



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK SOSYAL GÜVENLİK MERKEZLERİNDE
İŞ SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİ İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ**

TURGAY ÇETİN
DOKTORA TEZİ

HASTANE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
PROF. DR. MEHVEŞ TARIM

2016-İSTANBUL



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK SOSYAL GÜVENLİK MERKEZLERİNDE
İŞ SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİ İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ**

TURGAY ÇETİN
DOKTORA TEZİ

HASTANE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Prof. Dr. MEHVEŞ TARIM

2016-İSTANBUL

TEZ ONAYI

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi : Doktora
Anabilim Dalı : Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Sahibi : Turgay ÇETİN
Tez Başlığı : Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezlerinde İş
Süreçlerinin Yönetimi İçin Bir Model Önerisi
Sınav Yeri : Marmara Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
(Kartal / Cevizli Kampüsü)
Sınav Tarihi : 09.03.2016

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)

Prof. Dr. Mehveş TARIM

Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)

Prof. Dr. Gonca MUMCU

Doç Dr. Mustafa TAŞDEMİR

Doç. Dr. Gülfer BEKTAŞ

Yrd. Doç. Dr. Murat D. ÇEKİN

Kurumu

Marmara Üniversitesi

Marmara Üniversitesi

Bezmialem Vakıf Üniversitesi

Acıbadem Üniversitesi

Marmara Üniversitesi

İmza

İmza

İmza

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 07/04/2016 tarih ve 31. sayılı kararı ile onaylanmıştır.

İmza

Prof. Dr. Göksel ŞENER
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Turgay ÇETİN

TEŞEKKÜR

Uzun zamandır sağlıkta kalite konusunda yaptığım çalışmalar ve kalite yönetim sistemleri denetimlerinde sağlık hizmetlerinde iş süreçlerinin yönetimi konusundaki eksiklikleri müşahede etmekteyim. Değişen devlet anlayışı, kamu yönetimi yapısındaki değişimler, e-devlet dönüşümü, 5018 sayılı yasa gereği stratejik planlama ve iç denetim gerekleri sonucu iş süreçlerinin etkin yönetimi zamanla zorunluluk halini almaktadır.

Bu kapsamda halen çalışmakta olduğum Cibali Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezinde iş süreçlerinin tanımlanması, modellenmesi, dokümante edilmesi ve etkin süreç yönetimi için bir süreç yönetim modeli oluşturma amacıyla çalışma yapmayı amaçladım. Amacım bu kapsamda kullanılabilecek uygun bir model oluşturup diğer kamu kurumlarına da örnek oluşturmasıdır.

Bu çalışmamda bana destek ve nder olan, yol gösteren başta tez danışmanım Prof. Dr. Mehveş Tarım olmak üzere Doç. Dr. Mustafa Taşdemir ve Yrd. Doç. Dr. Murat ekin hocalarıma, tezin yapılmasında bana yardımcı olan ve katkıda bulunan Türk Standartları Enstitüsü Marmara Eğitim Müdürlüğü eğitimcilerine, Cibali Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezi yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

Umarım bu çalışma, iş süreçlerinin etkin yönetimi için faydalanılabilecek ve örnek oluşturabilecek bir model ve yardımcı bir kaynak olur.

Turgay ÇETİN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
BEYAN	i
TEŞEKKÜR	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
EKLER LİSTESİ	xi
ÖZET	1
SUMMARY	2
1. GİRİŞ ve AMAÇ	3
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1. Süreç Kavramı, Özellikleri ve Tanımlamalar	6
2.1.1. Tanım	6
2.1.2. Süreç öğeleri	7
2.1.3. Süreçlerin özellikleri	10
2.1.4. Süreçlerin sınıflandırılması	11
2.1.5. Süreç hiyerarşisi	13
2.1.6. Kritik süreçler	16
2.1.7. Kritik başarı faktörleri	17
2.1.8. Süreçlerin belirlenmesi	17
2.1.9. Süreçlerin tanımlanması	18
2.1.10. Süreç modelleme	19
2.1.11. Süreç haritalarının oluşturulması	22
2.1.12. Süreç sahibi	24
2.1.13. Süreçlerin mevcut durumunun olgunluk değerlendirmesi	24
2.1.14. Performans ölçüm sistemleri	27
2.1.15. Performans ölçüm sistemleri kurulması	29
2.1.16. Süreç performans kriterleri	32
2.1.17. Süreç ölçümlerinin kapsamı	34
2.1.18. Performans göstergeleri, kilit performans göstergeleri	35

	Sayfa No
2.1.19. İş süreçleri ölçüm sistemi	36
2.1.20. Geri bildirim sistemleri (Feedback)	37
2.1.21. Süreç ölçüm sonuçlarının raporlanması	38
2.1.22. İstatistiksel süreç kontrolü	38
2.1.23. Stratejik süreç kontrolü - işletim süreç kontrolü	38
2.2. Yönetim Alanındaki Gelişmeler	39
2.2.1. Klasik (Geleneksel) yönetim kuramı	39
2.2.2. Neo-klasik yönetim kuramı	40
2.2.3. Modern yönetim kuramı	41
2.2.4. Post-modern yönetim kuramı	42
2.3. Süreç Yönetimi Kavramı	45
2.3.1. İş bölümü kavramı ve klasik örgüt yapısı	45
2.3.2. Fonksiyonel yönetim, departman yönetimi	45
2.3.3. Departman yönetiminden süreç yönetimine geçiş	47
2.3.4. Süreç yaklaşımı, süreç bazlı organizasyonlar	48
2.3.5. Süreç yönetimi, süreçlerle yönetim	51
2.3.6. Süreçlerin iyileştirilmesi	56
2.3.7. İş süreçlerin yeniden yapılandırılması (Re-engineering)	63
2.3.8. İş Süreçlerinin yenilenmesi- Business Process Innovation	64
2.4. Kamu Sektöründe Süreç Yönetimi	66
2.4.1. Kamu sektöründe iş süreçlerinin yenilenmesi	66
2.4.2. Kamu sektörü için süreç yenileme metodolojisi	69
2.4.3. Türkiye’de kamu sektöründe süreç yönetimi uygulamaları	70
2.4.4. Kamuda iş süreçleri modellemenin gerekliliği	73
2.5. Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezlerinde İş Süreçleri Modellemenin Gerekliliği	74
3. GEREÇ VE YÖNTEM	76
3.1. Araştırma Türü	76
3.2. Araştırmanın Evreni	76
3.3. Araştırmanın Örnekleme	76

	Sayfa No
3.4. Araştırmanın Yapıldığı Yer	76
3.5. Araştırmanın Değişkenleri	77
3.6. Araştırmaya Alınma Kriterleri	77
3.7. Araştırmadan Çıkarılma Kriterleri	77
3.8. Araştırma Verilerinin Toplanma Yöntemi	77
3.8.1. Birim organizasyon yapısının incelenmesi	78
3.8.2. Birim faaliyet listesinin oluşturulması	78
3.8.3. Faaliyetlerin gruplandırılması ve süreçlerin belirlenmesi	78
3.8.4. İş süreçlerinin tanımlanması	78
3.8.5. Süreçlerin dokümantasyonu	78
3.8.6. Çapraz referans tablolarının oluşturulması ve fonksiyonel yapı ile iş süreçleri yapısının birleşik dokümanının hazırlanması	81
3.8.7. Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesi	81
3.8.8. Süreç performans göstergelerinin belirlenmesi	81
3.9. Mevcut Yapının Değerlendirilmesi ve İş Süreçleri Yönetim Modeli Önerisi	81
3.10. Uzman Görüşlerinin Alınması	86
4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YENİ MODEL ÖNERİSİ	89
4.1. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) Stratejik Planı ve Taşra Teşkilatı Performans Hedefleri	89
4.2. Cibali SSGM Organizasyon Yapısı	92
4.2.1. Fonksiyonel organizasyon yapısının gözden geçirilmesi ve organizasyon şemasının oluşturulması	92
4.2.2. Primer iş süreçleri ile ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü servislerin belirlenmesi	92
4.2.3. İş süreçleri ile ilgili faaliyetlerin süreç bazlı olarak gruplandırılması ve Ana (temel - üst) süreçlerinin belirlenmesi	99
4.2.4. Primer ana süreçlerin hiyerarşik olarak yapılandırılması	100
4.2.5. Süreçlerin tanımlanması	101
4.2.6. Süreçlerin haritalanması	121
4.2.7. Çapraz referans tablonun oluşturulması ve sürecin analizi	128

	Sayfa No
4.2.8. Süreç sahibi ve süreç iyileştirme ekibinin belirlenmesi	131
4.2.9. Süreç performans göstergelerinin belirlenmesi, süreç izleme verilerinin toplanması ve analizi	134
4.2.10. Süreçlerin iyileştirilmesi	134
4.3. Oluşturulacak Süreç Yönetim Modelinin Metodolojisi	137
4.4. Oluşturulan Model Hakkında Uzman Görüşlerinin Değerlendirilmesi	140
5. TARTIŞMA	145
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	152
7. KAYNAKLAR	153
8. EKLER	163
9. ÖZGEÇMİŞ	176

KISALTMALAR LİSTESİ

ANSI	American National Standarts Institute - Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü
BPI	Business Process Improvement - İş süreçlerinin iyileştirilmesi
BPM	Business Process Management - İş süreçleri yönetimi
BPMN	Business Process Management Notation - İş süreçleri yönetimi notasyonu
BPR	Business Process Reengineering - İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması
B.P.Rn.	Business Process Renovation - İş süreçlerinin yenilenmesi
BSP	Business Systems Planning - İş sistemleri planlama
CH	Case Handling - Vaka işleme
CMM	Capability Maturity Model - Yetenek olgunluk modeli
CMMI	Integrated Capability Maturity Model - Entegre yetenek olgunluk modeli
CRM	Customer Relationship Managment - Müşteri ilişkileri yönetimi
EAI	Enterprise Application Integration - Kurumsal uygulama entegrasyonu
EFQM	European Foundation for Quality Management - Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
ERP	Enterprise Resource Planning - Kurumsal kaynak planlama
GSS	Genel Sağlık Sigortası
IDEF	Integration Definition - Entegrasyon tanımı
ISO	International Standards Organization - Uluslararası Standartlar Organizasyonu
IT	Information Technologies - Bilgi teknolojileri
KBF	Kritik Başarı Faktörleri
MIPI	Model Integrated Process Management - Model bazlı entegre süreç iyileştirme
PAT	Process Analysis Technique - Süreç analiz tekniği
PERT	Program (or Project) Evaluation and Review Technique - Program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği çizelgesi

QDF	Quality Deployment Function - Kalite fonksiyon yayılımı
SHS	Sağlık hizmet sunucusu
SA	Structured Analysis - Yapılandırılmış analiz
SD	Structured Design - Yapılandırılmış tasarım
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SSGM	Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezi
TBD	Türkiye Bilişim Derneği
TS-EN-ISO	Turkish Standarts - European Norm - International Standards Organization / Türk Standartları - Avrupa Normu - Uluslararası Standartlar Organizasyonu
WFM	Work Flow Management - İş akış yönetimi
VSM	Viable Systems Model - Yaşayan sistemler modeli

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1.	Bütünleşik yetenek olgunluk modeli
Tablo 2.2.	ISO 9004-2001 Performans olgunluk seviyeleri
Tablo 2.3.	9 performans değişkeni
Tablo 2.4.	Süreç analiz kontrol listesi
Tablo 2.5.	Geleneksel bakış açısı ile süreç bakış açısının karşılaştırılması
Tablo 2.6.	Organizasyon odaklı ve süreç odaklı yaklaşımların karşılaştırılması
Tablo 2.7.	Literatürde yer alan süreç yönetimi ve süreç iyileştirme tanımları
Tablo 2.8.	Süreç iyileştirme metodolojileri
Tablo 2.9.	Model bazlı entegre iş süreçleri iyileştirme metodolojisi
Tablo 2.10.	Süreç iyileştirme yaklaşımları
Tablo 2.11.	Süreç iyileştirme ve süreç yenileme karşılaştırma
Tablo 2.12.	Süreç iyileştirme matrisi
Tablo 2.13.	Önerilen süreç yenileme metodolojisi
Tablo 3.1.	Referans takip tablosu
Tablo 3.2.	Süreç veri izlem tablosu
Tablo 3.3.	Evrak dağıtım ve izleme tablosu
Tablo 4.1.	Primer iş süreçlerinin yürütüldüğü servisler tablosu
Tablo 4.2.	Cibali SSGM ana süreç tablosu
Tablo 4.3.	Cibali SSGM, primer ana süreçler ve alt süreçleri tablosu
Tablo 4.4.	Çapraz referans tablosu
Tablo 4.5.	Önerilen iş süreçleri yönetim modelinin metodolojisi
Tablo 4.6.	Uzman görüşleri anketi tanımlayıcı istatistikler tablosu
Tablo 4.7.	En yüksek ve en düşük ortalamaların 'Eşleştirilmiş Örneklem T Test' ile karşılaştırılması

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 2.1. Süreç yapısı ve öğeleri
- Şekil 2.2. Ould süreç sınıflaması
- Şekil 2.3. Süreç hiyerarşisi
- Şekil 2.4. Süreç hiyerarşisi
- Şekil 2.5. Süreç olgunluk seviyeleri
- Şekil 2.6. Performans yönetim sistemi için kapalı devre yayılım ve geribildirim sistemi
- Şekil 2.7. Performans yönetim süreci ve performans ölçüm sistemi pozisyonu
- Şekil 2.8. Süreç performansı grafik gösterimi
- Şekil 2.9. Süreç performans ölçümü çerçevesi
- Şekil 2.10. Süreç yöneticisi iş faaliyetleri
- Şekil 2.11. İş süreçleri iyileştirme metodolojisi
- Şekil 2.12. MIPI metodoloji adımları
- Şekil 2.13. Yıllara göre süreç iyileştirmeleri gelişimi
- Şekil 2.14. BPR metodolojisi temel adımları
- Şekil 2.15. Kamu yönetiminde değişim dinamikleri
- Şekil 3.1. Birim sorumlusu görüşme formu
- Şekil 3.2. Süreç plan formu
- Şekil 3.3. Uzman görüşü anket formu
- Şekil 4.1. Cibali SSGM fonksiyonel organizasyon şeması
- Şekil 4.2. Üst seviye süreç organizasyon modeli
- Şekil 4.3. Cibali SSGM ana süreçleri
- Şekil 4.4. SHS faturaları inceleme ve ödeme ana süreci
- Şekil 4.5. Fatura ön inceleme alt süreci
- Şekil 4.6. Fatura ve ekleri inceleme alt süreci
- Şekil 4.7. Ceza uygulama alt süreci
- Şekil 4.8. Cibali SSGM hiyerarşik organizasyon şeması
- Şekil 4.9. Süreç yöneticisi iş faaliyetleri
- Şekil 4.10. Önerilen iş süreçleri yönetim modelinin organizasyon yapısı

EKLER LİSTESİ

- Ek 1. Genel Sağlık Sigortası Genel Müdürlüğü Hizmet Listesi
- Ek 2. SGK Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- Ek 3. 2015 Yılı Taşra Performans Hedefleri Referans Takip Tablosu



SAĞLIK SOSYAL GÜVENLİK MERKEZLERİNDE İŞ SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİ İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ.

Öğrencinin Adı : Turgay Çetin
Danışmanı : Prof. Dr. Mehveş Tarım
Anabilim Dalı : Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı

1. ÖZET

Temel, betimleyici ve niteliksel tipteki bu araştırma, bürokratik yönetim modelinin uygulandığı bir kamu kuruluşu olan sağlık sosyal güvenlik merkezlerinde etkili ve verimli bir iş süreçleri yönetim modeli önermeyi amaçlamıştır. Araştırma, iş süreçleri yönetimi hakkında ayrıntılı bir literatür taramasını takiben, 01.12.2014-01.06.2015 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırmanın evreni Sosyal Güvenlik Kurumu, Sosyal Güvenlik İl Müdürlüklerine bağlı Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezleridir. Bu merkezler içerisinde Cibali Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezi en çok işlem hacmine sahip olduğu için seçilmiştir. Model oluşturulması amacıyla, kurumun stratejik planı, hedefleri, organizasyon yapısı ve mevzuatı incelenmiş, yarı yapılandırılmış görüşme formları, alan gezileri ve gözlemler ile toplanan veriler kullanılarak mevcut süreçler tanımlanmış, tanımlamalar analiz edilerek yeni bir “iş süreçleri yönetim modeli” oluşturulmuştur. TSE Marmara Eğitim Müdürlüğü kadrosunda bulunan 12 kalite eğitimcisiinden uzman görüşleri alınmış ve değerlendirilmiştir. Elde edilen uzman görüşleri ile önerilen modelin amaçlanan faydaları sağlayabileceği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte kamunun yapısı, mevzuat gerekleri, personelin kabullenmesi ve yönetimin sorumluluğu modelin başarılı olmasında temel faktörler olarak görünmektedir. Kamuda iş süreçlerinin modellenmesinin kamu faaliyetlerinin etkili ve verimli yürütülmesine, 5018 sayılı Kanun ile zorunlu hale gelen stratejik planlama ve iç denetimlerin yapılmasına ve e-devlet dönüşümüne fayda sağlayabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: İş süreçleri, süreç yönetimi, süreç modelleme, süreç iyileştirme, stratejik planlama.

A BUSINESS PROCESS MANAGEMENT MODEL FOR SOCIAL SECURITY HEALTHCARE CENTERS.

Name of Student : Turgay Çetin
Supervisor : Prof. Dr. Mehveş Tarım
Department : Marmara University, Institute of Health Sciences,
Department of Hospital Management

1. ABSTRACT

This basic, descriptive and qualitative research aims to suggest a model for efficient and effective management of business processes in social security healthcare centers which are managed under bureaucratic state model. The research was held between 01.12.2014-01.06.2015 following a detailed literature review about business process management. While the population of research covers all of the Social Security Healthcare Centers of Social Security Institution in Turkey, Cibali Social Security Healthcare Center was selected for it is in the first rank in terms of service capacity. Strategic plan, objectives, goals, legislations and regulations of the center were analyzed. All data were collected from field survey, observations and semi-structured interview forms which were filled up by chiefs of employees. Business process model of the center was described and analyzed. Then new business process model was structured. 12 experts from Turkish Standards Institution Marmara Education Department were asked by means of a questionnaire form for their opinions about new model. The experts found the suggested model compatible with the aimed benefit. However, organizational state of public sector, laws, management responsibility and acknowledgement of employee were declared to be the basic factors for success of the model. Modeling of business process in public sector can facilitate effective and efficient management of public activities, preparing strategic plans, making internal controls which are mandatory according to law numbered 5018 and transforming to e-government.

Keywords: Business processes, process management, process modeling, process improvement, strategic planning.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Kuruluşlar, üretmiş oldukları ürün ya da hizmetlerden yararlanan müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için, süreçlere gereksinim duyar. Bu süreçlerin yönetimi son yıllarda özellikle performanslarını arttırmak isteyen kuruluşların ilgilenmeye başladığı güncel konulardan birisidir. Süreç yönetimi, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın iş mükemmelliği modelinde yer alan dokuz kriterden birisidir (EFQM. <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria> Erişim Tarihi:10.09.2014). Ayrıca TSE-EN-ISO 9000/2000 Revizyonu da önemli ölçüde süreç modeline dayandırılarak hazırlanmıştır (ISO, 2009).

Süreç kavramının literatürde birbirine benzer birçok tanımı yapılmış olmakla birlikte süreç “bir girdiyi alarak buna katma değer katarak, çıktıya dönüştüren etkinlikler”, iş sürecini ise “pazarın beklentilerini karşılamak üzere ve fonksiyonlar boyunca çalışan ve birbiri ile alakalı etkinlikler serisi” olarak tanımlamıştır (Harrington, 1991; Tenner and DeToro, 1997; Andersen, 1992; Ould, 1995). TSE-EN-ISO 9000 (2007) standardına göre ise “girdileri çıktılara dönüştüren birbirleri ile ilgili olan veya etkileşimde bulunan faaliyetler dizisi” dir.

Süreç yönetimi kavramı ise bir kuruluşun işleyişinde önemli ilerlemeler yapılmasını mümkün kılan sistematik bir metodolojidir (Eyüboğlu, 2012). İş süreçlerinin yönetilmesi (Business Process Management - BPM) kapsamında ise, vizyon misyon ve hedefler doğrultusunda süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması, süreç sahiplerinin atanması, süreç performans göstergelerinin belirlenmesi, bu göstergeler için hedeflerin belirlenmesi, dokümante edilmesi, göstergelerin düzenli bir biçimde izlenmesi, ölçülmesi, raporlanması, sonuçlara göre süreç iyileştirmelerinin yapılması (Business Process Improvement - BPI, Business Process Re-Engineering - BPR, Process Redesign) gibi öğelerin yer aldığı görülmektedir (Hammer and Stanton,1995; Harrington, 1991; Manganelli and Klein,1994; Rummler and Brache, 1995; Smart, Maddern and Maull, 2009; Tenner and DeToro, 1997).

Süreç yönetimi kimi kuruluşlarda fonksiyonel örgüt yapısına uygun olarak süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi için, kimi kuruluşlarda ise bir yönetim tarzı olarak ele alınmaktadır. Süreç yönetimi; fonksiyonel örgütlenmeye bağlı kalınarak süreçlerin sistematik iyileştirilmesi olarak ele alındığında "Süreçlerin Yönetimi", bir yönetim tarzı olarak ele alındığında ise "Süreçlerle Yönetim" olarak adlandırılabilir (Tütüncü ve ark, 2004).

Son on yılda yaşanan değişimler dünyamızı yeni bir çağın eşiğine getirmiştir. Özellikle teknolojiye yaşanan hızlı değişimler ve küreselleşme olgusu ile önceki dönemlerde ortaya çıkan bütçe, performans ve güven açıkları daha fazla hissedilir hale gelmiş, sonuçta kamunun ve devletin rolünün değişmesi ve yeni bir yönetim anlayışının yerleşmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Artık kamu yönetimi sadece teknik ve siyasi bir olgu olmaktan çıkıp vatandaş odaklı, kurumsal ve bireysel olarak sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi hedefleyen, katılımcı, ekip çalışmasına öncelik veren kalite ve süreç yönetimi ile stratejik yönetimi benimseyen esnek yapılı ve etik değerleri olan bir yapıya dönüşmek zorunda kalmaktadır (Ökmen ve Dönmez, 2005).

Kamunun mevzuata dayalı klasik hiyerarşik yapısı göz önüne alındığında "Süreçlerle Yönetim" başta örgüt yapısı olmak üzere, pek çok klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Süreçlerle yönetimde geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapısının değişmesi, görevler ve kadro unvanlarının süreçlere göre yeniden şekillendirilmesi gereği uygulamada sorunlara neden olmaktadır. Bununla birlikte mevcut yapıyla birleştirilmiş bir iş süreçleri yönetimi modeli kamuda işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini ve kurumsal performansın artırılmasını sağlayabilir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 24.12.2003, Sayı: 25326). Stratejik planların gerçekleştirilmesi ve sürecin izlenmesi süreç yönetimi modeli ile daha da kolay hale gelecektir.

Diğer taraftan, “e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı” ve “e-Dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi” de merkezi ve yerel kamu idarelerinde süreç yönetimine geçilmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle 04.08.2005 tarih ve 2005/20 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile 29.02.2009 tarih ve 2009/4 sayılı Başbakanlık Genelgesi ayrıntılı bir şekilde süreçlerin tanımlanması, haritalandırılması, modellenmesi ve bu çalışmalarda kullanılacak standartlar konularına yer vermektedir.

Batı literatüründe çok uzun zamandan beri kamu kuruluşlarında süreç yönetimi uygulamaları örnekleri yayınlanmakla birlikte, ülkemizde bu konuda çalışmalar kısıtlı sayıda kalmıştır (Kock ve McQueen, 1996; McAdam ve Donaghy, 1996; Jaklic ve Stemberger, 2005; Eraslan, 2009; Akçakaya ve Yücel, 2007).

Süreç yönetimi uygulamaları, stratejik planlama ve kalite çalışmaları başarıyla ve bir bütün olarak uygulandığı takdirde, kamu kaynaklarının stratejik önceliklere göre dağıtılmasını ve etkin kullanımını izlemeyi, hesap verme sorumluluğunu geliştirmeyi, idarenin hizmetlerinin kalitesini arttırmayı ve müşteri odaklılığı sağlayacaktır. Bu birimde yürütülecek bir modelleme çalışması ile mevcut yönetim yapısının süreç yönetimi ile bütünleştirilmesi sonucu elde edilecek matriks yapı diğer kamu sağlık kuruluşları için de örnek oluşturabilecektir.

Dikey bir organizasyon yapısının bulunduğu, bölüm yönetimini esas alan bürokratik yönetim modelinin uygulandığı bir kamu kuruluşu olan Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezleri’nde, mevcut yapıyı süreç yönetimi modeli ile örtüştürerek iş süreçlerinin etkin ve verimli yönetimi için bir model oluşturmak, tez çalışmasının temel amacını oluşturmaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Süreç Kavramı, Özellikleri ve Tanımlamalar

2.1.1. Tanım

Süreç kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi” olarak tanımlanmaktadır.

İş yaşamında ise genellikle “iş süreçleri” kavramı kullanılmaktadır. “iş süreçleri” kavramının tanımlanması ise birçok araştırmacının iş süreçlerine farklı bakış açılarından odaklanmaya başladıkları 1990’lardan itibaren literatürde yer almaya başlamıştır.

İlk kez Harrington (1991) süreci “tedarikçilerden girdileri alıp ona değer katan ve iç veya dış müşteriye çıktı sağlayan birbiriyle ilişkili, birbirini izleyen mantıksal faaliyetler gurubu” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde;

Johansson (1993) “bir girdiyi alarak buna katma değer katarak, çıktıya dönüştüren etkinlikler”,

Davenport (1993) “belirli bir müşteri veya pazar için özel bir çıktı üretmek üzere tasarlanmış olan bir dizi yapılandırılmış ve ölçülmüş faaliyetler”,

Rummler ve Brache (1995), Hunt (1996) “İş süreci hizmet veya ürün üretimi için tasarlanmış adımlar serisidir” ,

Tenner ve DeToro (1997) “Bir seri girdiyi başka kişiler için (müşteriler) insan metod ve makineler kombinasyonu aracılığıyla belirlenmiş çıktılar setine (hizmet veya ürün) dönüştürerek değer yaratan bir veya daha fazla görevler dizisidir”,

Eyüboğlu (2012) “Süreç, bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir”,

Adesola ve Baines (2005) “İş süreci organizasyon amaçlarını destekleyen belirlenmiş sonuçları elde etmek amacıyla organizasyon kaynaklarını kullanan birbiriyle ilişkili faaliyetler grubudur” şeklinde tanımlamışlardır.

Literatürde benzer şekilde birçok farklı tanımlamalar bulunmakla beraber kapsamda önemli farklılıklar görülmemiştir. ISO 9000:2000 ise süreci “Girdileri çıktılara dönüştüren birbirleri ile ilgili olan veya etkileşimde bulunan faaliyetler dizisi” olarak tanımlamaktadır.

2.1.2. Süreç öğeleri

Literatür incelendiğinde tanımı yapılan süreç kavramının birçok öğeler içerdiği görülmekte ve tanımı yapılmaktadır (Tenner ve DeToro, 1997; Eyüboğlu, 2012; Aras, 2005). Tüm tanımlar gözden geçirildiğinde tanımlardaki ortak öğelerin, “girdiler”, girdilerden elde edilen “çıktılar”, girdileri çıktıya dönüştüren katma değer yaratan “faaliyetler” olduğu görülmektedir. Her süreç bir “ihtiyaç” bir “talep” sonucu oluşur. Dolayısıyla her süreci başlatan bir faktör mevcuttur.

Girdiler sürecin çıktıya dönüştürdüğü talep, mal, hizmetlerdir. Sürecin dış çevresinden sürece katılarak süreci harekete geçirirler. Çıktılar müşteri için süreç tarafından üretilen mal ve hizmetlerdir. Gerçekte sürecin var olma nedenidir. Çıktıların girdilere katma değer katılarak ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde üretilmesi gerekir.

Sürecin girdileri ve çıktıları bilgiler veya hizmetler olabilir (veri, doküman, raporlar). Sürecin birden fazla girdi ve çıktısı olabilir. Bunlardan bir veya ikisi esas olanı primer girdi veya çıktı, diğerleri ise sekonder girdi ve çıktılarıdır (Harrington, 1991).

Süreçte girdileri sağlayanlar tedarikçiler, sürecin çıktısından yararlananlar ise müşterilerdir. Müşteriler iç ve dış müşteri olabilir. İç müşteriler organizasyon içinde yer alan ve sürecin bir sonraki adımı için çıktıları kullanan fonksiyon ya da fonksiyonlardır. Dış müşteriler ise organizasyon dışında yer alan kişi ya da kuruluşlardır. Mümkün olduğu ölçüde müşteriler organizasyon olarak değil bireyler

- Tüketici: Sıklıkla indirekt, dış müşterilerdir.

Girdilerden çıktıların elde edilmesi birçok kaynakların kullanımını gerektirir. Bu kaynaklar insan kaynakları, bina, tesis, teçhizat, sarf malzemeleri, donanım, yazılım, çalışma ortamı şartları gibi alt yapı kaynakları; faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli bilgi kaynakları gibi kaynaklar olabilir. Süreçte amaçlanan çıktı üründür. Bu çıktı bir mal (somut ürün) veya hizmet (soyut ürün) olabilir.

Her sürecin sınırları belirlenmiştir. Süreçler tedarikçilerin girdi sağladığı yer ile çıktıların müşterilere gönderildiği yer arasında sınırlandırılır. Bu sınırlar süreç iyileştirmelerinde kapsamın belirlenmesinde önemli rol oynarlar.

Sürecin sağlayıcıları, diğer bir deyimle katılımcıları süreç dâhilinde çalışan ve girdilerin çıktılarına dönüştürülmesinde rol alan birey veya fonksiyonlardır (Aras, 2005). Harrington ve ark. larına göre (1997) ise sağlayıcı; faaliyeti, görevi veya süreci uygulamayı mümkün kılan teknik veya organizasyonel tesis ve/veya kaynaktır. Teknik sağlayıcılar bilgisayar, fotokopi vs. gibi araçlar, organizasyonel sağlayıcılar ise iletişim, eğitim, iyileştirme gibi örneklerdir.

Sürecin sahibi sürecin çalışmasından ve iyileştirilmesinden sorumlu olan kişidir. Departman yöneticisinden farklı olarak tek bir fonksiyona değil, sürecin sınırları dâhilinde fonksiyonlardan bağımsız olarak tüm işlere odaklanır.

Sürecin geri bildirimleri çıktılarından faydalanan veya kullanan müşterilerin sağladığı geri bildirimler ve memnuniyet seviyeleri ile bu çıktıların elde edilme sürecinde harcanan kaynakların değerlendirilmesi için toplanan bilgilerdir. Müşteri geri bildirimi müşterinin sesi, süreç hakkındaki geri bildirimler ise sürecin sesi olarak ifade edilmektedir. Müşterinin sesi, süreç çıktıları ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma durumunu gösterir. Sürecin sesi ise sürecin seyri esnasında harcanan kaynaklar ve faaliyetlerin etkinliği hakkında bilgi verir.

Her sürecin yürütülmesi için gerekli operasyonel kriterler mevcuttur. Sürecin doğru işlemesi için sürekli olarak operasyon kriterlerine uygunluğun denetlenmesi gerekir. Bu kriterler süreç kontrol kriterleri olarak adlandırılır.

Bir sürecin beklenen çıktıları sağlayıp sağlamadığı sürecin ölçümü ile belirlenir. Süreç ölçümü miktar, süre, maliyet ve kalite boyutunda olabilir ve sürecin girdi, faaliyet ve çıktıları kapsar. Bu ölçüm sonuçları süreç performans kriterleri olarak tanımlanır.

Sürecin etkinliği (Effectiveness), müşteri beklenti ve ihtiyaçları için ne üretildiğini tarif eder. Sunulan ürün ve hizmetler iyileştirerek etkinlik artırılabilir. Duruma bağlı olarak iyileştirme, ürünün veya hizmetin yeniden tasarımı veya sürecin yeniden tasarımı ile sağlanabilir.

Sürecin verimliliği (Efficiency), sürecin ne kadar iyi işlediğini gösterir. Verimliliği arttırmak sadece süreç iyileştirmeler aracılığı ile sağlanabilir. İsrafı azaltarak (maliyetleri düşürme, değişkenliği azaltma, çevrim süresini azaltma) verimlilik artırılabilir.

Sürecin iyileştirilmesi sürekli iyileştirme, kıyaslama, süreçlerin yeniden tasarımı ve süreçlerin yenilenmesi (değişim mühendisliği) ile sağlanır. Her süreç için uygun olan yaklaşımın seçimi üç faktöre bağlıdır: Önem, fırsatlar, fizibilite (Harrington, 1991).

2.1.3. Süreçlerin özellikleri

Sürecin tanımını yapmak ve öğelerini açıklamak tek başına süreç kavramının anlaşılması için yeterli olmayacaktır. Sürecin süreç olarak tanımlanabilmesi ve diğer faaliyetlerden ayrılabilmesini sağlayan bazı yapısal özellikleri tanımlanmıştır.

Bu özellikler (Ould, 1995):

- Bir amaca yönelik aktiviteler içerir. İnsan ve veya makinalar bir şeyler yapar. Süreç bir insandan ve makinadan fazlasını içerir.
- İşbirliği içinde çalışan bir grup aktivitesidir. Bir grup tarafından işbirliği içinde gerçekleştirilir, bireysel bir aktivite değildir.
- Sıklıkla fonksiyonel sınırların dışında da devam eder (organizasyon bir süreç değildir).

- Sürekli olarak dış dünya tarafından yönlendirilir (süreçlerin genellikle bir müşterisi vardır).
- Tekrarlanabilir, ölçülebilir, iyileştirilebilir, kontrol edilebilir.
- Süreç bir “değer zinciri”dir. Bir ürün veya hizmetin üretilmesinde her bir adım bir önceki adıma değerler katar (Rummler ve Brache, 1995; Hunt, 1996).
- Her sürecin bir amacı vardır. Süreç amaçları üç kaynaktan oluşturulur: Kuruluş amaçları, müşteri gereksinimi, kıyaslama bilgileri (Hunt, 1996).
- Süreçlerin bir kısmı tamamen bir fonksiyon içinde yer alırken, süreçlerin çoğu organizasyon şemasında kutular arasındaki beyaz alanları da kapsayacak şekilde çapraz fonksiyonel olarak yayılırlar. (Rummler and Brache, 1995).
- Tanımlanabilirlik: Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir.
- Ölçülebilirlik: Sürecin performans ölçütleri ile izlenebilme özelliğidir.
- Yinelenebilirlik: Süreci harekete geçiren aynı veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir.
- Kontrol edilebilirlik: Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi özelliğidir.
- Katma değer yaratma: Sürecin çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.
- Rummler ve Brache’a (1995) göre bir organizasyon sadece süreçlerinin etkinliği kadar etkindir. Organizasyon amaçları süreçlerin amaçlarının gerçekleştirilmesi ile sağlanır.

2.1.4. Süreçlerin sınıflandırılması

Literatür incelendiğinde süreçlerin birçok farklı kişiler ve kuruluşlar tarafından değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Harrington (1991), süreçleri üretim ve iş süreçleri olarak sınıflandırır. Üretim sürecini “dış müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreç”, iş sürecini ise

“kuruluşun kaynaklarını kullanarak, kuruluşun amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen, birbiriyle alakalı (mantıksal olarak sıraya dizilmiş) işlemler grubu” olarak tanımlar. Daha sonraları Harrington ve ark. (1997) süreç iyileştirmeleri açısından iş sürecini “üretim iş süreci”, ve “yönetim iş süreci” olarak iki bölümde değerlendirir. Üretim iş süreci ürün ve hizmet üretimi ile yönetim iş süreci ise uygulanan yönetsel görevlerle ilgili olan süreçlerdir.

Born (1994), iş süreçlerini temel süreçler (core processes) ve destek süreçler (support processes) şeklinde sınıflandırmıştır.

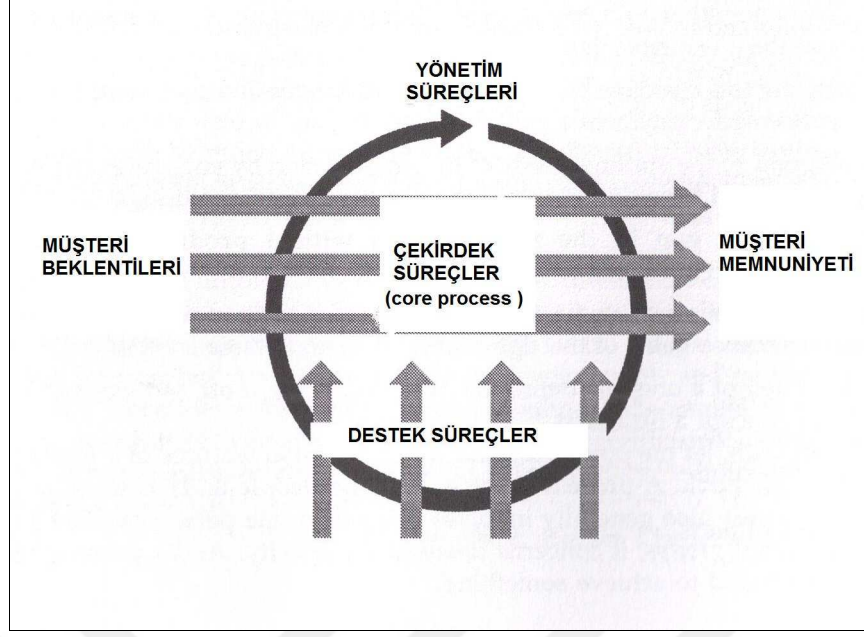
1995te ise, Ould;

1. Çekirdek süreçler (core process): Dış müşteriyi memnun etmeye odaklanan süreçler,
2. Destek süreçler: İç müşteriyi memnun etmeye yönelik süreçler,
3. Yönetim süreçleri: Temel ve destek süreçleri yönetmeye ve iş planlarını yapmaya yönelik süreçler şeklinde bir sınıflandırmaya gitmiştir (Şekil 2.2).

Rummler and Brache’a (1995) göre bazı süreçler organizasyonun dış müşterisine ürün veya hizmet üretirler. Bunlar primer süreçler olarak tanımlanır. Diğer süreçler dış müşterinin görmediği ancak işin etkin yönetimi için esas olan ürün ve hizmet üretirler. Bunlara ise destek süreçler denir. Üçüncü kategori süreçler ise yöneticilerin iş süreçlerini desteklemeleri için gerekli aksiyonları içeren yönetim süreçleridir.

Hunt’a (1996) göre ise organizasyonun dış müşterileri tarafından alınan ürünü veya hizmeti üreten süreçler “müşteri süreçleri” olarak tanımlanır. Diğer süreçler ise dış müşterilerin görmediği fakat işin etkin yönetimi için esas olan ürün veya hizmetler üretirler. Bunlar “yönetsel süreçler” olarak tanımlanır.

Tüm sınıflandırmalar gözden geçirildiğinde sınıflamaların üç ana grupta üç temel kavram çerçevesinde yapıldığı gözlenmektedir: “çalıştırma,” “yönetme” ve “destekleme” (Andersen,1992).



Şekil 2.2. Süreç sınıflaması (Kaynak: Ould, 1995)

Literatürden elde edilen tanımlamalar ve sınıflandırmalar incelendiğinde ortaya çıkan ortak tablo esas olarak süreçlerin primer süreçler, destek süreçler ve yönetim süreçleri ortak sınıflandırılmasıdır. Ortak değerlendirmelerden çıkan sonuçlara göre primer süreçler organizasyonun misyonu ile doğrudan ilgili olan ve dış müşteri beklentilerini karşılayan süreçlerdir. Bu süreçleri belirlemek kurumun kaynaklarını dış müşteriye değer katan faaliyetlere odaklamasını sağlar. Bu süreçler misyon gereği ortaya konulması gereken çıktıları (ürün ve hizmetleri) sağlar. Bu süreçler haritası çizilebilecek ve anlaşılabilir boyutlarda ele alınmalıdır. Destek süreçler, primer süreçlerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapı ve destek hizmetlerle ilgili olan ve iç müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçlerdir. Bu süreçleri belirlemek ve yönetmek kurumda iç müşteri, takım çalışması ve kaliteli hizmet bilincinin güçlenmesini sağlar. Bu süreçler primer süreçlerin performansını etkiler. Yönetim süreçleri, primer ve destek süreçlerin performansını yükseltmek için gerçekleştirilen süreçlerdir. Bu süreçleri belirleyip tasarlayıp yönetmek kurumda sürekli gözden geçirme, önlem alma, planlama, iyileştirme, sistematik yaklaşım bilincinin güçlenmesini sağlar. Bu süreçlerin etkinliği primer ve destek süreçlerin performansını sürekli geliştirir.

2.1.5. Süreç hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi süreçlerin büyüklüklerine göre farklı seviyelere bölünmesidir (Aras, 2005). Süreçlerin ve alt süreçlerin seviyelerinin sayısı genellikle organizasyonun büyüklüğü ile artan şekilde organizasyondan organizasyona değişiklik gösterir (Tenner ve DeToro, 1997).

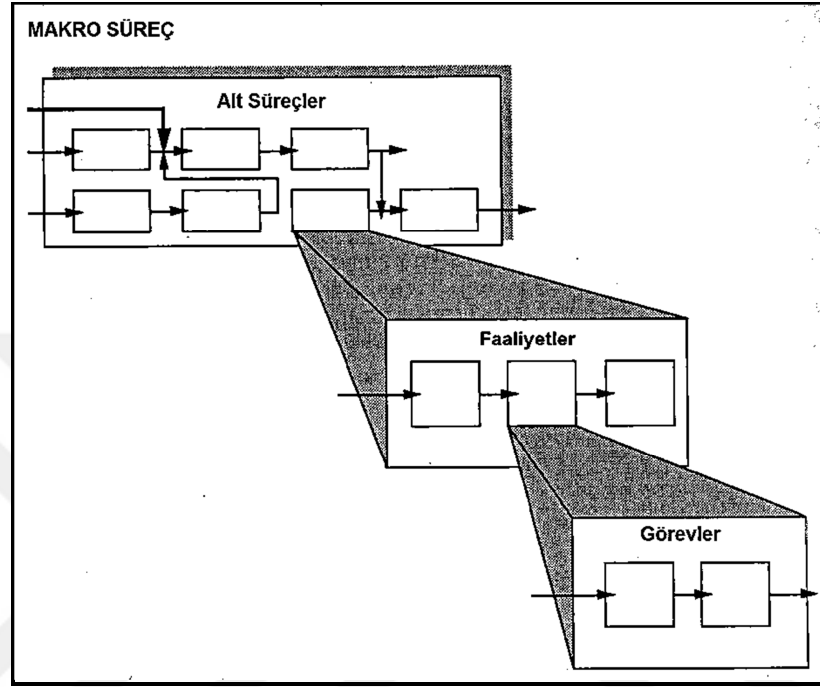
Harrington (1991) süreçleri hiyerarşik bir yapı içerisinde, makrosüreçler (anahtar süreç - kilit süreç), alt süreçler, faaliyetler ve görevler olarak sınıflandırmıştır.

Harrington ve ark. (1997) daha sonra süreçleri ana süreç (majör process), alt süreç (subprocess), faaliyetler (activities) ve görevler (tasks) olarak seviyelendirir. Ana süreç genellikle organizasyon yapısı içerisinde birden fazla fonksiyonu kapsayan ve operasyonları organizasyon üzerinde anlamlı etkiye sahip olan süreçlerdir. Literatürde makro süreç, anahtar süreç, kilit süreç (key, core, main, majör) gibi isimler kullanılmaktaysa da hepsi aynı kavramı belirtmektedirler. Bir ana süreç faaliyetleri iş akış şemasında gösterildiğinde çok kompleks bir görünüm oluşturduğunda sıklıkla alt süreçlere ayrılır. Alt süreçler ana sürecin, ana süreci desteklemek için belirlenmiş hedefleri yerine getiren bir parçasıdır. Faaliyetler süreç veya alt süreç içinde olan şeylerin tamamıdır. Genellikle tek bir ünite tarafından (tek bir insan veya tek bir bölüm) gerçekleştirilirler. Yapılacak işler tek bir talimat ile dokümente edilmiştir. Talimat aktiviteyi meydana getiren görevleri (tasks) anlatır (Şekil 2.3).

Harmon'a (2003) göre; en büyük süreç "Değer Zinciri'dir. "Değer zinciri ürün yaşam döngüsünün başlangıcı ile müşteriye satışı için siparişi ve satıştan sonra da servise kadar olan sürecin tamamını kapsar".

Değer zinciri, çekirdek süreç (core-process) olarak da tanımlanabilir ve çoğunlukla birçok büyük süreçleri ihtiva eder. Süreçler, değer zincirinin alt birimidir. Süreçler büyük ölçekli süreçler olan iş süreçleri, alt süreçler ve faaliyetlerden oluşur. Değer zincirini büyüklüğü ve karmaşıklığına bağlı olarak süreçlerin birçok seviyede alt süreçleri ve alt - alt süreçleri olabilir. Bazı analistler alt - alt süreç kavramı yerine

görev (task) kullanmayı tercih ederler. Faaliyetler ise modelleme aktivitesindeki en alt birimdir (Şekil 2.4).

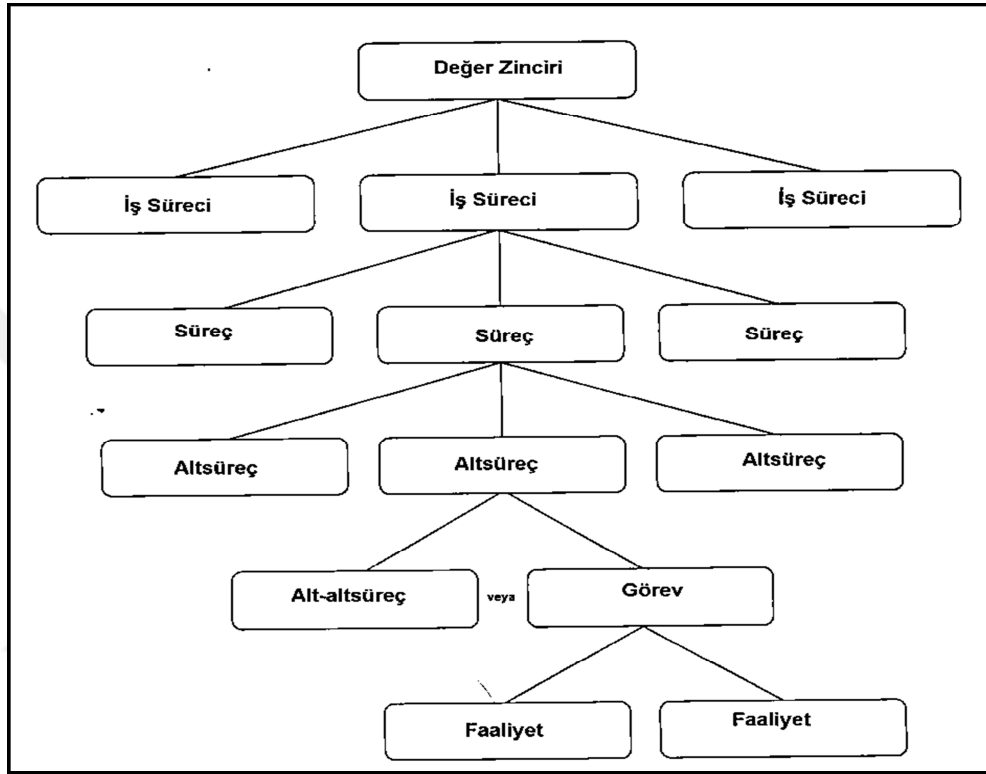


Şekil 2.3. Süreç hiyerarşisi (Kaynak: Harrington,1991)

Tanımlardan anlaşılacağı üzere organizasyonun yapısına ve büyüklüğüne göre farklı hiyerarşik yapılar oluşturulabilmektedir. Tüm organizasyonu kapsayan birden fazla değer zinciri (örnek: satış öncesi, satış, satış sonrası) varsa yapıya değer zinciri ile başlamak uygun olacaktır. Diğer taraftan tek bir değer zinciri olan yapıya değer zinciri ile başlamaya gerek yoktur. Çünkü tüm süreçler tek bir değer zincirini oluşturmaktadır. Büyük işletmelerde yapı genellikle dört, küçük işletmelerde ise üç seviyelidir. Diğer taraftan şirket fonksiyonları göz önüne alınırsa ana süreçler üst yönetim tarafından, süreçler orta kademe fonksiyon yöneticileri tarafından, alt süreçler orta kademe fonksiyon yöneticiler sorumluluğunda birim sorumlularınca, faaliyetlerdeki görevler ise bireyler tarafından yürütülmektedir (Aras, 2005).

Süreçlerin hiyerarşik olarak nasıl seviyelendirildiğinden ve hangi terminolojinin kullanıldığından çok ne kastedildiği, çalışanların bundan ne anladığı önemlidir.

Ayrıca aynı ya da benzer işi yapan kuruluşlar süreç hiyerarşisini farklı belirleyebilirler. Bir kuruluş ölçme ve iyileştirme istemine göre başka bir kuruluşun faaliyet olarak belirlediği işlemleri süreç olarak belirleyebilir (Eyüboğlu, 2012).



Şekil 2.4. Süreç hiyerarşisi (Kaynak: Harmon, 2003)

2.1.6. Kritik süreçler

Organizasyonun var oluş sebebi ile doğrudan ilgili, olmazsa olmaz süreçlerdir. Mevcut performansı ile beklenen performansı arasında büyük fark olan, performansı iyileştirilmezse organizasyona zarar veren süreçlerdir. Bu süreçlerin belirlenmesinde Harrington (1991) “weighted selection approach” (ağırlıklı seçim yaklaşımı) kullanır.

Süreçler; müşteriye etkisi, işin tamamına etkisi, performans, değiştirilebilirlik (esneklik) kategorilerinde 1-5 arası puanlanır. En yüksek puan alanlardan itibaren sıralanır. Orta büyüklükte ilk 20 süreç kritik süreç olarak belirlenir.

Kritik süreçler Harrington ve ark. (1997) tarafından primer süreçler olarak da adlandırılır. “Tüm organizasyonun performansı ve/veya başarılı operasyonu için kritik olan ana süreçtir”. Kritik süreçler ile ilgili ölçümler organizasyonun ana amaçlarından ve kritik başarı faktörlerinden kaynaklanır. Bu ölçümler süreçlerin anahtar amaçlarını belirlemeye yardımcı olmak için yapılacaktır.

2.1.7. Kritik Başarı faktörleri

Kritik başarı faktörleri (KBF), organizasyonun iş planının gerçekleştirilmesi ile ilgili karar verici özelliğe sahip olan faktörlerdir (Harrington ve ark, 1997). KBF, ilk kez 1961 de Daniel tarafından önerilmiş ve daha sonra da 1979 da Rockard tarafından popüler hale getirilmiştir (Rockard, 1979; 1982; Bullen ve Rockard,1981). Rockard (1979;1982) şirketlerin yönetiminde çok sayıda ve anlamsız sayıda veriler ile boğuşmak yerine, şirketin başarısının göstergesi olabilecek, rekabet avantajı sağlayacak sınırlı anahtar alanlardaki verilere odaklanılmasını ve izlenmesinin daha etkili olacağını ileri sürmüştür.

Geçtiğimiz yıllar şirket başarısını en çok etkileyen kritik faktörleri belirleme çalışmaları sırasında birçok alanda KBF'nin yaygın şekilde benimsendiğini ve kullanıldığını göstermiştir (Beyton ve Zmud, 1984; Belassi ve Tukul,1996). KBF “belirli bir alanda rekabet eden kuruluşun başarısı üzerine anlamlı etkide bulunabilen, düzenli olarak sürdürülen, idame ettirilen, yönetilen, özellikler, şartlar ve değişkenlerdir”. KBF şirketlere çabalarını KBF'yi karşılamak için bazı alanlara yoğunlaştırmalarına izin verir. Hatta KBF gereklerini yerine getirip getirememeye kapasitesinde olup olmadığına karar vermeye yardımcı olur. KBF organizasyonun başarısını gösteren birkaç şeyden biri olarak kabul edilir. Bu nedenle KBF kavramı tüm organizasyonun amaç, misyon ve stratejileri için en önemli şeydir (Alaskari ve ark., 2012).

2.1.8. Süreçlerin Belirlenmesi

Bir kuruluşta süreçlerin belirlenmesine kuruluş varlık nedeninden, misyon, vizyon, amaç ve stratejilerden başlanması gerekir. Kuruluşun misyonu ve amacı nedir, ne yapmaktadır, müşterisi için hangi ürün ve hizmetleri üretmektedir, müşterisi

ile nerede karşı karşıya gelmektedir? İşi ve işin nasıl yapıldığını anlamak gerekir. Bu işlemlerin yapıldığı bölümler ve ayrıldığı fonksiyonlara odaklanmak süreç bakış açısından uzaklaşmaya neden olur. Sık olarak görülen şekliyle, kuruluş içindeki fonksiyon isimlerinin sonuna süreç kelimesi eklenmesi en büyük hatalardan birisidir (Eyüboğlu, 2012; Andersen, 1992).

Sistematik ve faydalı bir süreç belirleme yolu ise; sırasıyla stratejinin belirlenmesi, bu stratejiye uygun paydaşların belirlenmesi (tedarikçiler, müşteriler, sahipler, çalışanlar, hükümet, yerel yönetimler, vb.), paydaşların beklentilerinin belirlenmesi (hizmet ve ürünler) (Eyüboğlu, 2012) ve bu beklentileri gerçekleştiren, üretimini sağlayan ve destekleyen iş süreçlerinin belirlenmesidir (Andersen, 1992).

Öncelikle “kuruluşun var olma nedenini yerine getirmek” için yaptığı işler, “müşteri ile yüz yüze olduğu” işler, yani kuruluşun ana süreçleri belirlenir ve ana süreç yönetilebilir mantıksal alt gruplara bölünerek süreçler elde edilir. Bu süreçler ise alt süreçlere bölünerek veya süreç adımları belirlenerek faaliyetleri sıralanır. Daha sonra iç müşteriye hizmet etmek üzere ana süreçleri destekleyen “destek süreçler” belirlenir. En son olarak da tüm bu süreçlerin planlanması, izlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi için gerekli olan yönetim süreçleri belirlenir (Eyüboğlu, 2012).

2.1.9. Süreçlerin Tanımlanması

Bir kuruluş içerisindeki süreçler belirlendikten sonra yapılacak ikinci iş, her bir sürecin öğelerinin belirlenmesi olacaktır. Her bir süreç için daha önce tarif edilmiş olan tüm süreç öğeleri tek tek tanımlanır.

Sürecin tanımlanması demek özetle:

- Sürecin adı,
- Sürecin sahibi,
- Sürecin girdileri ve çıktıları,
- Sürecin tedarikçileri ve müşterileri,
- Süreci başlatan faktör/sürecin amacı,

- Sürecin bitiş etkinliği/sürecin sonucu,
- Süreçte yer alan faaliyetler,
- Sürecin katılımcıları, sağlayıcıları,
- Süreç kontrol kriterleri,
- Süreç performans göstergeleri,
- Süreç performans hedefleri,
- Süreç ara yüzleri gibi öğelerin tanımlanması demektir.

Süreçlerin tanımlanması standart dokuman şeklinde yapılabildiği gibi bütünü yansıtmaları için görsel bir kolaylık sağlayan değişik biçim ve yapıda “süreç şemaları” ile de yapılabilir (Eyüboğlu, 2012).

2.1.10. Süreç modelleme

Ould’a (1995) göre bir süreç modeli bir şirketin işlerini nasıl yaptığını veya yapmak için planladığının bir tanımıdır. Süreç modeli süreci süreçle ilgili olan tüm birimlere görünür hale getirerek kendi başına büyük değer kazandırır. Modelin tek bir bakış açısı yoktur, başka deyişle sürecin tek bir modeli yoktur. Her bakış açısına göre farklı bir model oluşturulabilir. Modelleme aktivitesinin başlangıcında en önemli şey modelin amacının belirlenmiş olmasıdır. Model kendi başına hiçbir şey yapmaz, doğru yerde ve doğru elde iyi iş yapabilecek bir araçtır.

Bir organizasyonda süreç modellerinin oluşturulması şu amaçları gerçekleştirmek için gereklidir (Ould, 1995):

- Süreci tanımlamak: Süreci belirlemek, süreci diğer süreçlerle ilişkilendirmek, kuruluş içinde ve dışında bir grup insanla birlikte paylaşmak, süreç hakkında inceleme ve yorumlama yapmak amacıyla modelleme gerekir.
- Süreci görsel olarak temsil etmek: Sürecin grafik veya görsel olarak görünür hale getirilmesi için modellenmesi gerekir.
- Süreci analiz etmek: Süreç modellemesi yapıldıktan sonra model, sürecin özelliklerini araştırmada kullanılabilir. Bazı kantitatif sorular olabilir: Ortalama çevrim süresi ne kadardır? Sürecin bir şekilde değiştirilmesi çevrim

süresini ne kadar etkiler? Darboğazlar nelerdedir? Sürecin açmazları var mıdır? Bazı sorular da kalitatif olabilir: Görevler insanlara optimum şekilde dağıtılmış mıdır? Organizasyonda doğru seviyede doğru karar verilmiş midir?

Bu analizler;

- Aktivitelerin sıralamalarını değiştirerek,
- Aktiviteler ve kararlar için sorumlulukları değiştirerek,
- Programlama mekanizmalarını değiştirerek,
- Paralel aktiviteleri azaltarak veya arttırarak, süreç adımları arasındaki tamponları veya depolamaları azaltarak veya ekleyerek,
- Süreç fonksiyonlarını yeniden yapılandırarak ve buna benzer yöntemlerle süreçlerin iyileştirilmelerine öncülük ederler.

Süreç modellemenin yapılabilmesi, sürecin gerçek dünyasında ne tür şeyler olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Süreci modellemek için şu konular açıklanmalıdır (Ould, 1995):

- Organizasyon bu süreçle neyi amaçlamıştır? İş amaçları (Sabit amaçlar- nokta amaçlar) nelerdir?
- Organizasyondaki kısıtlamalar nelerdir, çalışanlar ne yapabilir ve nasıl çalışmalıdırlar? İş kuralları: politikalar, prosedürler, standartlar, yetki ve sorumluluklar, delegasyon mekanizmaları nasıldır?
- Bireyler amaçlara ulaşmak için ne yaparlar?
- Süreçler rollere nasıl bölünmüştür?
- Gruptaki bireyler işleri yapmak amacıyla birlikte çalışmak için nasıl etkileşimde bulunurlar?

Ould (1995) süreç modellemede 8 kural tanımlar:

1. Soyut kavramlar kullanmak zorunda kalıyorsanız onları somutlaştırın. Herhangi bir süreç modelleme notasyonu (sürecin simge ve sembollerle gösterimi) insanların ilgilendiği kavramları kullanmalıdır.

2. Gerçek dünya karmaşıktır. Notasyon, gerekli olduğunda bu karmaşıklığı modelleyebilmelidir. Karışıklığı modellemek standarttır, istisna değildir.
3. Model bir şeyler ifade etmeli, fakat sadece bir tek şey söylemelidir.
4. Süreç modelleri insanlar hakkında ama insanlar içindir. Notasyon (kullanılan semboller) insanlara bir şey ifade etmelidir. 10 dakika içinde modeli izah edemiyorsanız, model hiçbir şey ifade etmiyor demektir.
5. İnsanların yaptığı işler ve etkin olarak yaptığı işler vardır. Bunlar farklıdır ve her ikisini de modelleyebilmemiz gerekir.
6. Süreçleri insanlar yaparlar fakat insanlar fonksiyonlar içinde çalışırlar. Bu ikisi birbirine karışır. Model her ikisini ve çelişkiyi yakalamalıdır.
7. Süreçler insanların ne yaptığı ile ilgilidir, her bir insanın ne kadar ne yaptıkları ile değil. Süreç; yapma, karar verme ve işbirliği hakkındadır. Datalarla uğraşmaz.
8. Planlar, delegasyon, periyodik aktivite ve sözleşmeler gibi bazı temel iş biçimleri vardır. Bunlar modelde gösterilebilmelidir.

Ould (1995) Süreç modelleme süreç adımlarını şu şekilde ifade eder:

- Modellemenin amaçlarını belirle.
- Fotoğrafın bütününe elde ederek başla. Kaba veya hatalı olmasının önemi yoktur. Doğru bakış açısına karar ver. Bu bakış açısıyla sürecin bütününe bir veya birkaç blok şemasını çiz.
- Bölüm sorumluları ile görüşmeler yap.
- Modeli oluşturmak için süreçte birlikte nasıl çalıştıkları konusunda gruptakilerle görüşmeler yap.
- Modeli detaylandırmak için bireylerle süreçteki rolleri hakkında görüşmeler yap.
- Modeli gözden geçir, revize et, geçerli kıl.
- Modeli analiz et.
- Analize tepki göster (gerekli iyileştirmeleri yap).

2.1.11. Süreç haritalarının oluşturulması

Bir süreç modelini ifade etmenin etkili yollarından birisi süreç haritalarının oluşturulmasıdır. Süreç haritası kavramı; ilaç, imalat, sigorta, bankacılık, hizmet işletmeleri gibi farklı şirket uygulamalarında anlamlı harcama kalemleri oluşturan yapısal analiz düşüncesi üzerine kurulmuştur. Süreç haritalarının faydaları; hizmet ve ürün geliştirme maliyetlerinin azaltılması, daha az sistem entegrasyon başarısızlığı, süreçlerin aynı şekilde ve daha iyi anlaşılır olması ve bir bütün olarak tüm işletme operasyonları ve performansın iyileştirilmesini içerir (Hunt, 1996).

Eğer bir şeyleri iyileştirmek istiyorsanız bunların mevcut durumunun ne olduğunu önceden bilmeniz genel kuraldır. Bu kural iş süreçleri içinde bir hayli geçerlidir. Bu nedenle dokümantasyon iyileştirme faaliyetlerinin daima ilk adımı olmalıdır (Andersen, 1992).

Süreç haritalama kavramı şu anahtar noktalar ile özetlenebilir (Hunt, 1996):

1. Bir süreç veya sistemi, objeler ve bilgiler gibi nesneleri; insan ve makine tarafından yapılan aktiviteleri grafik olarak gösteren “süreç haritası” oluşturarak anlayın. Süreç haritası nesneler ve aktivitelerin her ikisini düzgün bir şekilde ilişkilendirmek üzere tasarlanmalıdır.
2. Sistemin hangi fonksiyonları gerçekleştireceği ile sistemin bu fonksiyonları gerçekleştirmek üzere nasıl kurulmuş olduğu ayrılmalı, bu ayrım haritada açık olarak görülmelidir.
3. Süreç haritası; yukarıda ana fonksiyonlar olmak üzere, başarılı süreç harita seviyeleri ile iyi sınırlandırılmış, detayları ortaya çıkaracak şekilde, sıralı bir düzen olarak yapılandırılmalıdır. Her süreç haritası kendi içinde tutarlı olmalıdır.
4. Geliştirilen haritayı düzeltmek için resmi olmayan bir süreç haritası gözden geçirme periyodu oluşturulmalı ve bütün kararlar yazılı olarak kaydedilmelidir. Bu şekilde süreç haritası, komitenin bu konuda en iyi çabayı sarf ettiklerinden emin olunmasını sağlar.

Hunt (1996) Süreç Haritalamada izlenmesi gereken 6 aşamayı şu şekilde belirtir:

1. Süreç aktivitelerinin sınırlarının belirlenmesi,
2. Süreç aktiviteleri içerisinde süreç alt-aktivitelerinin belirlenmesi,
3. Süreç alt-aktiviteleri arasındaki bağlantıların ve ilişkilerin belirlenmesi,
4. Bu arada daha iyi alt süreç alt-aktiviteleri bulunabilir, bu nedenle farklı süreç elementleri bölünerek veya birleştirilerek yeni süreç aktivite kutuları oluşturulması.
5. Önceki adımlar, bağlantılar ve ilişkiler setinin tamamlanmasını sağlar. Bu aşamada iyi anlaşılmış bir süreç yapısı oluşmuştur ancak grafiksel olarak iyi izah edilmemiştir.
6. Süreç haritası diyagramının çizilmesi.

Hunt (1996) süreç haritalama araçlarını akış diyagramı araçları, “case” araçları ve simulasyon araçları olarak üç kategoride inceler.

Akış diyagramları, süreci meydana getiren aktiviteleri çoğunlukla bir haritanın bir alanı göstermesine benzer şekilde grafik olarak gösteren şemalardır. Akış diyagramları ve haritalar farklı elemanların nasıl birbiriyle uyum halinde bulunduğunu gösterir. Diğer bir avantajı ise düşünmeyi disipline eder. Mevcut süreç aktiviteleri ile akış diyagramlarının karşılaştırılması kural ve politikaları açık olmayan ve hatta ihlal edilmiş alanların aydınlanmasını sağlar. Mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki fark ortaya çıkar. Bir veya birkaç adım sonra iyileştirme alanları belirginleşir. Akış diyagramları süreç iyileştirmelerinin anahtar elemanıdır. Süreç dokümanları hatalar veya yanlış anlaşılmalara nedeniyle süreci her zaman tam olarak yansıtmayabilir. İyi hazırlanmış akış diyagramları açık olmayan prosedürlerin kaliteyi ve üretkenliği olumsuz etkilediği alanları aydınlatır. Bu karmaşık alanlarla iletişimi kolaylaştırır. Süreçlerin analizi ve iyileştirilmesi için en üst seviyeden görevler seviyesine kadar akış diyagramlarının yapılması gerekir (Harrington,1991).

Birçok tipte akış diyagramları vardır (Harrington,1991):

- 1- Blok diyagramlar, sürece hızlı bir bakış açısı sağlar.

- 2- American National Standards Institute (ANSI) standart akış diyagramları, sürecin ilişkilerinin detaylı analizini sağlar.
- 3- Fonksiyonel akış diyagramları, bölümlerin veya organizasyonun arasındaki süreç akışını ortaya çıkarır.
- 4- Coğrafik akış diyagramları, bölgeler arasındaki süreç akışını gösterir.
- 5- İlişkiler haritası; temel süreçler arasındaki ve temel süreçlerle dış dünya arasındaki ilişkileri ve sıralamalarını gösterir (Andersen, 1992).

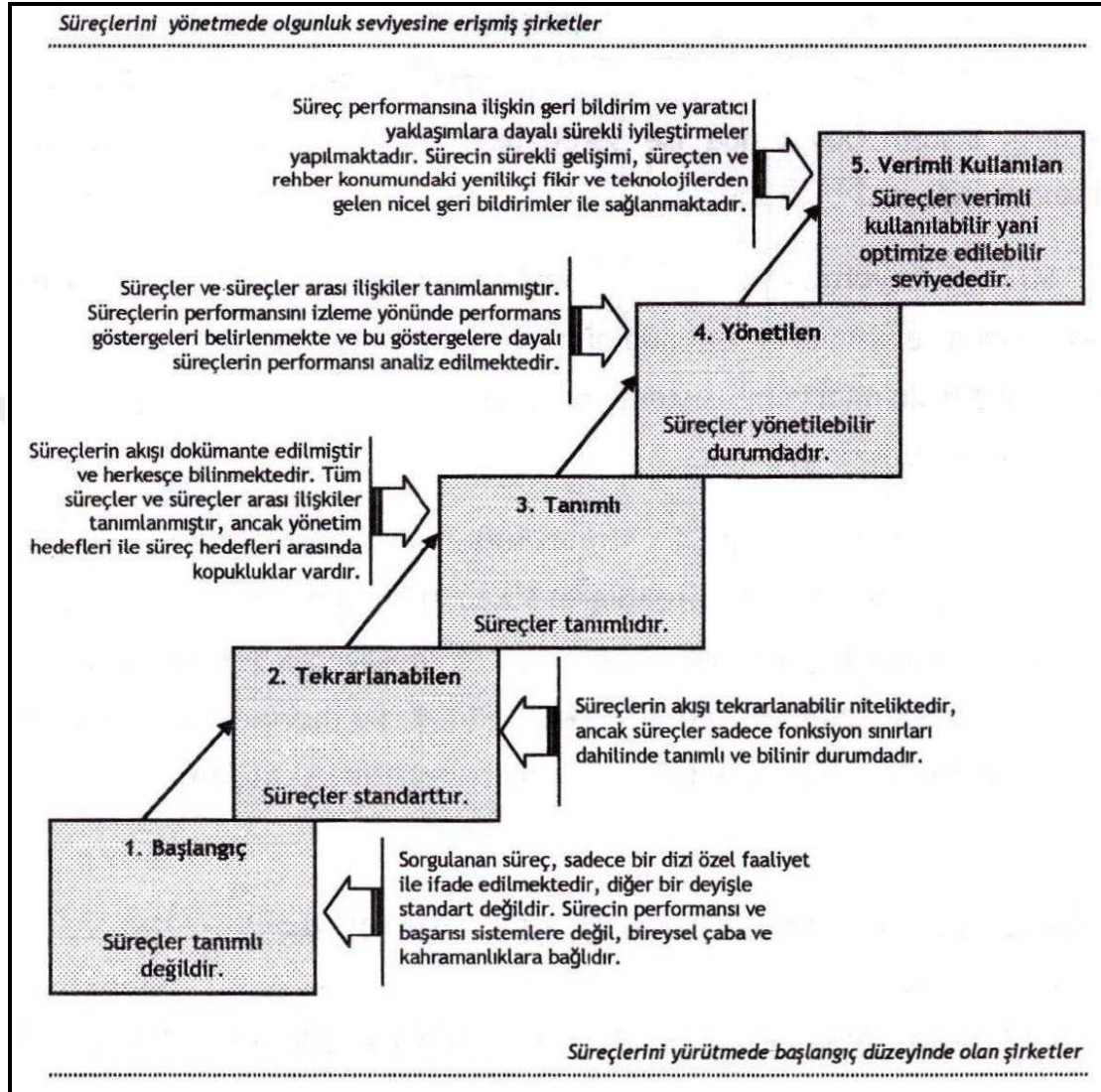
2.1.12. Süreç sahibi

Organizasyonda süreç üzerinde en fazla etkiye sahip ve en üst düzeyde yetki ve sorumluluğu olan, yönetim tarafından atanmış kişidir. Süreç sahibi süreçte gerekli değişiklikleri başlatma yetkisine sahiptir. Sürecin performansını sürekli olarak izleme, gerekli süreç iyileştirmelerini başlatma, bu iyileştirme çalışmaları için süreç iyileştirme ekibini kurma ve yönetme sorumluluğu vardır (Andersen,1992).

2.1.13. Süreçlerin mevcut durumunun olgunluk değerlendirilmesi

Her organizasyonun süreçlerinin yapısı birbirinden farklı seviyelerde olabilir. Hatta organizasyon içindeki süreçlerin gelişmişlik seviyeleri bile birbirinden farklı olabilmektedir. Bazı organizasyonlar kendi süreçlerini anlama konusunda diğerlerinden daha ileri düzeydedirler. Özellikle yazılım şirketleri kendi yazılım geliştirme süreçleri konusunda düşünmeye daha fazla zaman harcamaktadırlar. 1986 yılında USD Savunma Bakanlığı isteği ile Carnegie Melon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (SEI), organizasyonların süreçlerini anlaması ve değerlendirmesi için “Capability Maturity Model” (CMM) “yetenek olgunluk modelini” geliştirmişlerdir. İlk olarak yazılım üzerine 1991 yılında yayınlanan model, daha sonra pek çok konuda yapılan çalışmalarla geliştirilmiştir. 1997 yılında farklı alanlara dağılmış olan olgunluk modellerinin tek bir çatı altında toplanmasına ve böylece denetimin daha kolay yapılabilmesine karar verilmiştir. Bu durumu sağlamak için SEI farklı alanlardaki modelleri “Entegre Yetenek Olgunluk Modeli (CMMI)” adı altında birleştirmiştir (Şekil 2.5).

Bu modele göre organizasyondaki süreçler olgunlaşmamış-olgunlaşmış arasında 5 kategoride değerlendirilmektedirler (Harmon, 2003; Aras, 2005).



Şekil 2.5. Süreç olgunluk seviyeleri (Kaynak: Aras, 2005)

Türkiye Bilişim Derneği (T.B.D.) Çalışma Platformu süreç olgunluk seviyelerini süreç alanlarına göre basamaklandırmıştır (Türkiye Bilişim Derneği, 2008). Bu basamaklı gösterimde süreç alanları olgunluk seviyelerine göre listelenir. Kurum bir olgunluk seviyesini hedeflemek ile hangi süreç alanlarını hedefleyeceğini seçmiş olur. Her kurum hiçbir şey yapmaksızın 1. olgunluk seviyesini karşılamaktadır.

Hedeflenmesi gereken en düşük olgunluk seviyesi ikinci olgunluk seviyesidir (Tablo 2.1).

Bu model başlangıçta genellikle büyük ölçekli organizasyonlarda uygulanmış olmakla birlikte küçük ve orta ölçekli organizasyonlarda da mükemmel bir referans model olarak uygulanabilir. Model süreçlerin bugün hangi seviyede olduğunu gösterir ve nerede olması gerektiği konusunda yön belirler (Harmon, 2003).

CMMI dışında süreçlerin mevcut durum değerlendirmesinde “ISO 9004-2001 Kalite Yönetim Sistemleri Performans İyileştirmeler İçin Kılavuz” “Ek:A Performans Olgunluk Seviyeleri” (Tablo 2.2) ve EFQM tarafından yayınlanan “Process Survey Tool” olgunluk seviyeleri de kullanılabilmektedir (Aras, 2005).

Tablo 2.1. Bütünleşik yetenek olgunluk modeli (Kaynak: Türkiye Bilişim Derneği, 2008)

Olgunluk Seviyesi	Süreç Alanı
Seviye-1 (Başlangıç)	Tüm şirketler en az 1. olgunluk seviyesindedir.
Seviye-2 (Yönetilen)	Gereksinimler Yönetimi Proje Planlama Proje İzleme ve Kontrol Konfigürasyon Yönetimi Tedarikçi Sözleşme Yönetimi Ölçme ve Analiz Süreç ve Ürün Kalite Güvencesi
Seviye-3(Tanımlı)	Gereksinimlerin Geliştirilmesi Teknik Çözüm Ürün Entegrasyonu Doğrulama Geçerleme Kurumsal Süreç Odaklanması Kurumsal Süreç Tanımı Kurumsal Eğitim Bütünleşik Proje Yönetimi Risk Yönetimi Karar Analizi ve Çözümleme
Seviye-4 (Nicel Yönetilen)	Kurumsal Süreç Performansı Sayısal Proje Yönetimi
Seviye-5 (İyileşen)	Kurumsal Yenilikçilik ve Yaygınlaştırma Sebeup Analizi ve Çözümleme

Tablo 2.2. ISO 9004-2001 Performans olgunluk seviyeleri

Olgunluk seviyesi	Performans seviyesi	Kılavuz
1	Resmi bir yaklaşım yok	Belli sistematik yaklaşım yoktur, sonuç yoktur, yetersiz sonuçlar veya tahmin edilemeyen sonuçlar.
2	Tepkisel yaklaşım	Problem-veya düzeltici-temelde sistematik yaklaşım;mevcut iyileştirme sonuçları hakkında minimum (en az) veriler
3	Kalıcı resmi sistem yaklaşımı	Sistematik proses-temelinde yaklaşım, sistematik iyileştirmelerin erken basamağı;iyileştirme eğilimlerinin varlığı ve hedeflere uygunluk hakkında mevcut veriler
4	Vurgulanan sürekli iyileştirme	Kullanımda iyileştirme prosesi;iyi sonuçlar ve askıya alınmış iyileştirme eğilimleri
5	Sınıfında en iyi performans	Güçlü bir şekilde bütünleştirilmiş iyileştirme prosesi; sınıfında en iyi olarak kıyaslanmış gösterilen sonuçlar.

2.1.14. Performans ölçüm sistemleri

Performans ölçümü bir organizasyon işlerinin ve iş sonuçlarının numerik değerlerle ifadesidir. Performans ölçümü verilere dayanır ve faaliyetlerin hedefine ulaşp ulaşmadığını, bir bütün olarak organizasyonun politika ve hedefleri doğrultusunda gelişim olup olmadığını gösterir.

Genellikle tüm kalite çalışmalarında kabul edilen ortak ve en anlamlı cümle “ölçemiyorsanız iyileştiremezsiniz” dir. “Eğer ölçemiyorsanız kontrol edemezsiniz, kontrol edemiyorsanız yönetemezsiniz, yönetemiyorsanız iyileştiremezsiniz” (Harrington, 1991).

Genel olarak tüm yönetimler ve karar verme mekanizmaları yüksek düzeyde süre gelen gelişim ve geline mevcut durum hakkındaki bilgilere dayanır. Ölçme bunun en önemli parçasıdır. Süreç iyileştirmelerinin değerlendirilmesinde süreçlerin performans seviyelerinin ölçümü gerekli ve önemli bir elementtir.

Organizasyonun iş süreçlerinin performansının ölçümü ile:

- İyileştirme gereken alanlar ve süreçlerin belirlenmesi,
- Performans trendinin izlenmesi,
- Performans seviyesinin rakiplerle kıyaslanması,
- İyileştirme projelerin sonuçlarının değerlendirilmesi,

- Gelecekte ne tür bir iyileştirme aracının seçilmesi gerektiğine karar verme konularında fayda sağlanacaktır (Andersen, 1992).

Rummler ve Brache (1995) bir organizasyonun iç ve dış ekosistemindeki her şeyin (müşteriler, ürünler ve servisler, ödüllendirme sistemleri, teknoloji, organizasyon yapısı, vb.) birbirine bağlı olduğunu ifade ederler. Organizasyonun ve bireylerin performansının iyileştirilmesi için bu bağlantıların anlaşılması gerektiğini ileri sürerler. Bu bakış açısı ile organizasyonun performans seviyelerini üç aşamada incelerler: Organizasyon seviyesi, süreç seviyesi ve bireysel seviye. Bu üç seviye performansın anatomisini gösterir. Sistem olarak ele alındığında organizasyon seviyesindeki performans organizasyonun iskelet yapısını, süreç seviyesi kas yapısını birey seviyesi ile hücre yapısının anlaşılmasını sağlar. Tüm bu sistemler birbirinden bağımsız ve kritik olmalarıyla birlikte bu sistemler ve alt sistemlerdeki bir başarısızlık organizasyonun bütününe etkileyecektir. Bu üç performans seviyesi bir performans boyutunu oluştururken diğer taraftan üç performans faktörü de (diğer üç performans gerekleri) de diğer ikinci boyutu oluşturarak dokuz performans değişkenini ortaya çıkarırlar. Bunlar hedefler, tasarım ve yönetim faktörleridir.

- Hedefler: Her seviyenin ürün ve hizmetin kalitesi, miktarı, süresi ve fiyatı konusundaki müşteri beklentilerini yansıtan çok özel standartlara ihtiyacı vardır.
- Tasarım: Her birimin amaçları etkin şekilde gerçekleştirecek gerekli bileşenleri olmalıdır.
- Yönetim: Her seviyenin hedeflerin güncel olduğu ve karşılandığından emin olacak yönetim tecrübesi olmalıdır.

Her seviyede yukarıda gösterilen gereklerin ele alınmasıyla performans değerlendirmede 9 ayrı alana odaklanılması gerektiği anlaşılmaktadır (Rummler ve Brache, 1995).

Tüm bu boyutlar arasındaki anahtar kelime süreçlerdir. Organizasyon seviyesinde belirlenen hedefler bölümlerden bağımsız ve fonksiyonlar arasıdır. Şirket hedeflerinin hayata geçirilmesini sağlayan bireyler çoğunlukla fonksiyon tabanlı konumlandırılmışlardır. Fonksiyonlar arası belirlenen hedeflerin fonksiyon tabanlı

konumlanmış çalışanlara yayılımı ise ancak bu ilişkileri kuracak süreçler aracılığı ile sağlanabilir (Aras, 2005).

Tablo 2.3 9 performans değişkeni (Kaynak: Rummler ve Brache, 1995)

PERFORMANS GEREKLERİ				
PERFORMANS SEVİYELERİ		HEDEFLER	TASARIM	YÖNETİM
	ORGANİZASYON	Organizasyon amaçları	Organizasyon tasarımı	Organizasyon yönetimi
	SÜREÇLER	Süreç hedefleri	Süreç tasarımı	Süreç yönetimi
	BİREYLER	İş hedefleri	İş tasarımı	İş yönetimi

2.1.15. Performans ölçüm sistemleri kurulması

Organizasyonlarda “performans ölçüm sistemleri” kurulması ve yönetilmesi son zamanlarda organizasyonun en önemli süreçlerinden biri haline gelmiş ve “performans yönetim sistemi”nin önemli bir bileşeni olmuştur. Literatürde performans ölçüm sistemi tasarımları konusunda çok fazla araştırmalar görülmektedir (Glavan, 2011; Glycas, 2011; Browne ve ark.,1997; Powel ve ark., 2001).

Doğru tasarlanmış ve yapılandırılmış performans ölçüm sistemlerinin, yönetimin, operasyonel, taktik ve stratejik seviyelerinde, etkili bir yönetim aracı olarak kullanılabilecek sağlam ve etkili performans yönetim sistemine temel sağlayacağı öngörülmüştür. Performans yönetim sistemi, şirket performansını yönetmek için politika ve stratejiyi yayan ve değişik seviyelerden geri bildirim alan kapalı devre kontrol sistemi olarak görülür (Şekil 2.6). “Performans ölçüm sistemi” Performans yönetim sisteminin kalbinde yer alan ve performans yönetim sisteminin etkili ve verimli fonksiyon görmesi için kritik öneme sahip olan bir enformasyon sistemidir (Bititci ve ark, 1997).

Bititci ve ark. (1997) yaptıkları çalışmada birçok farklı sektörden yöneticilerin çoğunun performans yönetimini bir süreç olarak tanımadıklarını ortaya çıkarmışlar ve şu konularda gereksinimlerin olduğunu ileri sürmüşlerdir:

- Performans yönetiminin kritik iş süreci olarak tanınması,
- Performans yönetim sürecinin amaçlarının belirlenmesi,
- Performans yönetim sürecinin diğer süreçlere göre konumlandırılması,
- Performans yönetimi sürecinin odağının belirlenmesi,
- Performans yönetimi sürecinin yapısının belirlenmesi.



Şekil 2.6. Performans yönetim sistemi için kapalı devre yayılım ve geribildirim sistemi (Kaynak: Bititci ve ark. 1997).

Performans yönetim süreci organizasyonun, performansı yönetmek için değişik sistemleri nasıl kullandığını tanımlar. Bu sistemler bunlarla sınırlı olmamakla birlikte strateji geliştirme ve gözden geçirme, yönetim muhasebesi, hedeflerle yönetim, informal non-finansal performans ölçümü, formal non-finansal performans ölçümü, teşvik ve bonus sistemi ve personel değerlendirme ve gözden geçirme sistemleridir.

Performans yönetim sürecinin kalbinde, kapalı devre yayılım ve geribildirim sistemini sağlayan bilgi sistemleri bulunur. Bu bilgi sistemi tüm ilişkili sistemlerden gelen bilgilerle entegre olabilen performans ölçüm sistemidir. Bu kapsamda entegrasyon, performans ölçüm sisteminin karar ve kontrol sürecini hızlandıracak uygun noktalara geri bildirim izni veren uygun bilgileri sağlayacak yapılandırılmış

bir çerçeve oluşturmaya kadar, işin taktik amaç ve stratejilerinin doğru yayılımını da sağlamalıdır.



Şekil 2.7. Performans yönetim süreci ve performans ölçüm sistemi pozisyonu (Kaynak: Bititci ve ark. 1997)

Bititci ve ark. (1997) çalışmaları performans ölçüm sistemi yapısı ve içeriğine göre iki kritik eleman ortaya çıkarmıştır: Entegrasyon ve yayılım. Entegrasyon, performans ölçüm sisteminin işin değişik alanlarındaki birlikteliği geliştirme yeteneğini, yayılım ise işin amaç ve politikalarının organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde dağılımını anlatır.

Performans ölçüm sisteminin entegrasyonunu değerlendirmek üzere geliştirilmiş yöntemlerden birisi “Viable Systems Model - VSM” (yaşayabilir sistemler modeli) dir. VSM Performans ölçüm sistemini bütünlüğünün değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturur (Bititci ve ark, 1997).

Tenner ve DeToro (1997) tüm organizasyonu kapsayan iyileştirmeler için 3 aşamalı bir değerlendirme sistemi ileri sürerler. Birincisi organizasyonda iyileştirmelere temel olarak hizmet eden organizasyon kültürü, liderlik ve stratejik elementlerin değerlendirilmesi (kültürel gereksinimler), ikincisi ana süreçlerin belirlenmesi, süreçler, ürün ve hizmetler için değişiklik gereksinimlerinin

önceliklerini belirlenmesi (süreç analizi), üçüncüsü de belirlenen önceliklere göre ne tür iyileştirmelerin yapılacağını belirlenmesidir (süreç iyileştirmeleri). Kültürel gereksinimlerin karşılanmış olması, organizasyon süreç oryantasyonunun müşteri gereksinimlerini etkili ve verimli şekilde karşılama gereksinimine göre yapılmış olduğunu, etkili bir liderlik uygulandığını ve organizasyonun izlenmesi, değerlendirilmesi için formel süreçlerin belirenmiş olduğunu ve bu değerlendirme sonuçlarının süreç iyileştirmelerine yön verdiğini gösterir. Diğer taraftan en iyi iyileştirme metodu konusunda karar verebilmek için ise süreçlerin analizinin ve değerlendirilmesinin iyi yapılmış olması gerekir. İş süreçleri performansının analizi uygun planlama ve önceliklerin belirlenmesinden emin olmak için esas oluşturur. Bu kapsamda yapılacak işler öncelikle temel süreç envanterinin oluşturulması, dokümantasyonu, performans ölçümü ve iyileştirme stratejisinin belirlenmesidir (Tablo 2.4).

2.1.16. Süreç performans kriterleri

Tenner ve DeToro (1997) Süreçlerin performansının ölçülmesi için iki ölçüt seti önermektedirler: Etkinlik kriterleri, verimlilik kriterleri (Şekil 2.8).

Verimlilik kriterleri (iç süreç performansı) “İşleri doğru yapmak”:

1. Süreçlerin ünite maliyetleri, uzun çevrim süreleri ile ilgili önemli sorunları vardır,
2. Süreçler yetersizdir, iyileştirme ihtiyacı vardır,
3. Süreçler az etkili, maliyet ve çevrim süreleri iyileştirme gereksinimi gösterir,
4. Süreçler etkili, maliyetler düşük, ıskarta ve fire az, çevrim süresi iyidir,
5. Süreçler sorunsuz, ünite fiyatları düşük, çevrim süresi kısa, ıskarta ve fire yoktur.

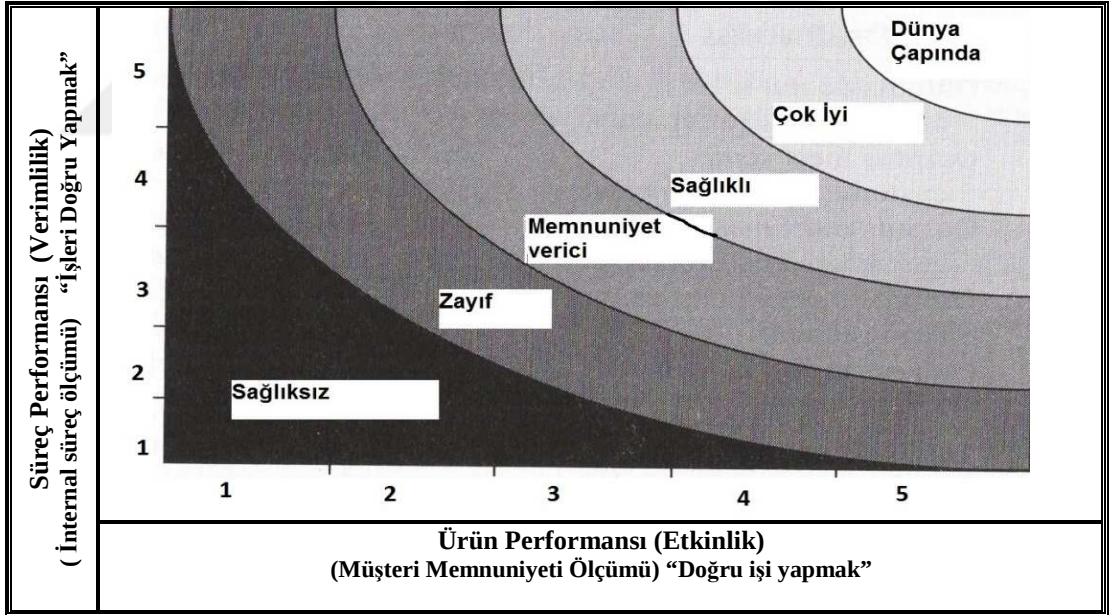
Etkinlik kriterleri (ürün performansı) “Doğru işi yapmak”:

1. Çıktılar müşteri beklentilerini karşılamaz,
2. Çıktılar bazı müşterilerin beklentilerini karşılar,
3. Çıktılar müşteri beklentilerinin çoğunluğunu karşılar,

4. Çıktılar tüm müşteri beklentilerini karşılar,
5. Çıktılar tüm müşteri beklentilerinin ötesindedir.

Tablo 2.4. Süreç analiz kontrol listesi (Kaynak: Tenner ve DeToro, 1997)

SÜREÇ ENVANTERİ ☐ Tüm süreçler belirlenmiştir ve dokümanite edilmiştir. ☐ Tüm alt süreçler belirlenmiştir ve dokümanite edilmiştir. ÖLÇÜM ☐ <i>Sonuçlar:</i> Müşteri memnuniyet ölçümleri ile hizmet ve ürünün performansı hakkındaki müşteri beklentileri ve memnuniyet seviyeleri belirlenmiş ve ölçülmüştür. ☐ <i>Çıktılar:</i> Çıktılar için müşteri beklentileri süreç performansının kıyaslama spesifikasyonlarına aktarılmış olmalıdır. ☐ <i>Süreçler:</i> Sürecin çalışması için gerekli olan kaynaklar belirlenmiş olmalıdır ve teorik olarak olası minimum seviye ile kıyaslanmalıdır. ANALİZ ☐ İyileştirme hedefleri: Rakiplerin kapasite ve yetenekleri gelecekte ne yapabilecekleri bilinmelidir. ☐ İyileştirme stratejisi: nereye odaklanmalı? Seçiniz: ☐ Çıktı ☐ Sonuç ☐ Süreç
--



Şekil 2.8. Süreç performansı grafik gösterimi (Kaynak: Tenner ve DeToro, 1997)

Bu kriterlere göre süreçler kalitatif olarak değerlendirildiğinde, sağlıksız, zayıf, memnuniyet verici, sağlıklı, çok iyi ve dünya çapında olarak değerlendirilebildiği gibi; etkinlik ve verimlilik skorları toplanarak kantitatif olarak da değerlendirilebilir:

<5= sağlıksız, 5= zayıf, 6-7= memnuniyet verici, 8=sağlıklı, 9= Çok iyi, 10= Dünya çapında gibi.

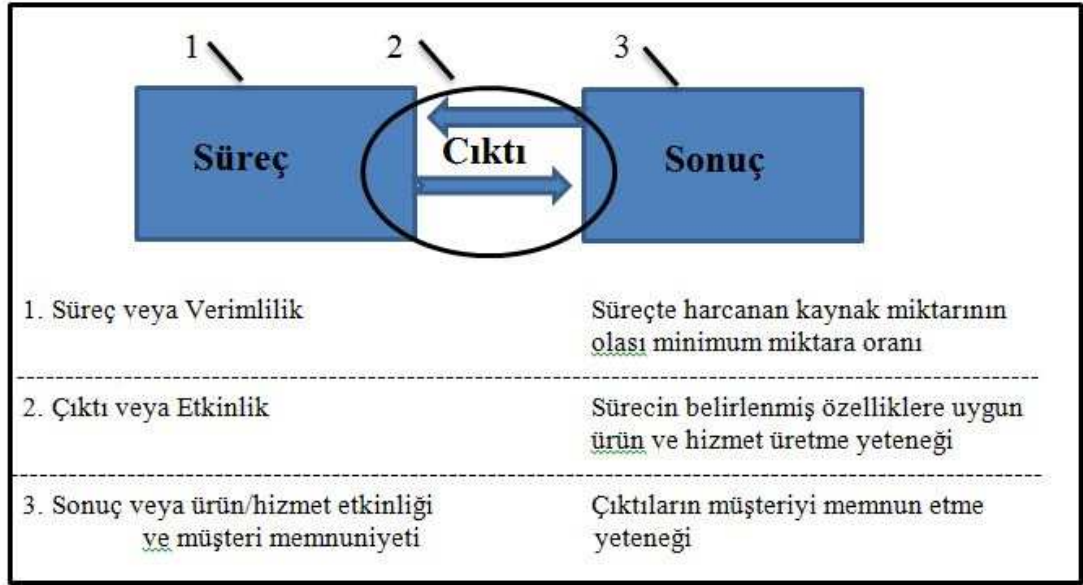
Etkinlik ve verimlilik kriterleri dışında üçüncü bir süreç ölçüm kriteri ise Harrington (1991) tarafından önerilen uyarlanabilirlik - esneklik (adaptability) kriteridir. Sürecin esnekliği, bugünün müşteriilerinin özel isteklerini karşılayabilme ve gelecekte değişecek müşteri beklentileri ile başa çıkabilme özellikleridir. Sürecin bugünkü istekleri ve gelecekteki gereksinimleri karşılaması amacıyla yönetilmesidir. Uyarlanabilirlik genellikle gözden kaçan ancak pazarda rekabet avantajı için önemli olan bir alandır.

2.1.17. Süreç ölçümlerinin kapsamı

Süreç ölçümleri kapsamında yapılan ölçümlerin neler olduğuna gelince bunlar basit tanımla süreçte ne olduğunu anlama çabalarıdır. Bir sürecin performansının ne olduğunun anlaşılması süreçteki her elementin ve elementler arasındaki ilişkinin tanımlanmasına bağlıdır (şekil 2.9).

Verimlilik ölçümleri *maliyet, değişkenlik* ve *evrim süresi* gibi ölçümlerdir. Süreç içerisinde ölçülürler, ürünün üretilmesinden sonra ürünün incelenmesi veya müşteri araştırmaları ile ölçülemezler. Süreç ölçümleri süreçteki insan, makine, metod, materyal ve evre entegrasyonunu direk olarak kontrol eden parametreler sunarlar. Süreç ölçümleri aynı zamanda alt süreçlerin ve tedarikçilerden gelen girdilerin performansını da içerir.

ıktı ölçümleri müşteriye sunulan ürün ve hizmete ait spesifik özellikleri, değerleri ve nitelikleri gösterirler. Müşteriye sunulan ürün ve hizmet ölçüldüğünden “ıktı ölçümü” olarak ta isimlendirilir. Sonuçların ölçümü müşteri beklentilerini yansıtır. Nihai performans ölçümüdür ve iki şekilde ölçülür; ürün/hizmet etkinliği ve müşteri memnuniyeti ölçümü (Tenner ve DeToro, 1997).



Şekil 2.9. Süreç performans ölçümü çerçevesi (Kaynak: Tenner ve DeToro, 1997)

2.1.18. Performans göstergeleri, kilit performans göstergeleri

Etkinlik, verimlilik ve uyarlanabilirlik ölçümleri sonucu elde edilen etkinlik, verimlilik ve uyarlanabilirlik göstergeleri bir bütün olarak organizasyonun süreç performans göstergelerini oluştururlar. Süreç performans göstergeleri arasından şirketin kritik hedeflere ulaşma başarısını ölçmek amacıyla belirlenmiş olan göstergeler ise kilit performans göstergeleridir. Kritik süreçler ve kritik başarı faktörleri ile ilişkilendirilmiş performans göstergeleridir. Hedeflere ulaşılan kadar ya da hedefler revize edilene kadar değişmezler. Şirket performansı izlenmesinde kilit performans göstergelerinin dikkate alınması ile hedeflerin ulaşılabilirliği analiz edilebilir ve değişim yönetiminde etkinlik sağlanabilir. Kilit performans göstergelerinin müşteri memnuniyeti ölçümleri ile de dengelenmiş olması gerekir. Kilit performans göstergeleri seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar (Aras, 2005):

- Müşteri memnuniyeti sağlamak için gerekli olan ürün/hizmet niteliklerinin anlaşılması ve kilit performans göstergesi olarak belirlenmelidir.
- Performans seviyeleri ölçülmeli ve eğilimleri sürekli izlenmelidir.
- Farklı ürün ve iş gruplarının etkinlik seviyesini belirten ölçümler tanımlanmalıdır.

- İzlenebilecek ve odaklanılabilecek sayıda gösterge belirlenmeli, aşırıya kaçılmamalıdır.
- Belirlenen göstergelerin doğrulanması için müşteri memnuniyeti ölçümleri yapılmalıdır.
- Nihai sonuçlar ve çıktılar üzerine odaklanılmalıdır.
- Özel geliştirme çalışmalarında süreç ölçümleri ile kilit göstergeler bütünleştirilmelidir.
- Paydaşların ilgileri boyutu oranında kilit gösterge eklenmeli, öncelikler belirlenmelidir.
- Öncelikler zaman içerisinde değişmektedir. Zaman içerisinde performans göstergeleri içerisinde önceliklere göre en yüksek önemdeki ölçüm üzerine yoğunlaşmalı ve kilit performans göstergesi olarak belirlenmelidir.
- Ödül sistemleri doğrudan kilit göstergelere bağlanmalıdır.

2.1.19. İş süreçleri ölçüm sistemi

Harrington (1991), süreçlerin sürekli iyileştirilebilmesinin iş süreçleri ölçüm sistemi ve geri bildirim (feedback) sistemi kurularak yapılabileceğini ileri sürer. Böyle bir sistem oluşturmak için atılması gereken adımlar:

- Süreç için etkinlik ve verimlilik gereksinimlerinin belirlenmesi: İç ve dış müşteri gereksinimleri ve iş gerekleri belirlenmelidir.
- Süreç içi ölçüm sistemleri ve geribildirim sisteminin kurulması: Süreç kalite gereksinimleri belirlendikten sonra alt süreç, faaliyetler ve departmanlara odaklanılmadır. Burada akış diyagramları iç müşterilerin belirlenmesine yardımcı olur. Çıktının bir elden diğerine veya bir bölümden diğerine el değiştirdiği noktalar belirlenmelidir. Bu noktalar etkinlik ölçümlerinin yapılacağı noktalardır. Bu noktalarda tedarikçiler zamanında ve en uygun maliyetle, müşterinin beklentilerini karşılayan ve ötesine geçen çıktılar üretmelidir. İç müşterilerin bu noktalarda tedarikçilerini değerlendirmeleri ve geri bildirimde bulunmaları son derece önemlidir. Başka türlü iç tedarikçileri değerlendirme şansı olmayacaktır. Sürecin verimlilik ölçümü konusunda ise kaynak kullanım miktarları, alt süreç ve aktivitelerin çevrim süreleri, üzerinde durulmalıdır.

- İş hedeflerinin oluşturulması: Performans ölçüm sistemi kurulduktan sonra sorulacak ilk soru “Kabul edilebilir performans nedir?” olmalıdır. Bu soruyu çıktıyı kullanan yanıtlamalıdır. İş etkinlik seviyesi belirlemenin en iyi yolu ise iç müşterinin kabul ettiği en düşük etkinlik seviyesi olmalıdır. Verimlilik hedefleri ise o işi yapan çalışanlar ile o birimin yöneticinin birlikte belirlemesiyle ortaya çıkar. Hedefler sürekli iyileştirme trend çizgisine göre ayarlanmalıdır.

2.1.20. Geri bildirim sistemleri (Feedback)

Geri bildirim sistemleri süreçler için büyük önem taşır. Ölçülemeyen faaliyetin iyileştirilemeyeceği çok açıktır. Geri bildirimi olmayan ölçüm de değersizdir. Çünkü İyileştirme çabaları sarf ederken çalışanların kendilerini de iyileştirme fırsatı olarak görmek gerekir (Harrington, 1991).

Harrington (1991) iyi bir geri bildirim sistemi kurulması için geri bildirimin zamanında anlamlı, doğru ve kesin veri ile doğru analizle, anlaşılır formatla yapılmasını şart koşar ve şunları önerir:

- Geribildirimi işleri yapan bireylerle ilişkilendirmeyi deneyin. Bu şekilde kalite üzerindeki etkilerini çabuk anlayacaklardır.
- Geribildirimi zorunlu hale getirin.
- Pozitif ve negatif geri bildirimi cesaretlendirin.
- Sürekli iyileştirme için sürekli geribildirim uygulayın.
- “Haber yoksa iyi haberdır” anlayışından vazgeçin,
- Müşterileri şikâyet için cesaretlendirin.
- Geribildirime hızlı reaksiyon için sorumluluk verin.

Süreç ölçüm verileri özelliklere ve değişkenlere ait olmak üzere iki ayrı grupta toplanırlar (attributes data - variables data). Özellik verileri sayılabilir ancak ölçülemezler. Daha fazla sayıda örnek gerektirirler. Değişken verileri toplanabilir numerik değerlere sahiptir ve ölçülebilirler, daha az sayıda örnek gerektirirler (Harrington, 1991).

2.1.21. Süreç ölçüm sonuçlarının raporlanması

En iyi geri bildirim, çalışanların hatalarını gördüğünde kendi kendine düzeltebildiği direk geri bildirimlerdir. Bu tür bir yöntem etkili olmasına rağmen günlük rutinde kaybolur gider. Sonuçta çalışanların kendi gelişimini ölçebilecekleri bir raporlama sistemi oluşturulmalıdır. Böyle bir sistem çalışanların uyguladığı süreç kart sistemleri ile bilgisayar raporları ile veya müşteri raporları ile oluşturulabilir. Harrington (1991) her büyük alt süreç için en az bir etkinlik ve bir verimlilik ölçümü belirleyip süreç kartları ile raporlamayı önerir. Bunlar “Process improvement card indicator” - “Süreç iyileştirme kartı indikatörleri” olarak isimlendirilirler.

Süreç kartları en az 6 aylık olmalı ve iş hedef performans seviyesini içermelidir. Kart, ardışık üç ölçüm periyodunda hedefe ulaşırsa hedefleri yenilenmelidir. İki tür hedef kullanılır: Müşteri beklentileri performans seviyesi (iş hedefleri), ve iyileştirme hedefleri (Harrington,1991).

2.1.22. İstatistiksel süreç kontrolü

Tüm süreçler belirli ölçüde değişkenlikler derecesi içerirler. Süreç değişkenleri genel ve özel olarak ayrılabilirdiği gibi, doğal ve atanabilir değişkenler olarak ta ayrılabilir. İstatistik bilimi ile uğraşanlar bu süreç değişkenlerinin analizinde birçok yöntem geliştirmişlerdir. Daha çok çıktı kalitesinin analizinde kullanılan bu tekniklerin başında “istatistiksel süreç kontrolü” gelmektedir. Süreç kontrol kartları ile belirlenen sonuçların istatistiksel analizi ile süreç değişkenliklerinin kontrol limitleri belirlenir ve istatistiksel süreç kontrol kartları oluşturulur. Bu kartlar üretim sürecinin gerçek olanaklarını saptamada, sürecin çıktı kalitesini değiştirecek ayarlamaları yapmada, çıktıyı kontrol etmede kullanılırlar. Değişkenler için ($\bar{x}$ bar, R chart) ve özellikler için (c, P, N, np chart) olmak üzere iki grup kontrol kartı kullanılır (Harrington, 1991; Gümüsoğlu, 2000).

2.1.23. Stratejik süreç kontrolü –işletim süreç kontrolü

Herand ve Doğruel (2014), süreç kontrol kavramını işletim süreç kontrolü ve stratejik süreç kontrolü olarak ele almışlardır. Stratejik süreç kontrolü iş süreçlerinin

izlenmesi için gerekli olan tüm planlama görevleriyle ilgilenmektedir. Şirket içi stratejik etkinlikler dâhilinde süreç yönlendirmesini kolaylaştırmaktadır. Stratejik süreç kontrolünün temel görevi uzun vadeli şirket hedeflerini değerlendirmektir. İşletim süreç kontrolü, stratejik süreç kontrolü ile belirlenen hedefleri, süreç odaklı hedeflere dönüştürmektedir. Ayrıca işletim süreç kontrolü ile uygun performans parametre ve ölçümleri üretilebilmektedir.

Herand ve Doğruel (2014), yaptıkları çalışmada stratejik süreç kontrol teknikleri olarak kıyaslama tekniği, süreç odaklı SWOT analizi, senaryo planlaması, altı sigma ve kurumsal karne tekniklerini incelemişlerdir. İnceleme sonucunda stratejik süreç kontrol tekniklerinden en önemli ve en yaygın teknik olarak "kıyaslama ve kurumsal karne" tekniklerinin öne çıktığını bildirmişlerdir. İki tekniğin karşılaştırılmasında sektörel karşılaştırmalar için kurumsal karne, şirket içi karşılaştırmalar için ise kıyaslama tekniği ağırlıklı olarak kullanılabileceği sonucuna varmışlardır.

2.2. Yönetim Alanındaki Gelişmeler

Belirli bir amaç doğrultusunda birden fazla kişi ve grupların bir araya gelmesi ile oluşturulan organizasyonların yönetimi, bu yapıyı oluşturan öğelerin kültürü ile bütünleşmiş bir yönetim sistemi ile sağlanır. Amaç organizasyon içindeki tüm iş birimlerinin aynı amaç doğrultusunda yönetilmesidir. Bu sade tanım üzerine tarih boyunca birçok yönetim anlayışı geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Tarihin en eski dönemlerinden beri birçok yönetim anlayışı geliştirilmiş olmakla birlikte sanayi devriminin gerçekleşmesi, üretimin kitleleşmesi, organizasyon yapılarının büyümesi, uzmanlaşmanın artması gibi nedenlerle yönetim anlayışı da gelişmiş ve çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir. Bunlar arasında klasik, neoklasik, modern ve post-modern yönetim kuramları belirgin şekilde ön plana çıkmıştır (Koçel, 2011).

2.2.1. Klasik (Geleneksel) yönetim kuramı

Doğrudan işletmeler ve yönetimleri üzerinde odaklanan ve halen de günümüzde kullanılıyor olmasından dolayı klasik veya geleneksel olarak adlandırılan bu yaklaşım, Fransa'da Fayol (1916), Amerika'da Taylor (1911), Mooney ve Ralley (1932), Allen (1958), İngiltere'de Urwick (1928 ve 1943) ve Brech, Almanya'da

Weber (1924) gibi farkı ülkelerde farklı zamanlarda farklı kişiler tarafından savunulan görüşlerden oluşmaktadır. Tüm bu görüşler topluluğu üç ayrı odakta toplanmaktadır (Koçel, 2011; Aras, 2005):

Bunlardan birincisi Frederich W. Taylor'un ilkelerini 1911 de yayınladığı “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabı etrafında yoğunlaşan görüşler “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” olarak adlandırılmıştır. Bu görüş temel olarak işlerin bilimsel ve mühendislik yaklaşımı ile yeniden tasarlanarak çalışandan daha fazla verim alma ve üretimi artırma temeline dayanmaktadır (Taylor, 2005).

Klasik yönetim yaklaşımının ikinci grubu Fransa’da Henri Fayol’un 1916 yılında yayımladığı “Administration Industrielle et Generale” başlıklı kitabı etrafında yoğunlaşan görüştür. Bu görüş “Yönetim Süreci Yaklaşımı” olarak adlandırılmaktadır. Taylor ve takipçilerinin iş tasarımı ve işlerin yapılma şekilleri ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon yönetimi ve ilkelerini temel almıştır (Fayol, 2005).

Üçüncü yaklaşım ise Almanya’da sosyolog Max Weber’in eserleri etrafında toplanan “Bürokrasi Yaklaşımı”dır.

Klasik teorinin her üç yaklaşımında da organizasyonlarda faaliyet ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğine odaklanılmıştır. Bu teorinin özellikle vurguladığı iki ana görüş olmuştur. Bunlardan birincisi işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılması, ikincisi ise bunu sağlayacak olan formal organizasyon yapısının ve bunun içindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir. Diğer taraftan insan unsuruna özel bir önem verilmemiştir. İş ve pozisyonlar ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmamıştır (Aras, 2005).

2.2.2. Neo-klasik yönetim kuramı

1930’lu yıllardan sonra dünyada ekonomik alanda ortaya çıkan yeni koşullar, organizasyonların sadece çalışan bir makine olmadığını, diğer maddi ve teknik unsurlara ilaveten insan unsuru ile birlikte var olan yapılar olduğunu ileri süren

görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Mayo (1933), Roethlisberger (1941), Bakke, White, Gardner ve Moore (1955), Davis (1957), McGregor (1960), Likert (1966), ve Dubin (1969) gibi bilim adamları en önemli sorunun bireyler ve organizasyonlar arasındaki işbirliği ve anlayışın geliştirilmesi olduğunu savunmuşlardır (Aras, 2005). Başlangıçta beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak adlandırılan bu görüş, bir anlamda insan unsurunu ele almayan klasik görüşü tamamladığı için “Neo-Klasik Yaklaşım” olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşım insana özgü konuların dikkate alınması gerektiğini, insanın tek başına örgütün önemli bir boyutu olduğunu vurgulamıştır.

2.2.3. Modern yönetim kuramı

Toplumsal değerlerin ve tüketici alışkanlıklarının zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak şirketlerin ve kuruluşların yapısındaki büyüme, organizasyonların sorunlarına klâsik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu nedenle bir takım yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan bu yeni yaklaşımlar modern yönetim kuramları başlığı altında toplanmıştır. Bu kuramların en önemlileri sistem yönetimi yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.

Sistem yönetimi yaklaşımına göre sistem bölünmez bir bütündür. Bütünün parçaları bağımsız ve birbiriyle ilişkilidir. Sistem yaklaşımının temelinde sistem olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Yönetimde sistemler yaklaşımı denildiğinde ise yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbiri ile ilişkili bir şekilde ele alma yaklaşımı anlaşılır. Organizasyonlar çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yaparlar. Yönetimde sistem yaklaşımı ile klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek, kuvvetli ve zayıf yönlerini anlamak dolayısı ile bunları daha iyi kullanmak imkânı doğmuştur (Koçel, 2011).

Yöneticiler, sistem yaklaşımının etkisiyle olayları eskisinden farklı olarak bir bütün çerçevesinde görmeyi başarmışlardır. Diğer taraftan sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması ve genel olması nedeniyle çeşitli düşünürler yönetim görüşlerinin yarattığı kargaşadan kurtulamamışlardır (Aras, 2005).

Durumsallık yönetimi yaklaşımında, hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı duruma en uygun yönetimin uygulanması esastır. Organizasyonlarda modern yönetim, otorite, liderlik, değişim gibi davranış konularını mutlak ve basit değişkenler olarak değil, işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonksiyonu, diğer bir deyişle birçok değişkenin sonucu olarak görür. Değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavramların, tekniklerin kullanılmasını ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli bir tek en iyi organizasyon yapısı yoktur. Bu güne kadar durum ve koşullarla ilgili olarak “çevre” ve “teknoloji” faktörü üzerinde çok durulmuş, ayrıca “organizasyonun büyüklüğü” ve “organizasyonu oluşturan personelin niteliği” de bazen ele alınmıştır. Durumsallık yaklaşımı daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirmektedir. Ancak durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak yapılan bütün çalışmalara rağmen henüz koşullara ilişkin değişkenlerle organizasyona ilişkin değişkenler arasında sebep sonuç ilişkilerini tam olarak açıklayan bir teori geliştirilmiş değildir (Aras, 2005; Koçel, 2011).

2.2.4. Post-modern yönetim kuramı

1980’li yıllarda başlayan ve günümüze dek uzanan süreçte organizasyonlar günden güne, küresel rekabet, artan müşteri beklentileri, değişen ihtiyaçlar, gelişen teknoloji gibi unsurlarla birlikte, küreselleşme, müşteri memnuniyeti, çeviklik gibi endüstriyel zorluklarla karşılaşmakta, bunların sonucu olarak sürekli değişim içerisinde bulunmak zorunda kalmaktadırlar.

Değişimin gerektirdiği hız, sermaye hareketliliğinin ve teknoloji kullanımının dünya çapındaki artışını hızlandırarak yönetim anlayışına yeni boyutlar kazandırmıştır. İletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, iletişimde mesafe kavramının ortadan kalkması, herkesin her bilgiye istediği zaman ulaşabilmesi ve dinamik yapının sürekliliği, yönetim süreçlerinin ve organizasyonların yapılandırılmasını köklü şekilde etkileyen kalite, strateji, sinerji, insan ve bilgi kavramlarına odaklanılmasına neden olmuştur (Aktan, 1999; Ekşi, 2009).

Yönetim ve organizasyon literatüründe ve uygulamalarında ortaya çıkan bu yeni kavram ve tekniklerin başlıcaları aşağıda sıralanmıştır (Koçel, 2011):

- “Yalın Yönetim ve Organizasyon (Lean Management and Organization)
- İşletmelerde Süreç Yenileme (Değişim Mühendisliği, Proses Yenileme, Business Process Reengineering, Reengineering, BPR)
- Toplam Kalite Yönetimi (Kalite Güvenliği, Quality Assurance, Total Quality Management)
- Ekip (Takım) Organizasyonu (Team - Based Organization)
- Öğrenen Organizasyon (Learning Organization)
- Kademe Azaltma (Delaying)
- Temel (Öz) Uzmanlık (Core Competence)
- İşletmelerarası Karşılaştırma veya Kıyaslama (Benchmarking)
- Personel Güçlendirme (Empowerment)
- Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)
- Stratejik Birlikler Oluşturma (Strategic Alliances)
- Küçülme (Örgütsel Küçülme, Downsizing)
- Uygun Büyüklüğü Bulma (Rightsizing)
- Şebeke Türü Organizasyon Yapıları (Network Organizations)
- Melez (Hibrid) Organizasyon Yapıları (Hybrid Organizations)
- Yığılma Organizasyonları (Cluster Organizations)
- Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy)
- Örgütsel Adalet (Organizational Justice)
- Örgütsel Vatandaşlık (Organizational Citizenship)
- Örgütlerde Bozulma ve Yolsuzluk (Corruption in Organizations)”

Bahsedilen her bir teknik ve kavram ayrı bir inceleme konusu olmakla birlikte hepsinde ortak olan ve öne çıkan boyut kalite boyutu olup, toplam kalite yönetimi felsefesi aralarında önemli bir yere sahiptir.

Toplam Kalite Yönetimi artan küresel rekabet, gelişen teknoloji, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri çerçevesinde sürdürülebilir mükemmelliği sağlamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Teknik ve stratejik kavramların organizasyonun bütününde herkesin katılımı ile uygulanarak iç ve dış müşteri memnuniyetinin

sağlanmasını hedefler. Özünde müşteri odaklılık, sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik, süreçler ve verilerle yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, işbirliklerinin geliştirilmesi, liderlik ve amacın tutarlılığı, sonuçlara yönlendirme ile çalışanların geliştirilmesi ve katılımı bulunmaktadır. Bu prensiplerin hayata geçirilmesinde pek çok metodoloji ve araç kullanılmaktadır. Bunlar arasında kıyaslama, değişim yönetimi, Altı Sigma, müşteri ilişkileri, tedarik zinciri yönetimi, problem çözme teknikleri, karar verme teknikleri, öneri sistemi, kalite çemberleri sayılabilir (Aras, 2005).

Klâsik yönetim modellerinden modern yönetim modellerine uzanan süreçte kuruluşlar amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli alt yapının kurulması ve bunların daha etkin kullanılmasına odaklanmaktadırlar. Başka bir deyişle, etkin bir yönetim sistemi oluşturma çabasındadırlar. Bu modern yönetim modelleri, farklı yönetim şekilleri ile bunlar içinde kullanılan tüm metodolojiler, sistemler ve araçlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte kullanılan tüm bu ögelerin entegrasyonu da önemli bir sorun olmaktadır. Entegrasyon, farklı metodoloji, sistem ve araçların aynı ya da benzer amaca hizmet eden uygulamalarının bir araya getirilerek tek bir uygulama şekline dönüştürülmesidir. Kurum içi uygulamaların bir araya getirilmesini sağlayan kurumsal entegrasyon ile tedarikçi ve müşterilerle paralel hareket edilmesini sağlayan kurum dışı entegrasyonun bir araya gelmesi ile şekillenir. Her iki boyutta da entegre bir yönetim anlayışına sahip olunması önemli bir gerekliliktir. Sonuçta ortaya çıkan Entegre Yönetim Sistemi, organizasyon içindeki tüm iş birimlerinin sistematik ve aynı amaç doğrultusunda yönetilmesine hizmet etmek üzere farklı metodoloji, sistem ve araçların ortak unsurlarının bir araya getirilerek mevcut yönetim sistemi ile ilişkilendirilmesidir. Aynı amaca hizmet eden metodoloji, sistem ve araçlar arasında ilişki kurabilecek tek araç ise süreçlerdir (Aras, 2005).

Süreç en genel tanımıyla, belirli bir girdiyi tedarikçiden alan, ona değer katan ve müşteriye ulaştırmak için çıktı üreten bir dizi mantıklı, ilgili, ardışık, bağlantılı faaliyetler zinciridir. Organizasyon içerisinde birden fazla fonksiyonu ilgilendirir ve çıktıları organizasyonun hedef ve stratejileri ile kolayca ilişkilendirilebilir (Harrington ve ark, 1997).

Bugün popüler olan birçok metodoloji ve tekniğin özünde süreçler bulunmaktadır. Bunun iki temel nedeni vardır. Birincisi, rekabetin artık şirketler arasında değil süreçler arasında olması ikincisi ise süreçlerin yürütülen işlerin doğal akışını ifade etmesi, müşterileri, çalışanları, fonksiyon dışı ilişkileri, iletişimi ve şirketin amaçlarını göz ardı etmemesidir (Tenner ve DeToro, 1997).

Diğer taraftan Davenport (1993), bir şirketin müşterilerine değer yaratmak amacı ile ne gerekiyorsa yapmasını sağlayacak unsur olması nedeniyle süreç yaklaşımının benimsenmesini, müşteri bakış açısının benimsenmesi ile özdeşleştirmiştir.

İş akışının ifadesi işlerin bir sonuca doğru sıralı olarak dizilmesini yani sonuç odaklı olmayı, müşteri bakış açısının benimsenmesi ise hedeflenen sonucun yaklaşımlara yansıtılmasını sağlar. Bu çerçevede hem mevcut olan ve olması gereken iş akışlarının analizi, hem de bunu sağlayacak metodoloji, sistem ve araçların entegrasyonu süreçler bazında gerçekleştirilerek sürekli gelişen dinamik bir organizasyon kurulabilir (Ould, 1995; Hunt, 1996).

2.3. Süreç Yönetimi Kavramı

2.3.1. İş bölümü kavramı ve klasik örgüt yapısı

1700'lerden bu yana Adam Smith ile başlayan ve bilimsel yönetim dönemi ile devam ve günümüze kadar tüm süreçte gerek üretim gerek hizmet sektöründe tüm şirketlerde iş bölümü, uzmanlaşma ve bölümlere ayırma ilkesi esas alınmıştır. Bu esasa dayanan geleneksel organizasyonlarda aynı uzmanlık alanındaki kişiler bir araya gelerek bölümleri oluştururlar. Her bölüm de kendi içinde kısımlara ayrılırlar. Her kısım ve bölümün kendi amaçları vardır ve bu amaçların yerine getirilmesi ile organizasyon amacına ulaşacaktır. Kısımların bölümlerin başına şefler, müdürler atanır. Şirketin büyüklüğüne göre dikey piramide benzer yapılar ortaya çıkar (Eyüboğlu, 2012).

2.3.2. Fonksiyonel yönetim, departman yönetimi

Geleneksel - dikey - vertikal organizasyon yapısında karar verme ve yön belirleme görevi tepe yöneticilere verilmiştir. Tepedekiler düşünen, tabandakiler

yapandır. Bu tip bir organizasyonlar sorunlara üç adımda yanıt verirler; kumanda zinciri ile bilgilerin yukarıya iletimi, bilgilerin tepede analizi ve yönlendirmenin yapılması, emirlerin kumanda zinciri ile aşağıya iletilmesi ve tabanda yayılması (Tenner ve DeToro, 1997).

Bu tür geleneksel organizasyonlarda birçok yönetici kendi işletmesini anlamaz ama ürünlerini ve hizmetlerini anlayabilirler. Aynı zamanda müşterilerini ve rakiplerini de anlayabilirler. Bununla birlikte sıklıkla yeterli seviyede ve detayda işletmenin nasıl ürün geliştirdiğini, yaptığını, sattığını ve dağıttığını anlayamazlar. Yöneticiden işletmenin fotoğrafı çizmesi istendiğinde genellikle tipik geleneksel organizasyon şeması görülür. Şema kaçınılmaz olarak bir seri fonksiyonların dikey raporlama ilişkisini gösterir. Bir resim olarak dikey organizasyon şeması müşterileri, müşteriye sunulan ürün ve hizmetleri göstermez, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, üretimi ve dağıtımı boyunca iş akışı hakkında hiç bir fikir alınamaz. Bu nedenle bu şekilde bir şema ne yapıldığını, kimin için yapıldığını ve nasıl yapıldığını göstermez. Bu tür organizasyonlarda organizasyon şemasının iki amacı vardır. Birincisi insan kaynakları gelişimi ve çalışmanın verimliliği için hangi çalışanların grup olarak bir araya gelmiş olduklarını, ikincisi raporlama ilişkisini göstermesidir. Bu amaçla organizasyon şemaları yönetsel kolaylık sağlarlar. Bununla beraber neyin, neden, nasıl, yapıldığını göstermezler. Sonuçta bir iş şeması değil organizasyon şemasıdır. Küçük işletmelerde bu organizasyon şeması önemli bir sorun değildir, çünkü herkes birbirini tanır ve diğer fonksiyonların ihtiyaçlarını anlar. Ancak zamanla organizasyonlar çevrenin ve teknolojinin değişimi ile karmaşık hale geldikçe organizasyonun bu görünümü sorun haline gelir. Tehlike, yöneticinin kendi organizasyonunu vertikal ve fonksiyonel olarak görmesinde yatar, onları fonksiyonel ve vertikal olarak yönetme eğilimindedir. Her birim için hedefler ayrı ayrı belirlenir, fonksiyonlar arasında bir araya gelme kısıtlıdır ve sadece aktivite raporları ile sınırlıdır. Bu çerçevede birim yöneticileri işbirliğinden öte, yarışta birbirlerini rakip olarak görürler. Birimler etrafında “silo”lar kurulur. Bu silolar bölümler arası sorunların çözümünü engeller. Fonksiyonlar arası sorunlar siloların tepe yöneticilerine kadar yükselir. Her bir tepe yöneticisi sorunun çözümünü diğerinin üzerine atar. Daha sonra her iki yönetici iletişime geçer ve sorunun çözümü için işlerin yapıldığı seviyeye kadar inerler. Silo kültürü yöneticileri alt seviye sorunları

çözmeye kadar zorlar. Zamanlarını tüketerek rekabet ve müşteri ilişkileri gibi daha üst seviye sorunlardan çözümünden uzaklaştırır. Bu sorunları çözmeleri gereken bireysel katılımcılar daha az sorumluluk alırlar ve kendilerini sadece uygulayıcı ve bilgi sağlayıcı olarak hissederek (Rummler ve Brache, 1995).

2.3.3. Departman yönetiminden süreç yönetimine geçiş

Günümüzde İş dünyasının karmaşık hale gelmesi şirketlerin organizasyon yapılarının da karmaşık hale gelmesine neden olmuştur. Organizasyonlar yaşayabilmeleri için artan karmaşıklığa karşı yapılarını hızla adapte etmeye zorlanmaktadır.

Gereksinimlerle uyumlu olarak, rekabet eğilimi geleneksel organizasyon yapısı konusunda yeniden düşünmeye yol açmaktadır. Maliyet, kalite ve hizmette rekabetin artması ve teknolojik değişimler gibi faktörler, şirketleri sadece eski işleri yapmak için yeni yollar arama konusunda değil eski ve yeni işleri organize etmek için de yeni yollar aramaya zorlamaktadır. Organizasyonun iş akışına böyle bir odaklanma, aynı zamanda, süreç organizasyonunun yeni bir yönetim paradigması olarak önemini vurgulamaktadır (Hernaes, 2008).

Rummler ve Brache'a (1995) göre işletmeye diğer bir bakış açısı, horizontal veya sistemler yaklaşımıdır. Bu bakış açısı;

- Vertikal organizasyon şemasında olmayan, müşteriler, ürün ve iş akışını,
- Fonksiyon sınırları dışına çıkan işlerin süreçler aracılığı ile nasıl yapıldığını,
- Üretilen hizmetler ve ürünler aracılığı ile iç müşteri tedarikçi ilişkisini gösterir.

Horizontal organizasyon yapısı hakkında bilgili olmayan yöneticilere ne iş yaptığı sorulduğunda yönettikleri bölümün adını söylerler. Oysaki ikinci ve üst seviye yöneticilerin esas katkısı “ara yüzleri” yönetmektir. Her fonksiyonun hâlihazırda bir yöneticisi vardır. Üst yönetici fonksiyonlar arasındaki “beyaz alanlar”ın yönetimini yaparak değer oluşturur. Rummler ve Brache (1995)

“Deneyimlerimiz performans iyileştirmelerde en büyük fırsatların fonksiyonlar arasındaki arayüzlerde yattığını göstermiştir” demektedirler.

2.3.4. Süreç yaklaşımı, süreç bazlı organizasyonlar

Günümüzde rekabet insanlar ürünler ve şirketler arasında değil, süreçler arasındadır. Günümüz organizasyonlarının çoğunda karşılaşılan sorunlar genellikle fonksiyonların içinde değil, fonksiyonların arasındadır. Fonksiyonlar arası sorunlar birbiriyle etkileşimde bulunan tüm bölümler arasında olabilir. Bu sorunlar organizasyon yapısına farklı bir bakış açısıyla giderilebilir; patron odaklı yerine, müşteri ve süreçlere odaklanma (Tenner ve DeToro, 1997).

Davenport (1993), işletmeyi, “tanımlanabilen, dokümanite edilebilen, kontrol edilebilen ve iyileştirilebilen süreçler şebekesi” olarak tarif eder. Ona göre; süreç bakış açısı, müşteriye görüşün merkezine alan bakış açısı anlamına gelir. Çünkü süreçler müşterilerine değeri üretmek için ne gerekirse yapan organizasyonlar anlamına gelir. Bu nedenle organizasyonları süreç şebekesi olarak görmek hizmet veya ürün üreten iç ve dış müşteri - tedarikçi ilişkisi olarak görmek demektir.

Geleneksel vertikal organizasyon yapılarının yetersizlikleri süreç bazlı organizasyonun muhtemel çözüm yollarından biri olarak önemini ortaya çıkarmıştır. Süreç tabanlı organizasyonlar, organizasyonun sistemlerini iş süreçlerine yönlendiren düzenleme ve iş süreçlerinin horizontal görünümü üzerine odaklanan süreç paradigması tarafından yönlendirilirler (Hernaus, 2008).

Süreç paradigması veya süreç oryantasyonu süreç bazlı organizasyondan daha geniş bir terimi temsil eder. İlki bütün olarak yeni bir düşünce şekli ve işi yapmaya yeni bir yaklaşım şekli iken, ikincisi şirketlere, süreç pratiğinin ve süreç olgunluk seviyesinin daha üst seviyelerini sunan uygulama yolunu temsil eder. Bununla birlikte, temel organizasyon yapısı olarak iş süreçleri ile birlikte süreç bazlı organizasyon düşüncesi yeni bir organizasyon biçimi olarak güçlü bir ivme kazanmaktadır. Daha da ötesi zorunlu bir gereksinim haline gelmektedir (Hernaus, 2008).

Tablo 2.5. Geleneksel bakış açısı ile süreç bakış açısının karşılaştırılması (Kaynak: Tenner ve DeToro, 1997)

	Geleneksel Bakış	Süreç Bakışı
a. Odak	Patronlar	Müşteri
b. Primer ilişki	Kumanda zinciri	Müşteri-tedarikçi
c. Oryantasyon	Hiyerarşik	Süreç
d. Karar verici	Yönetim	Tüm çalışanlar
e. Biçim	Otoriter	Katılımcı

Süreç bazlı organizasyon düşüncesi sonuçta yeni değildir. Daha önceleri, iş süreçleri etrafında işlerin organizasyonuna odaklanan girişimler olmasına rağmen, iş süreçlerine sürekli artan bir şekilde dikkat çekilmesi kalite hareketleri ve özellikle de iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (Business Process Reengineering-BPR) ile başlamıştır (Hernaus, 2008).

Mümkün olan en iyi sonuçları elde edebilmek için, amaçlara en uygun olan yapıyı, gerekli süreçlerin yapısını, bu süreçlerin merkezindeki sistemleri seçmek önemlidir. Gerekli aksiyonlar, daima şirketin operasyonel modelini belirleme denemesinin başlangıç noktası olan stratejiden doğarlar. Chandler strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi ilk araştıran kişidir. “Yapının stratejiyi takip ettiğini” ileri sürmüştür. Bugünlerde, ara bir adımın gerekli olduğu kabul edilmiştir: “Stratejiyi gerçekleştirmek için gerekli olan çekirdek iş süreçleri”. Bu yol ile strateji iş süreçleri tasarımına, iş süreç tasarımı da organizasyon tasarımına yön vermelidir. Sonuçta, yeni oryantasyonu kuvvetlendirmek için, şirket stratejisinin sonucu olarak türetilmiş tasarım, hem iş süreçleri ile hem de organizasyon yapısı ile uyumlu olması için adapte edilmesi gereklidir (Hernaus, 2008).

Süreçler organizasyon tasarımının tipine özgüdürler. Örnek olarak bilgi ve karar süreçleri tüm organizasyonu kat ederler. Rollerine ve amaçlarına göre, yapı organizasyonun anatomisi, süreçler ise organizasyonun fizyolojisi veya fonksiyon görmesi olarak düşünülür. Daha da ötesi, Rummler ve Brache (1995) tarafından organizasyon şemasında “beyaz alan” olarak tanımlanan departmanlar arasındaki kopukluk ve kesintiler, müşteri bakış açısıyla tüm kuruluş performansının

optimizasyonu için yönetilmiş olmalıdır. “Beyaz alan” organizasyondaki süreçler ve yapı arasındaki karşılıklı düzenleme kusurundan kaynaklanır. Mantıklı olarak, bu iki ana yapısal elemanlar birbiriyle karşılıklı olarak uygun hale getirilmelidir, çünkü mantıklı bir süreç bazlı yeniden yapılanma aynı zamanda organizasyon yapısının yeniden tasarlanmasını da içerir. İdeal olarak, bir organizasyon yapısının tasarımı daima süreçlerin yeniden tasarımına bağlı olmalıdır. Çünkü yapıyı yetersiz süreçler üzerine dayandırmak hiç mantıklı değildir ve bu durum organizasyon yapısı ile süreç mimarisinin ayrı ayrı tasarlanması nedeniyle sıklıkla görülen bir durumdur (Hernaus, 2008).

Çoğunlukla süreçler ve yapı arasında uyumu gösteren organizasyonel biçim, genellikle “süreç bazlı organizasyon” olarak tanımlanır. Bu süreçlerin sıralı ve bütünüleyici yapısını ifade eder. Süreç bazlı organizasyonlar geleneksel organizasyonlardan birçok ana noktada farklılık gösterirler:

- 1- Görevlerden çok birbirlerini takip eden süreçleri tasarlar ve yönetirler,
- 2- Departmanların etkinliği yerine süreç seviyesinde sonuçları ölçer ve yönetirler,
- 3- Lokal fonksiyon amaçları yerine müşteri amaç ve beklentilerini düşünürler.

Süreç bazlı organizasyonlar sürecin gücünü kullanan daha güçlü ve komple bir örnek sunarlar (Hernaus, 2008).

Süreç bazlı organizasyonun primer odağı fonksiyonlar arasındaki ilişkiyi vurgulayan horizontal boyut üzerindedir. Bu gibi organizasyonel yapılar geleneksel yapıdan daha esnek, uyumlu ve duyarlıdır. Daha da öte değişimleri daha iyi yönetirler. Kuruluş, fonksiyonlar yerine çekirdek süreçler etrafında organize olarak, iş ile yapı arasında geleneksel vertikal yapının elde ettiğinden daha doğal şekilde uyum oluştururlar. Bu, koordinasyon sorunlarının üstesinden gelmenin faydalı bir yoludur ve sonuçta, yüksek ürün kalitesi, daha kısa çevrim süresi sayesinde şirket için rekabet avantajı kaynağı sunarak müşteri için bir değer yaratır. Şüphesiz ki süreç bazlı organizasyon hâlihazırda rağbet görmektedir. Bununla birlikte süreç bazlı organizasyon ile buna benzer bazı organizasyonel yapılar (takım bazlı organizasyon,

proje veya ürün organizasyonu, süreç bazlı fonksiyon organizasyonu, matrix organizasyon) arasındaki ayrım doğru yapılmalıdır (Hernaus, 2008).

Tablo 2.6. Organizasyon odaklı ve süreç odaklı yaklaşımların karşılaştırılması
(Kaynak: Harrington, 1991)

Organizasyon Odaklı	Süreç Odaklı
Çalışanlar sorundur	Süreç sorundur.
Çalışanlar	Halk
İşimi yapıyorum	İşlerin yapılmasına yardım et
İşimi anlıyorum	İşimin tüm sürece nasıl uyduğunu biliyorum
Bireyin ölçümü	Sürecin ölçümü
Kişiyi değiştir	Süreci değiştir
Daima daha iyi bir çalışan bulabilirsiniz	Süreci iyileştirebilirsiniz
Halkı motive et	Bariyerleri kaldır
Çalışanların kontrolü	Halkı eğit
Kimseye güvenme	Hepimiz beraberiz
Kim hata yaptı?	Hatanın oluşmasına ne neden oldu?
Hataları düzelt	Değişkenlikleri azalt
Sonuç odaklı	Müşteri odaklı

2.3.5. Süreç yönetimi, süreçlerle yönetim

Süreç yönetimi kavramı organizasyondaki süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması ve haritalanması ile başlayan; analiz edilerek sürekli iyileştirmeye devam eden geniş kapsamlı ve sürekli devam eden bir seri faaliyetleri içerir (Harrington, 1991; Rummler ve Brache, 1995). Harmon (2003) Süreçlerin ve faaliyetlerin yönetimini, öncelikle amaçların belirlenmesi, görevlerin tayin edilmesi, sonuçların gözlenmesi, süreçlerin iyileştirilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yapılması olarak tanımlar.

Süreç yönetimi en yalın tanımıyla süreçlerin sistematik olarak yönetilmesidir. Süreç yönetimi kapsamında organizasyondaki işlerin süreçler olarak tanımlanarak organizasyonun amaçları doğrultusunda idamesi, güncelleştirilmesi iyileştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması gerekir. Süreç yönetimi şirketin amaçlarına ulaşmasında önemli bir araç olarak kullanılır. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi gereği günümüzün

en önemli konusu olan değişim yönetimi ile süreç yönetiminin iç içe olduğunu gösterir. Günümüzde asıl rekabetin artık şirketler arasında değil süreçler arasında olması da süreç yönetimini ön plana çıkaran diğer bir konudur (Aras, 2005).

“Süreç yönetimi”nin (Business Process Management - BPM) orijini, BPM nin iş akış dalgasından sonra gelen en büyük olay olarak kabul edildiği 1990 yıllarına dayanır. Bugünlerde süreç yönetimi iş akış yönetimi (WFM), vaka işleme (CH), kurumsal uygulama entegrasyonu (EAI), kurumsal kaynak planlama (ERP), müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) gibi birçok yeni kavramlara gelişmiştir. Literatürdeki BPM tanımları, teknolojiyi ve tekniği bir araç olarak kullanan organizasyonlardaki iş süreçlerinin yönetimi konusunda geniş bir bakış açısı sunar. Bir kısım literatür, tanımlarını iş süreçlerinin değişim yeteneği ve teknik değerlendirme üzerine kurmuşlardır. Diğerleri ise kavramı, makine ve insan bakış açısının bileşiminin oluşturduğu sinerjik etkiler olarak tanımlarlar. Bu nedenle BPM geniş şekilde iş süreçlerinin etkin yönetimi için araç ve tekniklerin sağlayıcısı olarak tarif edilebilir (Anand ve ark., 2013) (Tablo 2.7).

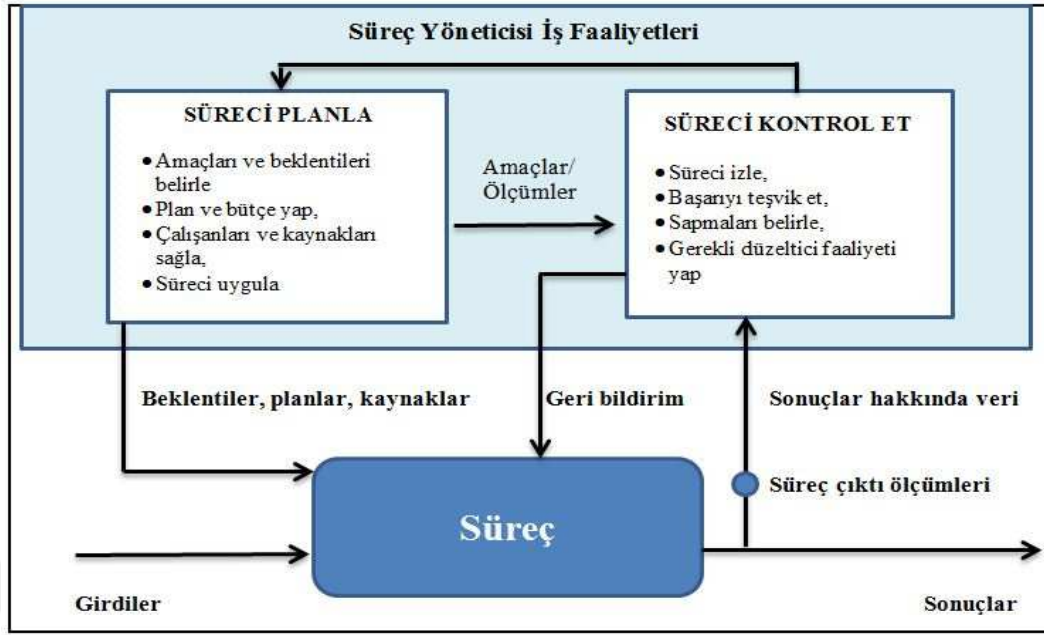
Süreç yönetiminin başarılı olması için yönetimin etkin desteği ve liderlik, çalışanların yetkelendirilmesi, değişimin yönetimi, proje yönetimi ve metodoloji olmazsa olmaz gerekliliklerdir ve süreç yönetiminin kritik başarı faktörleri olarak tanımlanırlar (Eyüboğlu, 2012).

Diğer taraftan sürecin etkin yönetiminde yöneticinin sorumlulukları büyük önem taşır. Yöneticiler, amaçların ve beklentilerin belirlenmesinden, süreç veya faaliyetlerin planlanmasından, çalışanların ve kaynakların temininden, çıktıların izlenmesinden ve çıktıların belirlenmiş amaçlardan saptığında gerekli faaliyetleri yapmaktan sorumludur. Tüm bu sorumluluklar iki başlıkta toplanabilir: Süreçlerin planlanması ve süreçlerin yönetilmesi (Harmon, 2003) (Şekil 2.10).

Maalesef en mantıklı olanı bile olsa hedeflerle yönlendirilmiş süreçler kendi kendilerini yönetemezler. Süreçlerin etkili yönetimi için şu dört bileşenin etkin olarak yönetilmesi gerekir: Süreç amaçları, süreç performansı, süreç kaynakları, süreç ara yüzlerinin ve etkileşimlerinin yönetimi.

Tablo 2.7. Literatürde yer alan süreç yönetimi ve süreç iyileştirme tanımları (Kaynak: Anand ve ark., 2013)

LİTERATÜRDE YER ALAN TANIMLAR	
Business Process Management-BPM, İş Süreçleri Yönetimi	“İş süreçleri modellerini, organizasyondaki rutin kontrol ve yönetim görevlerinin terkedilmesini sağlayan, bilgisayar destekli aktivitelere dönüştürme yeteneğindeki teknolojilerin bir araya gelmesi” “Çalışanlar, organizasyon, uygulamalar, dokümanlar ve diğer bilgi kaynaklarını kapsayan operasyonel süreçleri, tasarlamak, resmetmek, analiz etmek, kontrol etmek için, metotlar, teknikler ve yazılım kullanan iş süreçlerini destekleyen sistem” “İş süreçleri yönetimi olarak bilinen süreçlerin modellenmesi, çalıştırılması(otomasyonu da dâhil) ve değerlendirilmesi”
Business Process Reengineering-BPR, Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması	“Maliyet kalite hizmet ve hız gibi çağdaş performans ölçümlerinde dramatik iyileştirmeler elde etmek amacıyla iş süreçlerini temelden yeniden düşünme ve radikal yeniden tasarım” “Maliyet kalite ve hizmet sunumunda anlamlı iyileşmeler elde etmek için süreçlerin radikal olarak yeniden tasarımı” “Çevresel değişiklikleri gereksinimine ve iç gereksinimlere yanıt olarak kuruluşun iç iş süreçlerinin değiştirilmesi metodolojileri” “Tedarik zinciri izlenebilirlik bilgi akışlarının yönetimi için bilgisayar destekli bir sistem oluşturmak için kullanılan yaklaşım” “Bilgi sistemleri gelişimi sıklıkla ya mevcut sistemi değiştirerek ya da bazı insan temelli süreçleri otomatize ederek iş süreç değişim mühendisliği pratiği olarak isimlendirilebilir”
Business Process Innovation-BPI, İş Süreçlerinin Yenilenmesi	“İş faaliyetlerini, iş amaçlarına ulaşmak amacıyla gözle görülebilir ve dramatik sonuçlar elde etmek için, radikal bir şekilde yeni yolla uygulamak.” “baştanbaşa yeni performans özellikleri seti” “İçinde iyileştirilmiş yenilenmiş veya değiştirilmiş ürünler, çözümler ve hizmetlerin sunulduğu, yeni üst seviye iş değerleri oluşturan baştanbaşa süreçler”



Şekil 2.10. Süreç yöneticisi iş faaliyetleri (Kaynak: Harmon, 2003)

Etkili süreç yönetiminin dört boyutu (Ould, 1995; Rummler ve Brache, 1995):

1. Hedeflerin yönetimi: Sürecin hedefi süreç alt hedeflerinin belirlenmesine esas oluşturur. Süreç alt hedefleri belirlendikten sonra fonksiyonel amaçlar geliştirilebilir. Organizasyonel seviyede belirlenmiş olan hedefler süreç amaçlarına ve alt amaçlarına maksimum katkı sağlamak için gerektiğinde yenilenmelidir.
2. Performans yönetimi:
 - Müşteri memnuniyeti, maliyet, dokümantasyonun bütünlüğü ve açıklığı, kalite ve kantite ölçümleri alanlarında değerlendirme yapılmalı, sürecin performansı ölçülmelidir.
 - Tüm süreci izleyecek bir süreç sahipliği tasarlanmalıdır.
 - Aylık olarak süreç performansını gözden geçirecek ve iyileştirmeler yapacak sabit bir süreç ekibi belirlenmelidir.
 - Önce süreç performansının, ikinci olarak fonksiyon performansının gözden geçirildiği aylık gözden geçirme operasyonları düzenlenmelidir.
 - Süreç amaçları gerçekleştiğinde ve fonksiyonların amaçlara katkısı karşılandığında fonksiyondaki çalışanları ödüllendirilmelidir.

3. Kaynak yönetimi: Yöneticiler kaynakların dağıtımının sorumluluklarının büyük parçası olduğunu bilirler. Bununla birlikte süreç odaklı kaynak dağıtımı, fonksiyon odaklı kaynak dağıtımından farklıdır. Fonksiyonel kaynak dağıtımı daima üst yöneticilerle alt kademe yöneticiler arasında bir seri görüşmeler sonunda gerçekleşir. Bu görüşmelerde her yönetici pastadan en büyük payı almaya çalışır. En ikna edici sunumlar en büyük bütçe ve çalışan kadrosu ile ödüllendirilirler. Süreç odaklı kaynak dağıtımı ise süreç amaçlarına ulaşmak için gerekli olan para ve insan gücünün belirlenmesinin bir sonucu olarak gerçekleşir. Eğer kuruluştaki süreç yönetimi kurumsallaşmış ise her fonksiyonun bütçesi süreçlerinin bütçesinin toplamı olur.
4. Ara yüz yönetimi: İşletmede süreç haritası incelendiğinde her bir fonksiyonun diğer bir fonksiyon için ürün veya hizmet ürettiği görülür. Bu noktaların her birinde fonksiyonlar arasında tedarikçi-müşteri ilişkisi bulunur. Bu ara yüzler sıklıkla performans iyileştirmeler için büyük fırsatlar oluştururlar. Süreç yöneticisi bu ara yüzleri dikkatle izler süreç etkinliğini ve verimliliğini engelleyen engelleri ortadan kaldırır.

Harrington (1991), iyi tanımlanmış ve iyi yönetilen süreçlerin genel özelliklerini şöyle özetlemektedir:

- “Süreç sorumlusu belirlenmiştir.
- Kapsamı ve sınırları belirlenmiştir.
- Süreç içi ara yüzler ve sorumluluklar belirlenmiştir.
- Prosedürleri, çalışma talimatları ve eğitim gereksinimleri belirlenmiştir.
- Faaliyetlerin uygulandığı yerlere yakın noktalardan geri bildirim ve ölçümler yapılmaktadır.
- Müşteri ile ilgili ölçümler yapılmaktadır ve hedefleri belirlidir.
- Çevrim süreleri belirlidir.
- Değişim prosedürleri biçimlendirilmiştir.
- Nasıl iyileştirilecekleri bilinmektedir.”

Diğer taraftan Rummler ve Brache (1995) süreç yönetiminin kurumsallaşması için ana süreçlerin:

- Süreç adımlarını, fonksiyonları gösteren haritalara,

- Müşteri odaklı ölçüm setine,
- Süreç sahibine,
- Süreç iyileştirmelerini yapacak sabit bir süreç iyileştirme ekibine,
- Beklenen sonuçları, amaçları, bütçeleri ve finansal olmayan kaynak ihtiyaçlarını gösteren süreç planlarına,
- Süreç performansını gösteren mekanizmalara (süreç kontrol kartları gibi),
- Süreç sorunlarını çözmek ve fırsatları ortaya çıkarmak için gerekli prosedürlere (kök neden analizi gibi) ve araçlara (süreç iyileştirme takımları gibi) sahip olması gerektiğini ileri sürerler.

Süreç yönetimi iş süreçlerine yönelik bir yönetim faaliyet iken süreçlerle yönetim organizasyonun bütününü hedefler. İşletmenin tüm faaliyetlerinin süreç yapısı içinde tanımlanmasını ve yönetim fonksiyonunun bu yapı içerisinde gerçekleştirilmesini gerekli kılar. Süreçlerle yönetim başta örgüt yapısı olmak üzere pek çok klasik yönetim yapısının sorgulanmasını gerektirir. Geleneksel örgüt yapısı ve hiyerarşik yapı yerini süreçlere göre hazırlanmış ve kadrosu da buna göre belirlenmiş yapıya bırakır (Tütüncü ve ark, 2004).

2.3.6. Süreçlerin iyileştirilmesi

Süreç iyileştirmeleri süreç yönetiminin önemli bir parçasını oluşturur. Tüm süreçlerin müşteri ihtiyaç ve beklentileri, küreselleşme ve aşırı rekabet baskısı, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve verimliliğin artırılması gibi nedenlere bağlı olarak sürekli iyileştirilmeleri gerekir (Aras, 2005).

Genel olarak süreç düşüncesi ve süreç yönetimi kavramlarının gündeme gelmesi kalite çalışmalarının ortaya çıkmasıyla birliktedir. Süreçlerin çıktılarına ve müşteriler odaklanması ilk kalite uzmanlarının ürün hatalarını ve değişkenliklerini en aza indirme çabaları ile başlar. Bu uzmanlar süreçlerin kararlı hale getirilmesi ve değişkenliklerin istatistiksel süreç kontrol ile sürekli izlenmesi gerektiği konusunda görüş birliğine varmışlardır. Bu aşamadan sonra süreçlerin sürekli iyileştirilmesi Edward Deming'in öncülük ettiği Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temel ilkelerinden biri haline gelmiş ve Japon iş kültüründe "Kaizen" felsefesi olarak yer

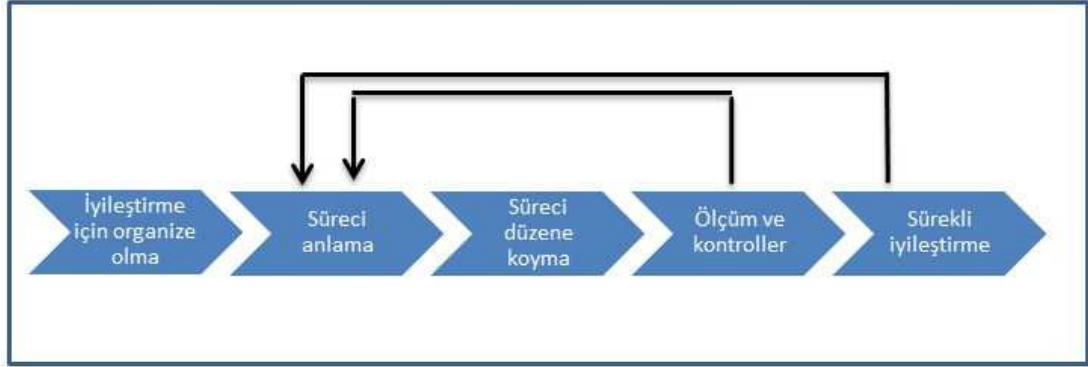
etmiştir. Bu aşamada radikal süreç değişiklikleri bazı kalite uzmanlarınca cesaretlendirilmiş, fakat birçokları tarafından da dikkate alınmamıştır. Edward Deming sürekli iyileştirmeyi desteklemeyen bir şirket kültürünün daha radikal değişiklik fikrini destekleyemeyeceğini ileri sürmüştür. Juran ile birlikte radikal süreç yenilemeyi (Business Process Innovation) tanımlamış olmalarına rağmen Amerikan şirketlerinin ürün yenilemeye yönelmeleri üzerine daha sonraki çalışmalarını sürekli süreç iyileştirme üzerine yoğunlaştırmışlardır (Davenport, 1993).

Büyük şirketlerde Yoğun rekabet ve diğer iş baskıları karşısında 1990’lardan sonra kalite faaliyetleri kapsamında süreç iyileştirme çabaları yeterli olmamaya başlamış, işlerin yeniden tasarımı için yeni araçlar arayışının başlamasına neden olmuştur. Süreç yönetimi kavramına paralel olarak süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili ilk tanım Harrington (1991) tarafından “iş süreçlerinin iyileştirilmesi” (Business Process Improvement - BPI) adıyla yapılmıştır. Harrington iş süreçlerinin iyileştirilmesini (BPI) “işletmenin iş süreçlerinin işleyişinde anlamlı iyileşmeler yapılmasına yardımcı olmak için geliştirilmiş sistematik bir metodoloji” olarak tanımlamış ve BPI ile elde edilebilecek faydaları şu şekilde sıralamıştır:

- Hatalar elimine edilir,
- Gecikmeler azalır,
- Varlıkların kullanımı maksimize olur,
- Farkındalık motive olur,
- Süreçler kolaylaşır,
- Süreçler müşteri odaklı hale gelir,
- Süreçler müşterilerin değişen taleplerine yanıt verir,
- Organizasyon rekabet avantajı kazanır,
- Aşırı kontrol gereksinimi azalır.

Harrington BPI için 5 kademeli bir metodoloji önermiştir (Şekil 2.11). Bununla birlikte iş süreçlerinin iyileştirilmesi gereksinimi ile karşı karşıya olan kuruluşların karşısına çıkan sorular genellikle “Nasıl yapılacak, daha sonra ne yapacağız, nasıl bir

metot izleyeceğiz?” şeklinde olmaktadır. Bu anlamda BPI için anahtar araştırma konusu “Metodolojinin nasıl olacağı” olmaktadır.



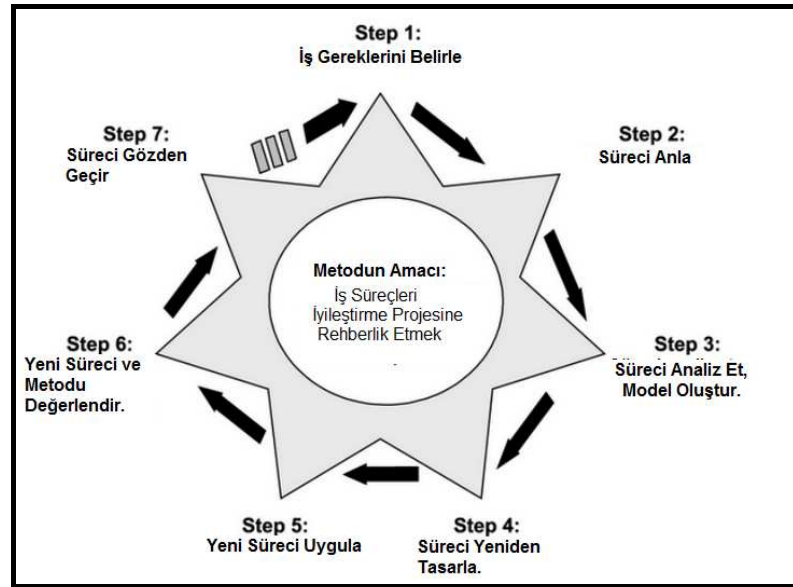
Şekil 2.11. İş süreçleri iyileştirme metodolojisi. (Kaynak: Harrington, 1991)

İkinci araştırma konusu ise seçilen BPI metodolojisinin gerçekte çalışıp çalışmayacağıdır. Bu amaçla Adesola ve Baines (2005), BPI için pratik ve yapılandırılmış bir metodoloji geliştirmek ve organizasyon içinde etkinliğini geçerli kılmak için bir çalışma başlatmışlar, üç aşamalı bir çalışma ile yeni bir metodoloji önermişlerdir. 1. aşamada literatürde yer alan 17 BPI içerisinde yapılandırılmış, jenerik, basit, esnek, model bazlı ve endüstride uygulanabilir olma kriterlerini karşılayan dört model seçilmiş (Tablo 2.8), bu çalışmalar içinde yer alan 5 genel aşama belirlenmiştir. Bunlar; başlangıç, tanımlama, tasarım, uygulama ve süreç yönetimi aşamalarıdır. Belirlenen bu aşamalara uygun 7 aşamalı yeni bir metodoloji geliştirilmiştir (Şekil 2.12). 2. Aşamada 16 uzmanın görüşlerine başvurularak metodolojinin doğrulaması yapılmıştır. 3 aşamada da 4 farklı kuruluşa uygulanarak fizibilite, kullanılabilirlik, fayda açısından test edilmiştir. Sonuçta model-bazlı entegre süreç iyileştirme (MIPI) metodolojisini geliştirmişlerdir (Tablo 2.9).

Tablo 2.8. Süreç iyileştirme metodolojileri (Kaynak: Adesola ve Baines, 2005)

	Metodoloji adımları						
Yazarlar	1	2	3	4	5	6	7
Kettinger et al., 1997	Tasarlama (A)	Başlama (A)	Tanımlama (B)	Yeniden Tasarım (C)	Yeniden Yapılandırma (E)	Değerlendirme (F)	
Harrington, 1991	İyileştirme için organize olma. (A)	Süreç özelliklerini anlama. (B)	Süreçleri sıralama. (C)	Ölçme kontrol ve geri bildirim. (D)	Sürekli iyileştirme. (F)		
Smart et al, 1998	Değişim için strateji belirleme. (A)	Süreçleri belirleme. (B)	Süreçleri analiz etme. (B)	Yeniden tasarlama. (C)	Uygulama. (E)		
Klein, 1994	Hazırlık. (A)	Tanımlama. (B)	Vizyon. (A)	Çözüm. (C)	Dönüşüm. (E)		
BPI Metodolojileri Genel Aşamaları	Başlama	Tanımlama		Tasarım	Uygulama	Süreç Yönetimi	
Önerilen Metodoloji	Hazırlıkları değerlendir.	İncelenen sürecin ana hatlarını belirle.	Detaylı veri topla	Mevcut süreç için model oluştur.	Süreci değerlendir ve yeniden tasarla.	İyileştirilmiş süreci uygula	Süreci gözden geçir.

(A: Başlama B: Tanımlama C: Tasarım D: Tanımlama ve Tasarım E: Uygulama F: Süreç Yönetimi)



Şekil 2.12. MIPI metodoloji adımları (Kaynak: Adesola ve Baines, 2005)

Tablo 2.9. Model bazlı entegre iş süreçleri iyileştirme metodolojisi (Kaynak: Adesola ve Baines 2005)

ADIM	ADIM TANIMI	TEKNİK
1.İş gereklerinin anlaşılması	- Vizyon ve stratejik amaç geliştir, - Rakipleri analiz et, - Organizasyon modeli geliştir, - Mevcut uygulamaları değerlendir, - Amaçların önceliklerini belirle, - Değişimi gözle, - Ölçülebilir hedefler oluştur, - Hazırlığı değerlendir, - Başlangıç için proje kaynakları sağla ve onay al, - Süreci kıyasla,	- Organizasyon Modeli, - SWOT analizi, - Force field analizi, - Hazırlık değerlendirme, - Paydaş analizi, - Süreç öncelik matrisi, - Pareto analizi, - Süreç performans tablosu
2.Süreci Anla	- İş süreç mimarisini belirle, - Süreçleri incele ve tanımla, - Mevcut süreç yapısını modelle	- XPat süreç - IDEFo - Walkthrough, - Süreç akış şeması, - ABC, - Neden etki analizi,
3.Süreci analiz et ve modelle	- Modeli geçerli kıl ve onayla, - Süreçlerin performansını ölç, - İş süreçlerini analiz et,	Değer katma analizi
4. Süreci yeniden tasarla	- Süreçleri kıyasla, - Süreçleri yeniden tasarlamak için performans kriterleri belirle, - Yeniden tasarım aktivitesi için odak nokta belirle, - Olması gereken süreç modelini oluştur ve geçerli kıl, - Bilgi teknolojileri gereksinimini belirle, - Yeniden tasarlanmış sürecin performansını tahmin et,	- Kıyaslama, - Creative silence workshop, - Beyin fırtınası.
5.Yeni süreci uygula	- Uygulamayı planla, - Uygulama için onay al, - Değişim yönetimi planını gözden geçir, - Değişim için iletişimi sağla, - Teknolojik gelişimi sağla, - Yeni süreci uygula, - Çalışanları eğit, - Değişimi sun, açıkla.	
6.Yeni süreci ve metodu değerlendir	- Süreç uygulamasını yönet, - Performans verilerini yönet, - Organizasyonel yaklaşımı gözden geçir.	- Aksiyon planı, - Ölçüm raporları değerlendirme, - Müşteri memnuniyeti ölçümü,
7.Süreci gözden geçir	- İşlerin stratejik görünümünü geliştir, - Süreç hedefleri ve performans hedefleri belirle, - Hedeflere ulaşmak için uygulama planı geliştir.	Proses iyileştirme matrisi.

Bazı şirketlerde süreç iyileştirmeler tüm organizasyonun tamamı boyunca devam eder. Yönetim şirketin tüm alanlarında birçok projeyi aynı anda uygular. Bu yaklaşım küçük şirketler için uygundur. Bununla birlikte koordinasyon ve odaklanma hatalarına eğilimin artma ihtimali vardır. Aşırı zaman ve kaynak kullanımı nedeniyle pahalıya mal olabilir. Bu nedenle BPI çalışmaları yönetimce sorunlu olarak kabul edilen süreçlere ve şirketin gelecekteki başarısı için en kritik olan süreçlere odaklanmalıdır.

İyileştirme gereksinimi olan süreçlerin belirlenmesi için nedenler:

- “Dış müşteri şikâyetleri ve/veya sorunları,
- İç müşteri şikâyetleri ve/veya sorunları,
- Yüksek süreç maliyetleri,
- Uzun süreç çevrim süresi,
- Daha iyi bilinen bir yolun olması (Kıyaslama),
- Yeni teknolojinin kullanılabilir olması,
- Yeni bir metodoloji uygulayacak bireysel yöneticinin yönetim talimatları.” olarak tanımlanmıştır (Harrington,1991).

Harrington (1991) BPI için 10 temel araç tanımlamıştır:

- “BPI kavramları,
- Akış diyagramları,
- Karşılıklı görüşme teknikleri,
- BPI ölçüm teknikleri (maliyet, çevrim süresi, etkinlik, etkililik, adaptasyon yeteneği),
- Değer katmayan faaliyetleri eleme metotları,
- Bürokrasi eleme metotları,
- Süreç ve kırtasiyecilik basitleştirme teknikleri,
- Basit dil analiz ve metotları,
- Süreç walk-through (gözden geçirme) metotları,
- Maliyet ve çevrim süresi analizleri”.

Bunun yanında da 10 ileri teknik tanımlamıştır:

- Kalite fonksiyon yayılımı - QDF,
- Program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği çizelgesi - PERT,
- İş sistemleri planlama - BSP,
- Süreç Analiz tekniği - PAT,
- Yapılandırılmış analiz/tasarım - SA/SD,
- Değer analizi,
- Bilişim mühendisliği,
- Kıyaslama,
- Düşük kalite maliyetleri.

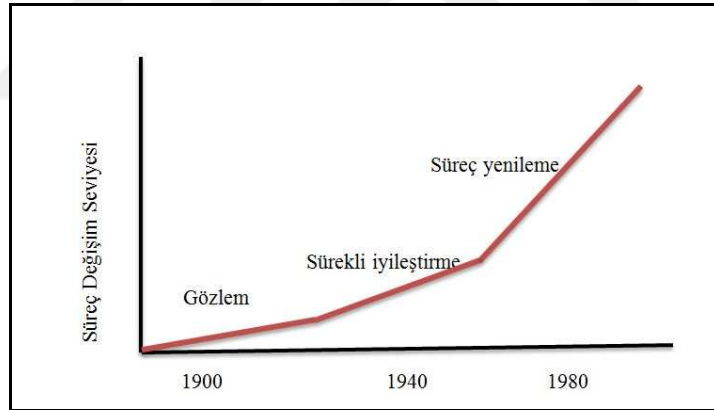
Davenport'a göre (1993), Süreç iyileştirme yaklaşımları çok sayıda ve çeşitlidir. Bilgi sistemleri, endüstriyel mühendislik, operasyon araştırmaları ve yönetim muhasebesi uygulanan disiplinler arasındadır. Bu yaklaşımlar Tablo 2.10 da özetlenmiştir.

Tablo 2.10. Süreç iyileştirme yaklaşımları (Kaynak: Davenport, 1993)

Yaklaşım	Amaç	Araçlar/Metod	Kökleri
Faaliyet bazlı maliyet muhasebesi	Maliyet azaltma	Süreç maliyeti hesaplama/değer katma analizi	Ürün yelpazesi seçimi için maliyet hesabı
Süreç Değer Analizi	Tek bir sürecin düzenlenmesi/ maliyet ve süre azaltma	Her süreç adımı için değer analizi	Danışmanlık yaklaşımı
İş süreçleri iyileştirme (BPI)	Bir veya tüm süreçlerin maliyet zaman ve kalite yönünden iyileştirilmesi	Süreç adımları klasifikasyonu, kalite araçları	Toplam Kalite Yönetimi
Bilişim Mühendisliği	Süreç hattı boyunca sistem oluşturma	Mevcut ve gelecekteki süreçlerin tanımlanması	Sistem analizi
İş Süreçleri Yenileme	Değişim sağlayıcılar ile (IT v.b.) kilit süreçleri kökten değiştirmek	Değişim sağlayıcılar (IT-change levers), Gelecek vizyonu	Rekabetçi sistemler

2.3.7. İş süreçlerin yeniden yapılandırılması (Business Process Reengineering - BPR)

Hammer (1990) Harward Business Review dergisinde “Reengineering work don’t otomate, obliterate” adlı makalesi ile süreçlerin iyileştirilmesinde radikal yöntem olan “yeniden yapılandırma” (re-engineering) kavramını tanımlamıştır. Hammer iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını “maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans göstergelerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla süreçlerin sıfırdan ve radikal değişiklikler yapılarak tasarlanması” şeklinde tanımlamıştır (Hammer, 1990; Hammer ve Stanton, 1995). Mangenelli ve Klein (1994) ise tanımı “stratejik önem taşıyan ve değer yaratan iş süreçlerinin organizasyonel yapı sistem ve politikalarda performans artırma yönünde radikal bir şekilde yeniden tasarlanması şeklinde ifade etmişlerdir. Her iki tanımdan da anlaşılacağı gibi Harrington’un tarif ettiği BPI ile BPR arasındaki temel fark iyileştirmenin radikal ve sıçramalı bir şekilde gerçekleştirilmesidir (Şekil 2.13, 2.14).



Şekil 2.13. Yıllara göre süreç iyileştirmeleri gelişimi
(Kaynak: Davenport, 1993)



Şekil 2.14. BPR metodolojisi temel adımları (Kaynak: Aras, 2005)

2.3.8. İş Süreçlerinin yenilenmesi - Business Process Innovation

Davenport (1993) iş süreçlerinin radikal bir şekilde ve sıçramalı olarak iyileştirilmesini “Business Process Innovation” (iş süreçlerinin yenilenmesi) olarak tanımlamıştır. Basit tanımı ile inovasyon yeni bir şeyin sunulmasıdır. Süreçler için yeni bir şeyin sunulması ise majör radikal değişiklik gerçekleştirilmesidir. Davenport’a göre (1993) iş performansının iyileştirilmesi için bu devrimsel yaklaşım işin yapısı ve görünümü ile birlikte nasıl iyileştirilmesi gerektiğini de içermektedir. Bu süreçlerdeki bu büyüklükteki bir iyileşme yenilikçi teknolojiler ve organizasyonel araçları kullanarak süreçlerin baştan sona yeniden tasarlanması anlamına gelmektedir (Tablo 2.11). BPR süreçlerin radikal değişiminde, sadece “ne gerektiği” bölümüdür ve özel olarak yeni sürecin tasarımına odaklanır. İnovasyon kavramı ise yeni iş stratejileri, güncel süreç tasarım faaliyetleri ve değişikliğin tüm kompleks insan, teknoloji organizasyon boyutları ile birlikte uygulanmasını kapsar (Tablo 2.12).

İş süreçlerinin yenilenmesi (Business Process Innovation), “süreçleri ele almanın yeni bir yolu, müşterinin bilmediği yeni bir ürün, daha önce bilinmeyen yeni bir pazar, yeni tedarik kaynakları ve organizasyonda yeni bir rekabetçi yapı” olarak da tanımlanmıştır. İki tip inovasyon vardır: Teknik inovasyon, yönetsel inovasyon. Teknik inovasyon yeni süreçleri ürünleri ve hizmetleri realize etmekle, yönetsel inovasyon ise yeni prosedür politika ve organizasyon yapısı ile uğraşır (Anand ve ark., 2013).

Tablo 2.11. Süreç iyileştirme ve süreç yenileme karşılaştırma (Kaynak: Davenport, 1993)

	Süreç İyileştirme	Süreç Yenileme
Değişiklik seviyesi	Kademeli	Radikal
Başlama noktası	Mevcut süreç	Yeni bir başlangıç
Değişim frekansı	Tek seferde/sürekli	Tek seferde
Gereken zaman	Kısa	Uzun
Katılım	Aşağıdan yukarı	Yukardan aşağı
Tipik kapsam	Dar, fonksiyon içinde	Geniş, fonksiyonlar arası
Risk	Orta	Yüksek
Primer sağlayıcı	İstatistik kontrol	Bilgi teknolojileri
Değişim tipi	Kültürel	Kültürel/yapısal

Tablo 2.12. Süreç iyileştirme matrisi (Kaynak: Davenport, 1993)

İçerik Sonuç	Proje/ Tek seferde	Sürekli iyileştirme/ Devam eden
Kademeli İyileştirme	• Aktivite değer analizi • Genel değer analizi • Süreç değer analizi	• Toplam Kalite Yönetimi • İş Süreçleri İyileştirme (improvement) • Faaliyet tabanlı değerlendirme
Radikal Yenileme	• Süreç Yenileme (Innovation) - o reengineering, - o iş süreçleri yeniden tasarımı-redesign	Anlamalı değil

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (BPR) yanında radikal değişiklikler için “Business Process Redesign” (İş süreçlerinin yeniden tasarımı) tanımı da kullanılmaktadır (Tanner ve DeToro, 1997).

Süreçlerin yenilenmesini zorunlu kılan sürücü faktörler; süreç çevrim süresinin azaltılması ihtiyacı, düşük maliyetle üretim stratejileri, rekabet baskısı, müşteri beklentilerinin radikal değişim için itici gücü ve finansal fayda sağlama gibi sürücülerdir (Davenport, 1993).

Anand ve ark. (2013) yaptıkları bir literatür araştırmasında süreç iyileştirmeleri ile ilgili içerikte (BPM - Business Process Management, Business Process Innovation, BPR - Business Process Reengineering) 96 makale taramış ve analiz etmişlerdir. Yeni ortaya çıkan teknolojik gelişmeler dünyasında bilgi teknolojilerinin operasyonlara nüfuz etmesinin hızla artmakta olduğunu, bilgi teknolojilerinin (IT) çekirdek süreçlere uygulanmasının günlük aktivitelerin ayrılmaz bir parçası olduğu sonucuna varmışlardır. Teknolojinin, etkili iş süreçleri yönetimi aracılığıyla iş süreçlerinin kalitesinin ve verimliliğinin iyileştirilmesindeki rolü ve öneminin farkına varılmış olduğu sonucunu paylaşmakta ve organizasyonların süreçlerini IT anlamında sürekli olarak gözden geçirmeleri gerektiğini, IT’nin BPR ve BPI’de katalizör bir araç olduğunu ifade etmektedirler. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim ve yenilikler organizasyonların yüz yüze geldikleri rekabetçi bir çevreye neden

olmuştur. Organizasyonlar müşterilere daha iyi hizmet üretebilmek için uygulanabilir IT geliştirme yolunda daha çevik - atik - esnek olma yollarını araştırmaktadırlar.

2.4. Kamu Sektöründe Süreç Yönetimi

2.4.1. Kamu sektöründe iş süreçlerinin yenilenmesi

Kamu sektöründe, organizasyon yapısında ve süreçlerin yürütülmesinde radikal değişiklikler yapmanın politik ve başka birçok nedenden dolayı uygun olmadığını ileri süren Jaklic ve Stemberger (2005), kamuda iş süreçlerinin yenilenmesinin (Business Process Renovation - B.P.Rn.); çoğunlukla iş süreçlerinin birleştirilmesi, bazı aktivitelerin otomasyonu ve gereksiz olanların elenmesi anlamına geldiğini ifade etmektedir. Organizasyonel değişiklikler ancak belirli bir limite kadar yapılabilir. Bu nedenle B.P.Rn. için klasik metodolojilerin kamu sektöründeki projelere uyarlanması gerektiğini ileri sürmektedir. B.P.Rn.; iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (BPR), daha progressif metod olan IT ve e-hizmet altyapı stratejileri ile sürekli süreç iyileştirilmesi metodunu birleştirir. Her iki metod arasındaki temel fark iyileşmenin biçimindedir. Sürekli iyileştirme problem çözme yaklaşımına dayanırken, BPR sürecin nasıl çalışması gerekiyorsa o şekilde yeniden tasarlanmasına dayanır. Süreç değişikliklerini çoğu bu iki uç arasında kalır. B.P.Rn, süreç yönetimi, iş akışı yönetimi sistemleri ve uygulama entegrasyonunun bir bileşimidir.

B.P.Rn. metodolojisi alt faaliyetlere bölünmüş 6 aşama içerir (Jaklic ve Stemberger, 2005):

1- Tasarım: Bu aşamada amaçlar, hedefler, yenilenme kapsamı ve amacı belirlenmiş olmalıdır. Bu aşamada üst yönetimin samimiyeti ve taahhüdü en önemli kazanım ve projenin kritik başarı faktörü olarak göz önüne alınmalıdır. Kamu sektöründe bu durum, taahhüt; daha çok kamu baskısı sonucu olduğundan, kamu sektörünün formal yapılı olmasından ve değişim gereği için gerçek bir bilinç olmamasından dolayı majör sorunlardan birisi olabilir. Kamu sektöründeki iş süreç değişikliği sıklıkla yasal değişikliklerle, yönetmeliklerle ve düzenlemelerle ilgili ve bunların zorlaması sonucudur. Bununla beraber üst yönetim görev alanlarında gerekli

düzenlemeleri yapmalı ve aynı zamanda gerektiğinde yasa ve yönetmelik değişikliklerini önermelidir.

2- Başlangıç: Bu aşama; proje planlama (zaman, finansman, sonuçlar), proje takımının organizasyonu ile analiz edilecek ve yeniden tasarlanacak anahtar süreçlerin belirlenmesi işlemlerini içerir. Daha önce bahsedildiği gibi bu dönemde iş süreçlerinin radikal değişimindeki engellerden birisi, mevcut idari mevzuattan kaynaklanan kısıtlamalardır. Proje ekibi bu kısıtlamalara, daha da ötesi, bu düzenlemeleri, prosedürleri ve kuralları değiştirmek için gerçekçi olasılıklara aşina olmalıdır. Anahtar süreçlerin belirlenmesi üç aşamalı bir süreçtir: Önce proje üyeleri iş süreçleri kavramını tam olarak anlamalıdır, sonra süreçlerin listesi hazırlanmalıdır, son adım da yenilenecek süreçlerin belirlenmesidir.

3- Tanımlama: Bu faz ikiye ayrılır: Süreçlerin modellenmesi, süreçlerin analiz edilmesi. Kamuda süreç yenileme projelerinin radikalliği düşük olduğu gibi, dokümantasyon ve analiz önemlidir ve detaylı olmalıdır.

-Modelleme:

Süreç dokümantasyon formu: Alt süreç adları, süreç numarası, süreç tetikleyicisi, faaliyetler, detaylandırılmış tanımlar, çıktılar, ilave yorumlar, iyileştirme önerileri ve değerlendirmeler (çevrim süresi, frekans, ayrılma ve karar noktaları, her çıktı için tekrarlamalar-sıklıklar, gibi) içerir.

Aktivite dokümantasyon formu: Organizasyonel birim, süreç adı, aktivite numarası, aktivite adı aktörler ve diğer gerekli kaynaklar, girdiler, detaylı tanımlamalar, çıktılar, değerlendirme (ortalama/min/max/süre, kullanılan kaynakların numarası, maliyetler), ilave yorumlar, iyileştirme önerileri ve ekler içerir.

Süreçler bu formlar kullanılarak birçok yinelemelerle modellenir. Tasarlanmış modeller grup üyelerine sunulur.

-Model temelinde anahtar süreçlerin analizi:

Mevcut sürecin kalitatif ve kantitatif analizinin yapılması (“as-is”) ve farklı tasarım olasılıklarının belirlenmesi (“to-be”) işlemlerini kapsar.

4- Yeniden tasarım.

5- Yeniden yapılanma.

6- Değerlendirme (Tablo 2.13).

Tablo 2.13. Önerilen süreç yenileme metodolojisi (Kaynak: Jaklic ve Stemberger, 2005)

Aşama	Hazırlık	Başlama	Tanımlama	Yeniden tasarım	Yeniden yapılanma	Değerlendirme
Aktiviteler	Amaçların ve proje kapsamının belirlenmesi, Yönetim taahhütünün oluşturulması.	Proje planlama, Proje takımını organize etme, Orta kademe yönetim workshopları, Çalışanların bilgilendirilmesi Anahtar iş süreçlerinin belirlenmesi, Kısıtlamaların ve sınırlılıkların belirlenmesi,	Çalışma gruplarının organize edilmesi, Süreçlerin dokümanite edilmesi, İş süreçlerini modellenmesi, Modelin onaylanması, Modellenmiş iş süreçlerinin organizasyon yapısının ve bilgi sistemlerinin analiz edilmesi,	Aynı tip süreç gruplarının belirlenmesi, Süreç iyileştirmeleri ve birleştirmelerin önerilmesi, Organizasyon değişikliklerinin önerilmesi, Yenilenmiş süreçlerin modellenmesi, Süreç haritalarının çıkarılması, IT projelerinin önerilmesi, Önerilerin onaylanması veya değiştirilmesi Süreç sahiplerinin belirlenmesi	Değişikliklerin uygulanması, IT projelerinin planlanması ve uygulanması	Süreç izleme sistemlerinin uygulanması ve süreç yönetimi
Teknikler		Gant şemaları Beyin fırtınası, Kritik başarı faktörleri,	Yapılandırılmış görüşmeler, Güçlendirilmiş süreç haritaları, Süreç dokümantasyon formları, Aktivite dokümantasyon formları, Ayrık olay simülasyonu,	Güçlendirilmiş süreç haritaları Süreç değişim önerileri formu, Mevcut ve yenilenmiş süreç haritaları tabloları, Organizasyon şeması	IS modelleme teknikleri	
Araçlar		Proje yönetim araçları	İş süreç modelleme Simülasyon araçları	İş süreçleri modelleme Simülasyon araçları	Proje yönetim araçları, Vaka araçları,	İş süreç yönetimi araçları

2.4.2. Kamu sektörü için süreç yenileme metodolojisi

Geçmişte iş süreç değişikliklerinin çoğu kar amaçlı kuruluşlarda gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle süreç yenileme projeleri için metodolojilerin çoğu bu tip organizasyonlar için geçerli kılınmıştır. Fakat kamu sektörü gibi kar amacı gütmeyen organizasyonların süreç yenileme projelerini anlamlı şekilde farklı kılan 4 majör özellik vardır:

- Projenin radikalliği,
- Sürecin yapılandırılma durumu,
- Müşteri odağı,
- IT uygulama potansiyeli.

Bu kriterlere uygun şekilde kamu sektöründe tipik süreç yenileme projesinin analizi ile aşağıdaki özellikler gözlemlenir (Jaklic ve Stemberger, 2005):

- Kamu sektöründeki süreçlerin bir kısmında veya çoğunda radikal değişiklik olasılığı mümkün olmakla birlikte, kamu kuruluşlarının çoğunda bu tür bir radikal değişime hazırlık hâlihazırda çok düşük seviyededir. Organizasyon yapıları rijittir, proje kaynakları kıttır, buna içtenlikle hazır üst yönetim komitesi bulmak genellikle zordur. Birçok süreçler ağırlıklı olarak fonksiyonların içindedir, kültür değişime açık değildir. Bu özellikler radikal değişikliklerin yüksek risk oluşturacağı inancını desteklemektedir.
- Bazıları yasalarla yönetilmesine rağmen (yönetim süreçleri gibi), süreçler çoğunlukla iyi yapılandırılmıştır. Bununla birlikte, bazı profesyonel aktiviteler içeren birçok süreçler de yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış durumdadır. Kamu sektöründe müşteri odaklılık üzerinde eskiden olduğundan daha fazla durulmaktadır. Müşteri dostu olma ve prosedürlerin basitleştirilmesi idare ve yönetimde zorunlu hale gelmiştir. Sıklıkla bu durum kamu sektöründe süreç değişiklikleri için ana motifi oluşturur. Bununla birlikte birçok vakada bu amaç, yeni müşterilerin ilgisini çekmemekte, mevcut olanlar tutulmaktadır. Çünkü müşteriler çoğunlukla bu servisleri kullanmaya zorunludurlar.

2.4.3. Türkiye’de kamu sektöründe süreç yönetimi uygulamaları

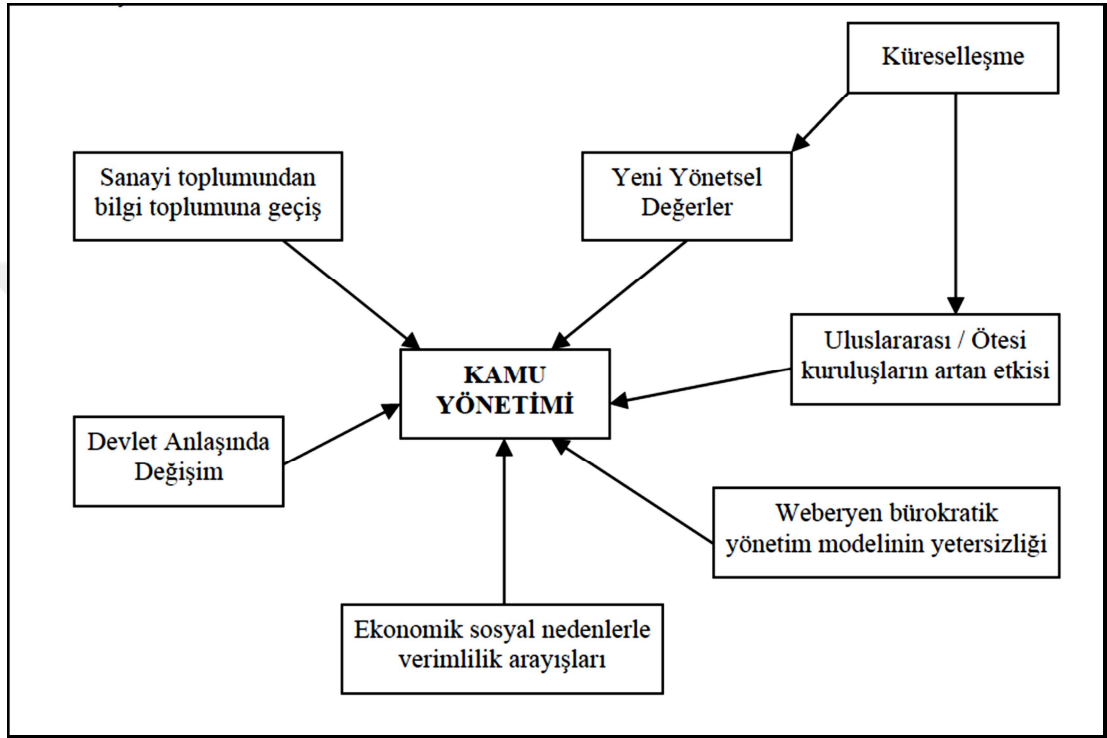
1980’lerin başından itibaren tüm dünyada yaşanan değişim ve gelişim odaklı yeni süreç, pek çok alanda olduğu gibi yönetsel alanda da yeni düşünce, kavram, ilke, teknik ve uygulamaları beraberinde getirmiştir. Değişimi zorunlu alanlar olarak kabul edilen ve 1970’lerin sonuna kadar uygulanan refah devleti anlayışının birikimi olan pek çok sorunu bünyesinde barındıran kamu yönetimleri de bu sorunlardan kurtulmanın çaresi olarak ortaya çıkan yeni yaklaşımlara yönelmişlerdir (Akçakaya ve Yücel, 2007).

Özellikle teknolojiye yaşanan hızlı değişimler ve küreselleşme olgusu ile önceki dönemlerde ortaya çıkan bütçe, performans ve güven açıkları daha fazla hissedilir hale gelmiş, sonuçta kamunun ve devletin rolünün değişmesi ve yeni bir yönetim anlayışının yerleşmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Artık kamu yönetimi sadece teknik ve siyasi bir olgu olmaktan çıkıp vatandaş odaklı, kurumsal ve bireysel olarak sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi hedefleyen, katılımcı, ekip çalışmasına öncelik veren kalite ve süreç yönetimi ile stratejik yönetimi benimseyen esnek yapılı ve etik değerleri olan bir yapıya dönüşmek zorunda kalmaktadır (Ökmen ve Dönmez, 2005).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 24.12.2003, Sayı: 25326). Çoğu kamu kurumunun stratejik plan ve performans programlarında iş süreçlerinin analizi, süreç iyileştirme, iş süreçlerinin modellenmesi ve bunların tüm kurum düzeyinde çeşitli amaçlar, özellikle de yazılım geliştirme için kullanılmasına ilişkin faaliyetler yer almaktadır (Aysolmaz ve ark., 2011; Gürer, 2006).

Kamunun mevzuata dayalı klasik hiyerarşik yapısı göz önüne alındığında "Süreçlerle Yönetim" başta örgüt yapısı olmak üzere, pek çok klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Süreçlerle yönetimde geleneksel

fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapısının değişmesi, görevler ve kadro unvanlarının süreçlere göre yeniden şekillendirilmesi gereği uygulamada sorunlara neden olmaktadır. Bununla birlikte mevcut yapıyla birleştirilmiş bir iş süreçleri yönetimi modeli kamuda işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini ve kurumsal performansın artırılmasını sağlayabilir (Tütüncü ve ark., 2004).



Şekil 2.15. Kamu yönetiminde değişim dinamikleri (Kaynak: Ekşi, 2009)

Kamuda süreç yönetimi “stratejik planı başta olmak üzere idarece varılmak istenen noktaya ulaşılması için süreçlerin tanımlanması, haritalandırılması ve iyileştirilmesi çabalarına yönelik planlama ve uygulama çalışmaları” olarak tanımlanabilir (Eraslan, 2009).

Diğer taraftan, “e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı” ve “e-Dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi” de merkezi ve yerel kamu idarelerinde süreç yönetimine geçilmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle 04.08.2005 tarih ve 2005/20 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile 29.02.2009 tarih ve 2009/4 sayılı Başbakanlık Genelgesi ayrıntılı bir şekilde süreçlerin tanımlanması,

haritalandırılması, modellenmesi ve bu çalışmalarda kullanılacak standartlar konularına yer vermektedir.

Batı literatüründe çok uzun zamandan beri kamu kuruluşlarında süreç yönetimi uygulamaları örnekleri yayınlanmakla birlikte, ülkemizde bu konuda çalışmalar kısıtlı sayıda kalmıştır (Kock and McQueen, 1996; McAdam and Donaghy, 1996; Jaklic and Stemberger, 2005; Eraslan, 2009; Akçakaya ve Yücel, 2007).

Kamu sektöründe süreç yönetimi çalışmaları, 1990’lardan sonra kalite çalışmaları ile birlikte başlamıştır. Bununla birlikte kamu kurumlarında kalite çalışmalarına özel sektördeki kadar önem verilmemiştir. Bunun sebebi olarak, kamu kurumlarının karakteristik yapısından kaynaklı, alınan kararların mevzuata uygun olmasının gerekmesi, kamu kültürü ve süreçler içinde çok sayıda paydaşın olması olarak sıralanmıştır. Kamuda yapılan otomasyon çalışmaları da teknolojik getiriler dışında beklenen verim artışını sağlayamamıştır. Bunun nedeni ise mevcut iş süreçlerinin bir iyileştirme yapılmadan tüm hataları ile otomasyona geçirilmesidir. Literatürde bu tespiti destekleyen ve kamu sektöründeki kurumsal yapının, bilgi teknolojisi merkezli olmasını eleştirerek, iş merkezliliğe doğru bir değişim geçirmesi gerektiğini öneren çalışmalar olmasına rağmen ülkemizde bu konuda çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Gökalp ve Demirörs, 2014).

Ülkemizde süreç yönetimi uygulama örnekleri özellikle son 30 yılda toplam kalite yönetimi çalışmaları ile başlamış ise de kamuda bu çalışmaların yürütülmesi kamu sektörünün yukarıda tanımlanan özelliklerinden dolayı birçok sorunlarla karşı karşıya kalmıştır (Aykaç ve Özer, 2006). Çalışmalar devletin sistematik ve planlı bir çalışması sonucu olmayıp, kurum bazında ve bireysel olarak başlamış ve devam etmiştir. ISO-9000 Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarının yaygınlaşması, özellikle Türk Standartları Enstitüsü ile Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde bazı birimler ve askeri hastaneler ile diğer kamu hastanelerinde ve kamu kurumlarında yürütülen sertifikasyon çalışmaları da süreç yönetimini gündeme getirmiştir (Aykaç ve Özer, 2006; Pektaş, 2013). Kamuda Stratejik Planlama çalışmalarının mevzuat gereği olması, e-devlet uygulamalarının yaygınlaşması da özellikle belediyeler olmak üzere süreç yönetimi uygulamalarının artmasını sağlamıştır (Eraslan, 2009).

Tüm bu gelişmelere rağmen bugün için kamu sektöründe gerçek anlamda bir süreç yönetimi uygulamasının sistematik olarak yürütüldüğünden bahsetmek doğru olmayacaktır. Henüz yeterli bir boyut kazanmış görünmemektedir. Bu konuda yapılmış çalışmalar da sınırlı sayıda kalmıştır.

2.4.4. Kamuda iş süreçleri modellemenin gerekliliği (Aysolmaz ve ark., 2011):

İş süreçlerinin standart halde tanımlanması, işletilmesi ve iyileştirilmesi ile kanun ve yönetmeliklere uygunluk, artan verimlilik, azalan bürokrasi, tekrarlanabilirlik ve performans odaklılık sağlanır

Sık değişen kanun ve yönetmelikler süreçler arası çelişkiler ortaya çıkarabilmektedir. Süreçlerin sürdürülebilmesi, süreçlerin tanımlı hale gelmesi ve birbirleri arasındaki çelişkilerin ve verimsiz noktaların ortaya çıkarılması ile mümkündür.

Dinamik ve verimli süreç işleyişlerinin sürekli kılınabilmesi için sistemlerdeki süreçlerin hızlı şekilde uyumlandırılabilmesi gereklidir. Bu özellikleri en iyi destekleyecek süreç tanımlama yöntemi, görsel iş süreçleri modelleme olabilecektir. Bu şekilde tanımlanan iş süreci modelleri ile sistemin hesap verilebilirliği sağlanacak, performans odaklı işleyiş gerçekleştirilebilecektir.

Kamuda iyi tanımlanmış iş süreci modelleri üzerinden işleyen çalışmalar ile kişisel inisiyatife dayalı değişken uygulamalar önlenerek, kişilerden bağımsız bir organizasyon yapısı oluşacak, gereksiz bürokrasinin önüne geçilecek; zaman, kişi ve şubelere bağlı değişken hizmet kalitesi engellenecektir.

İş süreçleri modellerinin analizi, iyileştirilmesi ve tanımlanması çalışmaları; kanun, yönetmelik, süreç tanımları ve uygulama arasındaki çelişkilerin de görünür olmasını sağlayacaktır. Bu da hem uygulamalarda, hem de resmi dokümanlarda iyileştirmeyi olanaklı kılar.

Kamu kurumlarında bir diğer ihtiyaç da bilişim sistemleriyle entegre edilebilir süreç tanımları oluşturulmasıdır. İş süreci modellerinin ilişkisel ve sistematik bir

şekilde oluşturulmasıyla bu modeller, yazılım gereksinim analizi ve sonrasında yazılım geliştirme sırasında da kurum için çok değerli girdiler olacaktır.

Kamu kurumlarında performans yönetimi ve performans esaslı bütçeleme, kurumun stratejik hedeflerine bağlı olarak yapılmaktadır. İş süreci modellerinin tanımlı hale getirilmesi bu ihtiyaçların karşılanmasında önemli rol oynayabilecektir.

2.5. Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezlerinde İş Süreçleri Modellemenin Gerekliliği

Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezleri (SSGM), Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) Sosyal Güvenlik İl Müdürlüklerine bağlı taşra teşkilat birimleri olup kuruluşları 5502 Sayılı SGK Kanunu ve ilgili mevzuat ile düzenlenmiştir. Bu birimlerde, Genel Sağlık Sigortası (GSS) kapsamında, SGK ile sözleşmeli sağlık hizmet sunucuları tarafından hak sahiplerine sağlanan sağlık hizmetleri, ilaç ve tıbbi malzeme bedellerine ait faturalar ile hak sahiplerinin mevzuatla belirlenmiş sağlık harcamalarına ait faturalar, mevzuat ve tıbbi uygunluk açısından incelenir ve uygun bulunanların geri ödemeleri yapılır. Aynı zamanda sözleşmeli sağlık hizmet sunucularının eğitimi ve denetimleri de bu merkezler tarafından yürütülür (Ek 2).

Mevzuat,¹²³⁴ SGK Stratejik Planı, amaçların ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda SSGM'ye yüklenen görevler, taşra teşkilatı performans hedefleri ve paydaşların talepleri, bir kamu kuruluşu olan SSGM'lerde iş süreçlerinin etkin ve verimli olarak yönetilmesini zorunlu kılmaktadır (http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/stratejik_plan/ Erişim tarihi: 08 Mayıs 2015).

Bu gereksinimlerden hareketle, dikey bir organizasyon yapısının bulunduğu ve fonksiyonel bölüm yönetiminin uygulandığı bir kamu kuruluşu olan SSGM'de iş süreçlerinin etkin ve verimli yönetimi için birime özel süreç modelleme metodolojisi

¹ 2003/48 Sayılı Başbakanlık Genelgesi. 04.12.2003 tarih ve 25306 sayılı Resmi Gazete.

² 2009/4 Sayılı Başbakanlık Genelgesi. 28.02.2009 tarihli ve 27155 sayılı Resmî Gazete

³ 2005/20 Sayılı Başbakanlık Genelgesi. 05.08.2005 tarihli ve 25897 sayılı Resmi Gazete.

⁴T.C. Resmi Gazete, 24.12.2003, Sayı: 5018. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.

ile iş süreçleri yönetim modeli oluşturmak, çalışmamızın ana dayanak noktasını oluşturmaktadır.

SGK'nın stratejisi ve yapısı ile uyumlu etkin bir iş süreçleri yönetim modeli ile:

- E-Devlet dönüşüm programı çerçevesinde hazırlanmış olan “e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı” ve “e-Dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi”nde bildirilen, kamu idarelerinde süreçlerin tanımlanması, haritalandırılması, modellenmesi ve bu çalışmalarda kullanılacak standartların belirlenmesi faaliyetleri kolaylaşacaktır.
- Kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsenen temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyon oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performansı önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine verilmiş olan “Stratejik Plan” hazırlama görevinin gerçekleştirilmesi ve sürecin izlenmesi kolaylaşacaktır.
- 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği yapılması gereken iç denetimler kolaylaşacaktır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1.Araştırma Türü

Araştırma, Karasar'ın (1999) tanımına göre temel araştırma türlerinden betimleyici tipte nitel araştırma temelinde hazırlanmış model önerisi olup ağırlıklı olarak kuruluş mevcut yapısının kapsamlı incelenmesi, yapılan gözlemler ve birim sorumlusu çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelere dayanmaktadır.

3.2.Araştırmanın Evreni

Yapılan araştırmanın evreni, SGK, Sosyal Güvenlik İl Müdürlüklerine bağlı, 29 ilde yer alan ve tüm illere hizmet veren 35 adet Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezleri (SSGM)'dir. Bu merkezlerin kuruluş ve çalışmaları 5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu, 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve ilgili mevzuat ile düzenlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Bir kamu kuruluşu olmaları özelliği ile kuruluş mevzuatı ve uygulamaları aynı olan SSGM'lerden İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğüne bağlı Cibali SSGM, işlem hacmi en fazla olan merkez olması nedeniyle seçilmiştir. Mevzuatı ile çalışma usul ve esasları aynı, kapsamaları, çalışma alanları ve personel yapıları birbirine benzer olduklarından farklı bir birimin seçilmiş olma olasılığının sonuç üzerinde bir etkisi olmayacağı, bu kapsamdaki her bir örneklemin aynı sonuçları vereceği varsayılmıştır.

3.4. Araştırmanın Yapıldığı Yer

Araştırma, SGK, İstanbul İl Müdürlüğüne bağlı Cibali SSGM'de 01.12.2014-01.06.2015 tarihleri arasında yürütülmüştür. Cibali SSGM, 2005 yılında SSK Hastanelerinin Sağlık Bakanlığına devrini takiben SSK İstanbul Sağlık İşleri İl Müdürlüğü bünyesinde bir birim olarak örgütlenmiştir. 01.10.2010 tarih ve 27716 sayılı Resmi Gazetede "Sosyal Güvenlik Kurumu Taşra Teşkilatı Kuruluş ve

Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” yayınlanmasından sonra 5502 ve 5510 sayılı yasalara ve anılan yönetmeliğe uygun şekilde yeniden yapılandırılmıştır. Cibali SSGM’de bugüne kadar sertifikasyonu yapılmış veya yapılmamış herhangi bir kalite faaliyeti yürütülmemiştir.

3.5. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma sonucunda SSGM’de iş süreçlerinin yönetimi için bir model oluşturulması amaçlanmıştır. Modelin kabul edilebilirliğini ve kullanımını sağlamak için her bir verinin SSGM’den elde edilebilir olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmada değişken olarak Cibali SSGM’den yüz yüze görüşme ve gözlemlere dayalı elde edilen bilgiler, kurum bilgi işlem veri tabanı kayıtları, istatistik bilgiler ve kurum mevzuatı kullanılmıştır.

3.6. Araştırmaya Alınma Kriterleri

Merkezdeki süreçler Rummler ve Brache (1995) süreç sınıflandırmasına uygun şekilde sınıflandırılmış ve bunlardan dış müşteri ile doğrudan ilişkili olan primer iş süreçleri araştırma kapsamına alınmıştır. Bu süreçlerin geçtiği fonksiyon ve bölümlerin sorumlusu olarak fiilen çalışan kişilerle yüz yüze bireysel görüşmeler yürütülmüş, gözlemler ağırlıklı olarak bu süreçlerin geçtiği alanlarda yapılmıştır.

3.7. Araştırmaya Alınmama Kriterleri

Birimlerde asıl sorumlu olmayıp geçici olarak kısa süreli sorumluluk almış çalışanlar ile birimde fiilen çalışmayanlar görüşme kapsamına alınmamıştır. Çalışmanın ana konusu birimdeki iş süreçleri olarak ele alındığından, kamu kurumu olması nedeniyle mevzuat gerekleri de göz önüne alınarak yönetsel süreçler ve destek süreçler ve bu süreçlerin geçtiği bölümlerin sorumluları çalışma kapsamına alınmamıştır.

3.8. Araştırma Verilerinin Toplanma Yöntemi

Öncelikle adı geçen birimin organizasyon yapısı gözden geçirilmiştir. Takiben iş analizleri yapılarak, iş analizleri sonucu belirlenmiş olan faaliyetler gruplandırılmış

tüm iş süreçleri belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Veriler mevzuat incelenerek, yüz yüze görüşmelerle ve gözlemlerle elde edilmiştir.

3.8.1. Birim organizasyon yapısının incelenmesi: Birim organizasyon yapısı için veriler kurum resmi web sitesi ve resmi gazetede yayınlanmış mevzuat ve birime ait yayınlanmış onaylı görev dağılım listesinden elde edilmiştir. Birime ait fonksiyonlar ve bölümler belirlenerek Fonksiyonel Organizasyon Şeması oluşturulmuştur.

3.8.2. Birim faaliyet listesinin oluşturulması: Gerekli veriler, primer iş süreçlerinin yürütüldüğü servislerin sorumlusu olarak belirlenmiş 10 birim sorumlusundan, Harrington'dan (1991) esinlenerek oluşturduğumuz yarı yapılandırılmış “Birim Sorumlusu Görüşme Formu” (Şekil 3.1) ile elde edilen kayıtlardan, bölümlerde ve faaliyet alanlarında yapılan gezilerden ve gözlemlerden elde edilmiştir.

3.8.3. Faaliyetlerin gruplandırılması ve süreçlerin belirlenmesi: Birim faaliyetleri Rummler ve Brache (1995) süreç sınıflamalarına uygun olarak gruplandırılmıştır. Kuruluşun misyonu ve amaçları doğrultusunda ve literatüre uygun şekilde birim ana süreçleri ve alt süreçler hiyerarşik olarak belirlenmiştir.

3.8.4. İş süreçlerinin tanımlanması: Birim sorumlularından görüşme ile elde edilen bilgiler, birimle ilgili yapılan gözlem notları ve kurum mevzuatı değerlendirilerek her bir iş sürecinin amacı, sınırları, girdileri, girdilerin tedarikçileri, yürütülen faaliyetler, faaliyetlere esas uygulama mevzuatı, çıktıları, çıktıların müşterileri, kontrol kriterleri tanımlanmıştır.

3.8.5. Süreçlerin dokümantasyonu: Süreçlerle ilgili elde edilen tüm bilgiler “Süreç Plan Formu” (Şekil 3.2) kullanılarak dokümente edilmiştir. Faaliyet iş akışları Microsoft Office Visio 2013 kullanılarak “süreç haritaları” oluşturulmuştur.

BİRİM SORUMLUSU GÖRÜŞME FORMU

(Görüşülen her bölüm için yanıtlar ve gözlem notları araştırmacı tarafından ayrı bir kayıt olarak not edilecektir.)

Görüşme Soruları:

1. Çalıştığınız birimi kısaca tanıtır mısınız?
2. Çalıştığınız birimde size gelen iş istemleri hangi kaynaklardan (iç ve/veya dış bölümlerden, kurumlardan, şahıslardan) gelir?
3. Bu iş istemleri nasıl bir form ve/veya formatta iletilir?
4. Her bir iş talebi ile ilgili olarak yapılacak işlerde izlenecek yolu tarif edebilir misiniz?
5. Bu işlemleri gerçekleştirmek için referans aldığınız mevzuatı açıklayabilir misiniz?
6. Her bir işlemi gerçekleştirecek ne kadar bir insan kaynağı görevlendirilmiş ve yetkilendirilmiştir?
7. Her bir iş için oluşturulacak doküman ve kayıtlar nelerdir?
8. Bu işlerin gerçekleştirilmesi sırasında ne tür bir donanım ve yazılım kullanılmaktadır?
9. İşlemler sonucunda çıktı olarak elde edilen her bir bilgi ve belgenin gönderileceği ve/veya raporlanacağı yerler (iç ve/veya dış bölüm, makam, kurum, şahıs) nerelerdir?
10. Birimde yürütülen iş ve işlemlerle ilgili takip ve izleme yöntemi nasıldır, ne sıklıkla yapılmaktadır?
11. Takip ve izleme işlemi için nasıl bir form ve/veya format kullanılmaktadır?
12. Birimde yürütülen iş ve işlemlerle ilgili faaliyetler hangi sürelerde gerçekleşmektedir?
13. Birimde yürütülen faaliyetlerle ilgili hangi istatistiki kayıtlar tutulmaktadır?
14. Bu kayıtlar hangi periyodlarla raporlanmaktadır?

Gözlem notları:

Şekil 3.1 Birim Sorumlusu Görüşme Formu

Süreç Adı:			
Süreç Sahibi:			
Süreç Yönetim Takımı:			
Süreç Sınırları:			
Süreç Tanımı:			
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler			
Kayıt ortamı			
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Malzeme Donanım Teçhizat: Alt Yapı Çalışma Ortamı:		
Süreç Kontrol Kriterleri			
Süreç İzleme Verileri			
Süreç Performans Göstergeleri			
Göstergelerin mevcut durumu			
Gösterge Hedefleri			

Şekil 3.2. Süreç Plan Formu

3.8.6. “Referans Takip Tablosu” oluşturulması, fonksiyonel yapı ile iş süreçleri yapısının birleşik dokümanının hazırlanması: Kuruluşun temel süreçlerinin zaman bazlı sıralı akışı ve iş listesi, Harington’un (1991) “fonksiyonel time-line” iş akış şemasından esinlenerek hazırlanmış “Referans Takip Tablosu” kullanılarak örtüştürülmüştür (Tablo 3.1). İş listesi ve zamanlama bilgileri kurum mevzuatından elde edilmiştir.

3.8.7. Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesi: Ölçülebildiği oranda tüm süreçlerle ilgili izleme ölçme verileri süreç ekipleri içinden belirlenecek sorumlular vasıtası ile “Süreç Veri İzlem Tablosu” (Tablo 3.2) ve “Evrak Dağıtım ve İzleme Tablosu” (Tablo 3.3) kayıtlarından elde edilmiştir.

3.8.8. Süreç performans göstergelerinin belirlenmesi: Süreç performans göstergelerinin belirlenmesinde Kurum Mevzuatı, SGK 2015 Yılı Stratejik Planı, Taşra Teşkilatı Performans Hedefleri referans olarak alınmış, bu referanslar doğrultusunda kritik başarı faktörleri, birimlere yansıyan hedefler ve bu hedeflerle uyumlu performans göstergeleri belirlenmiştir.

3.9. Mevcut Yapının Değerlendirilmesi ve İş Süreçleri Yönetim Modeli Önerisi:

Mevcut yapı analiz edildikten sonra, birimde yürütülen sıralı faaliyetler tanımlandı ve süreç bazlı olarak sınıflandırıldı. Tedarikçiler, iç ve dış müşteri beklentileri, paydaş görüşleri, SGK 2015 yılı Stratejik Planı, Taşra Teşkilatı Performans Hedefleri göz önüne alınarak gerekli olan iş süreçleri belirlendi. Süreçler belirlendikten sonra önerilen matriks yapıya uygun olan “iş süreçleri yönetim modeli” önerisi sunuldu.

Tablo 3.1. Referans Takip Tablosu

SAĞLIK HİZMET SUNUCUSU (SHS) FATURA VE EKLERİ İNCELEME ÖDEME SÜRECİ REFERANS TAKİP TABLOSU								
SÜREÇLER	SHS SÜREÇLERİ		SHS FATURA VE EKLERİ İNCELEME VE ÖDEME ANA SÜRECİ					MUHASEBE İŞLEMLERİ
ALT SÜREÇLER	SHS HİZMET GERÇEKLEŞTİRME	SHS EVRAK TESLİMİ	FATURA ÖN İNCELEME SÜRECİ	FATURA TAKİP VE SONLANDIRMA SÜRECİ FATURA İNCELEME SÜRECİ	İTİRAZ İNCELEME SÜRECİ	MUTABAKAT SÜRECİ	TAHAKKUK SÜRECİ	
SERVİSLER			EVRAK- FİÖS-1	FİÖS-1, FİÖS-3	FİÖS-1	FİÖS-2	FİÖS-4	MUHASEBE SERVİSİ
MEVZUATA GÖRE YAPILMASI GEREKEN FAALİYETLER								
SÜREÇ ÇEVİRİM SÜRESİ (MEVZUAT ŞARTI)	AYIN 1-31.GÜNLERİ	AYIN 1-15.GÜNLERİ						
ÇEVİRİM SÜRESİ MEVCUT DURUM:								
ÇEVİRİM SÜRESİ HEDEFİ								

Tablo 3.2.Süreç Veri İzlem Tablosu

[illegible]

Tablo 3.3. Evrak Dağıtım ve İzleme Tablosu

[illegible]

Tablo 3.3. Evrak Dağıtım ve İzleme Tablosu (Devam)

[illegible]

3.10. Uzman Görüşlerinin Alınması

Oluşturulan modelin doğrulanması için uzman görüşüne sunulması planlandı. Model ile elde edilmesi düşünülen faydalar önermeler haline getirilerek beşli likert ölçeği ile hazırlanmış anket formu oluşturuldu. Önermeler hakkındaki görüşler kesinlikle katılıyorum=5, katılıyorum=4, kararsızım=3, katılmıyorum=2, kesinlikle katılmıyorum=1 olarak değerlendirildi. Güvenilirlik testinde Cronbach's Alfa: 0.954 olarak bulundu. Anket formuna ayrıca model hakkında görüş ve önerilerin not edileceği açık uçlu alan eklendi.

Hazırlanan anket formları, süreç yönetimi konularında sertifikalı eğitim veren Türk Standartları Enstitüsü Marmara Eğitim Müdürlüğü uzman eğitimcilerinden 12 uzmanın e-mail adreslerine gönderildi. Form gönderilen 12 uzmandan 10 u geri bildirimde bulundu. Anket sonuçları SPSS Ver. 16.0 ile değerlendirildi. Sonuçların tanımlayıcı istatistiki analizi yapıldı. Açık uçlu sorulara verilen öneri ve yorumlar da ayrıca değerlendirildi.

Sayın Katılımcı, Anket ekinde sunulan çalışma ile “Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezlerinde İş Süreçlerinin Yönetimi İçin Model Önerisi” sunulmuştur. Model ile amaçlanan faydalar aşağıda önermeler olarak sıralanmıştır. Bu konuda uzman görüşlerinizi aşağıdaki önermelere vereceğiniz yanıtlar ile belirtmeniz ve en son olarak ta model hakkındaki görüş ve önerilerinizi paylaşmanız çalışmamıza büyük katkı sağlayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli” kamuda iş süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine ve kurumsal performansın artırılmasına katkıda bulunacaktır.					
2	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli” 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine verilmiş olan “stratejik plan” hazırlama görevinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.					
3	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli” E-Devlet dönüşüm programı çerçevesinde süreç yönetimine geçilmesi, süreçlerin tanımlanması, haritalandırılması, modellenmesi faaliyetlerini kolaylaştıracaktır.					
4	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli” 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği yapılması gereken iç denetimleri kolaylaştıracaktır.					
5	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli”nin uygulanması ile kurum amaçlarına ulaşılması ve performans hedeflerinin gerçekleşmesi daha da kolaylaşacaktır.					
6	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli”nin uygulanmasında süreç sahiplerinin ve bölüm yöneticilerinin birlikte yapacakları ekip çalışması, kurumun temel değerleri doğrultusunda kurumsallaşmasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.					
7	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli”nin uygulanması sırasında süreçte yer alan insan kaynaklarının süreç yönetiminde yetkilendirilmesi ve ekip çalışmasına yönlendirilmesi çalışanların motivasyonunu arttıracaktır.					

Şekil 3.3. Uzman Görüşü Anket Formu

8	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli” ile süreç haritalarının oluşturulması ve modellenmesi ile süreç faaliyetleri değer analizi yapılarak katma değer yaratmayan faaliyetler, gereksiz iş adımları lüzumsuz tekrarlar ve gereksiz beklemler kolaylıkla belirlenebilecek, iyileştirmeler kolaylaşacaktır.					
9	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli”nin uygulanması sırasında yapılacak iş ve zaman etüdları ile etkin bir insan gücü planlaması yapmak kolaylaşacaktır.					
10	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli”nin uygulanması ile sürece ve bireylere ait performans ölçümleri ve performansın izlenmesi, çalışanlar arasında adalet ve eşitlik duygusunu arttıracaktır.					
11	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli”nin uygulanmasında İç/dış müşteri ve paydaşların geri bildirimleri süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunacaktır.					
12	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli”nin uygulanmasında iç /dış müşteri ve paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının doğru tespiti ve yönetilmesi ile memnuniyet düzeyi yükselecektir.					
13	Önerilen “İş süreçleri yönetim modeli” kurumda kalite bilincinin gelişmesine katkıda bulunarak kalite yönetim sistemi kurulmasını kolaylaştıracaktır.					
<u>2- Model Hakkında görüş ve önerileriniz:</u>						

Şekil 3.3. Uzman Görüşü Anket Formu (devam)

4. ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YENİ MODEL ÖNERİSİ

4.1. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) Stratejik Planı ve Taşra Teşkilatı Performans Hedefleri

2015 yılı SGK Stratejik Planı incelendiğinde;

Misyon: “Değişen sosyal güvenlik ihtiyaç ve risklerine karşı toplumu güvence altına alarak güvenilir, kaliteli ve yenilikçi bir anlayışla sürdürülebilir sosyal güvenlik hizmeti sunmak”

Vizyon: “Yenilikçi ve insan odaklı anlayışla topluma kaliteli hizmet sunan, sürdürülebilirliğini sağlamış, güçlü ve saygın bir kurum olmak” olarak belirlenmiştir.

Kurum amaçları ise;

1. Sosyal güvenliğı yaygınlaştırmak ve prim gelirlerini artırmak
2. Sağlık hizmetlerine erişimi kısıtlamadan sağlık harcamalarının sürdürülebilirliğini sağlamak
3. Kaliteli sosyal sigortacılık hizmeti vererek hizmet alan memnuniyetini artırmak,
4. Kurumsal yönetim sistemini geliştirmek, olarak belirlenmiştir. (http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/stratejik_plan/ Erişim tarihi: 08.05.2015)

Stratejik planında yer alan swot analizi incelendiğinde; “sağlık alanındaki denetimlerin ve geri ödeme kontrollerinin yeterli ve etkin olmaması, sunduğı hizmete oranla personel sayısının eksik olması, birimler arasında personel ve iş yükü dağılımının adil olmaması” gibi zayıf alanlar ile “ülkedeki sağlık politikalarının SGK’nın sağlık maliyetlerini artırması” gibi tehditler belirlendiğı görölmektedir.

Kurumun genel misyon, vizyon ve amaçlarından içinde bulunduğumuz ve temel olarak genel sağlık sigortacılığı taşra faaliyetlerinin bir kısmının yürütöldüğü taşra

birimi olan Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezlerine (SSGM) yansımalarını incelediğimizde 2 numaralı amaç kapsamındaki stratejik hedeflerden “Sağlık giderlerinin etkin yönetimi için izleme değerlendirme kontrol ve denetim sistemini geliştirme” hedefi kapsamında;

- “Denetim ve kontrol alanında görev yapan personelin nitelik ve niceliğinin artırılması,
- İzleme, değerlendirme, kontrol ve denetim alanında teknolojinin etkin kullanılması,
- Sağlık hizmetinin kötüye kullanılmasını (gereksiz kullanım, hizmetlerde suiistimal, az/fazla kullanım) engelleyici çalışmalar yapılması,
- Sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesini geliştirmeye yönelik önlemler alarak takibinin ve değerlendirilmesinin sağlanması” stratejilerinin uygulanması konularında içinde yer aldığımız SSGM'lere görevler düştüğü anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan 4 numaralı amaç kapsamındaki stratejik hedeflerden “Organizasyon Yapısını, İş Süreçlerini ve Fiziki Şartları Sürekli Geliştirmek” kapsamında:

- “Taşra Teşkilatının organizasyon yapısının etkinliğinin artırılması, fiziki şartların iyileştirilmesi,
- İş süreçlerinin elektronik ortamda takibinin sağlanmasına yönelik altyapı çalışmalarının yapılması” stratejileri de SSGM'lere görevler yüklemektedir.

SSGM'nin stratejik planda yer alan GSS Genel Müdürlüğü Hizmet Listesinde (Ek-1) yer alan temel hizmetlerden ilk dört maddenin yürütülmesi ile ilgili görevleri de vardır. Bu kapsamda bu birimlerde yürütülen faaliyetler “SGK Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” (Ek-2) ile belirlenmiştir.

“SGK Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, 26.01.2015 tarih ve 71556981.6020510.485237 sayılı, 2015/5 numaralı genelgesi ile yayınlanan 2015 Yılı Taşra Teşkilatı Performans Hedefleri (Ek-3) tablosunda ise SSGM için hedefler;

- **“Eylem:** Sağlık faturalarının incelenerek avanslarının kapatılması,
- **Performans göstergesi:** 15.10.2014-15.09.2015 tarihlerine ait olan ve yıl içinde kapatılan sağlık faturalarının sayısının, 15.10.2014-15.09.2015 tarihleri arasında ünitelere teslim edilen sağlık faturalarının sayısına oranı (%),
- **Hedef:** Hastane, Eczane ve Optik için (% 100)” olarak belirlenmiştir.

Yukarıda bahsedilen mevzuat ile Kurum Stratejik plan ve taşra teşkilatı performans hedefleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde SSGM’de planlanan süreçlerin;

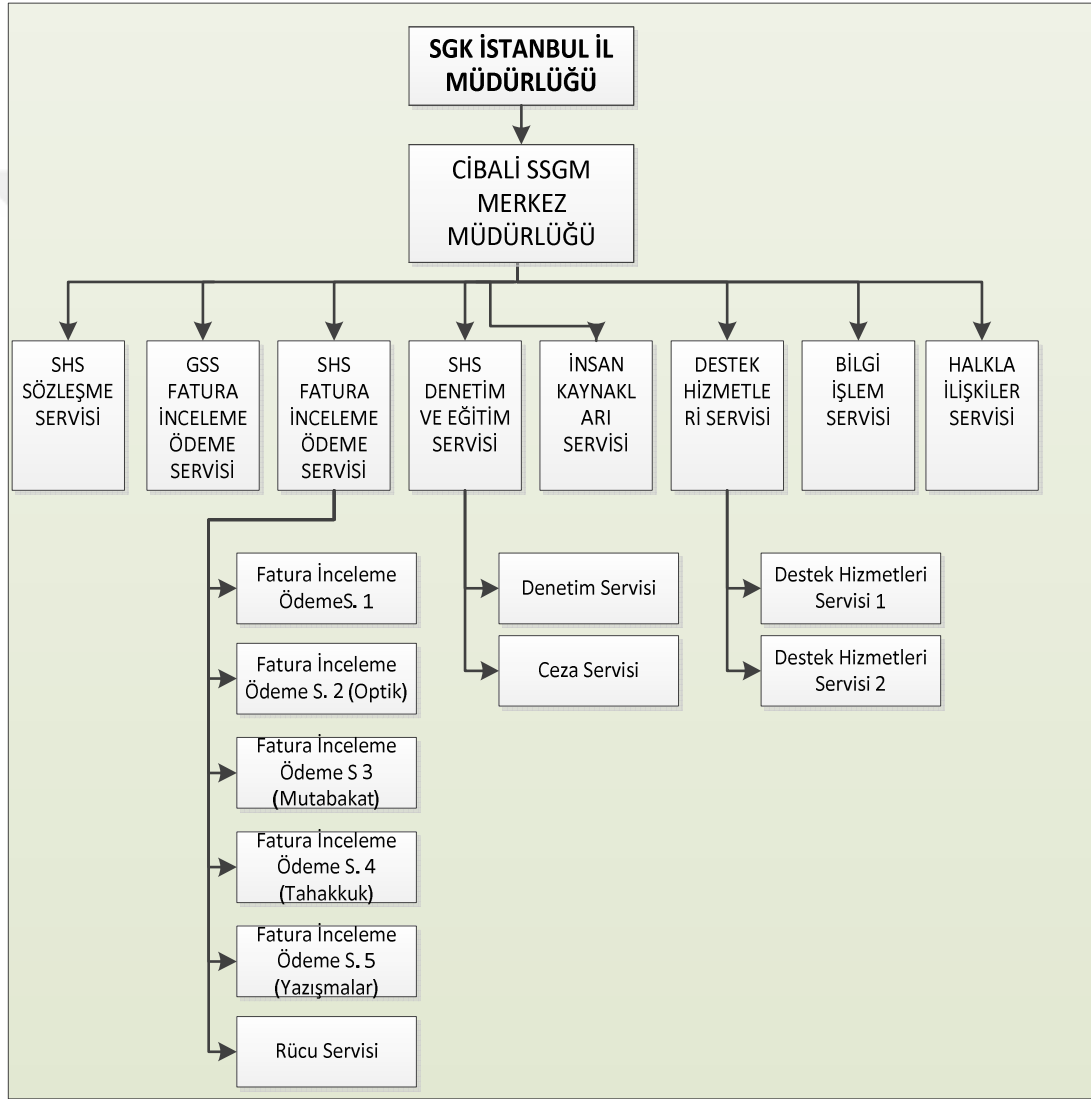
1. “Sağlık hizmetlerine erişimi kısıtlamadan sağlık harcamalarının sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla; sağlık hizmetlerinin kötüye kullanımının önlenmesi ve sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesini geliştirmeye yönelik önlemler alınması,
2. Sunulan sağlık hizmetlerine ait ödemelere esas belgelerin mevzuata uygun olarak ve zamanında incelenmesi ve ödemeye esas faaliyetlerin zamanında tamamlanması”,

amaçlarına uygun olması gerektiği görülmektedir. Bu amaç tanımlarında öne çıkan temel amacın *hak sahiplerine doğru sağlık hizmetlerinin, doğru yöntemlerle, zamanında ve uygun maliyetle sunumunun sağlanması ve bedellerinin mevzuata uygun şekilde ve zamanında karşılanması* olduğu görülmektedir.

Yukarıda tanımlanan amaçlarla birlikte, tüm süreçlerin yürütülmesinde *çevrim süresi ve mevzuata uygunluk* iki önemli kritik başarı faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. SSGM servisleri içinde ve servisler boyunca yürütülen iş süreçlerinin, etkin olarak yönetilmesi için amaçlara uygun şekilde ve kritik başarı faktörleri de göz önüne alınarak bir bütün olarak ele alınması, planlanması, yürütülmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

4.2. Cibali SSGM Organizasyon Yapısı

4.2.1 Fonksiyonel organizasyon yapısının gözden geçirilmesi ve organizasyon şemasının oluşturulması: Öncelikle ilgili mevzuat ve mevcut durum incelenerek Cibali SSGM kuruluş organizasyon yapısı gözden geçirilmiştir. Birime ait fonksiyonlar ve bölümler belirlenerek fonksiyonel organizasyon şeması oluşturulmuştur (Şekil 4.1).



Şekil 4.1. Cibali SSGM Fonksiyonel organizasyon şeması

4.2.2. Primer iş süreçleri ile ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü servislerin belirlenmesi: Primer iş süreçleri ile ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü servisler ve alt birimlerinin belirlenmesi için öncelikle fonksiyon ve bölüm sorumluları ile yüz yüze

görüşülerek yapılan faaliyetlerin sıralı tanımlaması yapılmıştır. Yüz yüze görüşmede alınan görüşler ve yanıtlar ile birimle ilgili yapılan gözlemlere ait notlar analiz edilmiş, elde edilen analiz bilgilerine göre birimde organizasyon şemasında tanımlanan ve çalışmamızın esas konusu olarak seçilmiş olan primer iş süreçleri ile ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü servisler ve alt birimleri belirlenmiştir (Tablo 4.1).

Tablo 4.1. Primer iş süreçlerinin yürütüldüğü servisler tablosu (birim organizasyon şemasına göre)

- 1. SAĞLIK HİZMET SUNUCUSU FATURA İNCELEME VE ÖDEME SERVİSİ (SHSFİÖS)**
 - 1.1. Fatura İnceleme Ödeme Servisi-1 (İnceleme)
 - 1.2. Fatura İnceleme Ödeme Servisi-2 (Optik Servisi)
 - 1.3. Fatura İnceleme Ödeme Servisi-3 (Mutabakat)
 - 1.4. Fatura İnceleme Ödeme Servisi-4 (Tahakkuk)
 - 1.5. Fatura İnceleme Ödeme Servisi-5 (Yazışmalar)
 - 1.6. Rücu Servisi
- 2. GENEL SAĞLIK SİGORTALISI FATURA İNCELEME VE ÖDEME SERVİSİ (GSSFİÖS)**
- 3. SAĞLIK HİZMET SUNUCULARI EĞİTİM VE DENETİM SERVİSİ (SHSEDS)**
 - 3.1. Sağlık Hizmet Sunucuları Eğitim ve Denetim Servisi-1(Denetim Servisi)
 - 3.2. Sağlık Hizmet Sunucuları Eğitim ve Denetim Servisi-2 (Ceza Servisi)
- 4. SAĞLIK HİZMET SUNUCULARI SÖZLEŞME SERVİSİ (SHSSS)**
- 5. HALKLA İLİŞKİLER SERVİSİ (HİS)**
- 6. EVRAK SERVİSİ (ES)**

Fonksiyonel organizasyon şemasında tanımlanan ve çalışmamızın esas konusu olarak seçilmiş olan primer iş süreçlerinin yürütüldüğü servislerde ve alt birimlerinde yürütülen tüm faaliyetler, “Primer İş Süreçleri Faaliyet Listesi” olarak aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

Primer İş Süreçleri Faaliyet Listesi:

1.FATURA İNCELEME VE ÖDEME SERVİSİ FAALİYETLERİ (FİÖS)

Bu birim Sosyal Güvenlik Kurumu Taşra Teşkilatı Kuruluş Ve Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik MADDE 30 da tanımlanmıştır. Cibali Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezinde bu birimde yapılan faaliyetlerle ilgili alt birimler organizasyon şemasında belirtildiği üzere şu şekilde sıralanmıştır:

1.1.Fatura İnceleme Ödeme Servisi - 1

Fatura inceleme ödeme servisi - 1, sözleşmeli sağlık hizmet sunucuları (SHS) tarafından gerek medula sistemi üzerinden, gerekse manuel olarak teslim edilen sunulan sağlık hizmetlerinin faturalarından, örnekleme usulü ile belirlenmiş olanların faturalarını ve fatura ekinde bulunması

gereken belgeleri teslim alan inceleme birimlerine dağıtan, incelenmiş olanları izleyen ve tamamı incelenmiş olanları sonuçlandıran hizmet birimidir.

Bu birimde ağırlıklı olarak inceleme yapan uzman hekim, hekim, diş hekimi, eczacı ve sağlık personelleri ile veri hazırlama ve kontrol işletmenleri çalışmaktadır.

Bu birimde yapılan faaliyetleri sıralı olarak şu şekilde belirlenmiştir:

- Sağlık hizmet sunucusu (SHS) tarafından SSGM ye teslim edilen fatura dosyası ve hasta dosyası klasörlerinin ön kontrolü,
- Hasta dosyası klasörlerinin “Fatura Kabul Kriterleri” ne uygunluğunun kontrolü,
- Evrak kaydının yapılması, referans numarasına göre evrak numarası verilmesi,
- Kayıt altına alınan faturaların “Medula” sistemine evrak kaydı yapılması,
- İlgili döneme ait medula sisteminde kayıtlı olan ve evrak kaydı yapılmış olan SHS’ye ait hizmet dökümlerinin, teslim edilen hasta dosyaları klasörleri ile birleştirilerek toplu inceleme listesinin oluşturulması, branşlara ve inceleycilere göre tasnif edilmesi,
- İnceleme birimlerine dağıtmak üzere çalışma listelerinin oluşturulması,
- Çalışma listelerinin ve hasta klasörlerinin incelenmek üzere inceleme birimlerine dağıtılması,
- Fatura inceleyciler tarafından çalışma listelerinin, fatura ve eki belgelerin, hasta klasörlerinin teslim alınması,
- SHS tarafından verilen sağlık hizmetlerine ait fatura ve eki belgelerinin medula kaydı da esas alınarak kurum mevzuatına uygunluğu açısından incelenmesi,
- İlaç ve malzeme incelemesi gereken belgelerin tutanak altına alınarak eczacılar ve malzeme servisine gönderilmesi,
- Faturalarda yer alan ilaç ve tıbbi malzeme kullanımının kurum mevzuatına göre incelenmesi,
- Uygunsuzluk bulunması halinde medula kaydı ve/veya fatura üzerinde kesintilerin yapılması,
- Sözleşme şartlarına uygunsuzluk olması durumunda durum tespit tutanağı ile tutanak altına alınarak denetim servisine iletilmesi,
- İtiraz durumunda itiraz edilen dosyanın tekrar incelenmesi ve itiraz inceleme komisyonuna görüş bildirilmesi,
- Tıbbi, ilaç ve malzeme yönünden incelenmesi tamamlanan fatura ve eki belgelerden, kurum bazında incelemesi tamamlanmış olanların “incelendi” kaydı ile medula sisteminde inceleme aşamasının sonlandırılması ve SHS’nin görüşüne sunulması,
- Tüm işlemleri tamamlanmış olan fatura ve eki belgeler ve bu belgelerle ilişkili hasta klasörlerinin arşivlenmesi ve depolanması.

1.2.Fatura İnceleme Ödeme Servisi - 3 (Mutabakat)

Mutabakat servisi, incelemesi tamamlanmış olan fatura ve eki belgelerden, eğer hizmet sunucusunun itirazı var ise itirazlarının değerlendirildiği, komisyonlarda tartışıldığı ve sonuca bağlandığı, gerekli düzeltmelerin yapıldığı ve ödeme için tahakkuk servisine iletildiği birimdir. İncelenen fatura ve ekleri belgelere belirli bir süre içinde itiraz edilmemişse ödeme emri doğrudan tahakkuk servisine gönderilir.

Bu birimde yapılan faaliyetler sıralı olarak şu şekilde tespit edilmiştir:

- SHS tarafından kuruma teslim edilen itiraz dosyalarının teslim alınması,
- Branşlara göre tasnif edilmesi,
- İnceleyici hekimlerinin belirlenmesi,
- Dosyaların hekimlere, eczacılara ve malzeme servisine dağıtılması,
- Dağıtılan dosyaların izlenmesi,
- Yeniden incelenen dosyaların inceleme birimlerinden teslim alınması,
- Mutabakat toplantısına hazırlanması,
- SHS’nin itiraz başvurusunu takiben mutabakat randevularının verilmesi,
- Mutabakat toplantısının yapılması ve mutabakata varılan itirazların tutanak altına alınması, sonuca göre düzeltmelerin yapılması,
- Mutabakata varılamayan itirazların “İhtisas İnceleme Komisyonu” veya “Mevzuat İnceleme Komisyonu”na gönderilmesi, sonuçlara göre düzeltmelerin yapılması,
- İncelemenin sonlandırılması ve tahakkuk servisine “Mutabakat Detay Belgesi”nin gönderilmesi,
- İşlemi tamamlanmış tüm belgelerin tasnif edilerek arşivlenmesi depolanması.

1.3. Fatura İnceleme Ödeme Servisi - 4 (Tahakkuk)

Bu servis inlemesi tamamlanmış olan SHS hizmet bedellerinin tahakkuk işlemlerinin yapıldığı birimdir.

- Mutabakat servisinden “Mutabakat Detay Belgesi” ve “Hesap Detay Belgesi” alınması,
- İlgili SHS Fatura Klasörü ile birleştirilmesi,
- Prim borcu sorgulanması ve sorgulama çıktısının alınması, dosyaya eklenmesi,
- MOSİP sistemi üzerinden “Ödeme Emri Belgesi”nin düzenlenmesi, ödeme gerçekleştirmenin yapılması, harcama yetkilisince onaylanması, saymanlığa gönderilmesi,
- Muhasebe sevk üst yazısının yazılması ve muhasebeye gönderilmesi,
- Yurtdışı faturalarının ilgili Sosyal Güvenlik Merkezlerine (SGM) gönderilmesi,
- Bildirimi zorunlu faturaların bir suretlerinin listelenerek “Rücu Servisi” ne gönderilmesi,
- Yurtdışı faturalarının bir suretlerinin listelenerek icmal listenin ilgili SGM’lere gönderilmesi,
- SHS’lere kesinti tutarlarının bildirimi için yazıların yazılması,
- İşlemi tamamlanmış tüm belgelerin tasnif edilerek arşivlenmesi depolanması.

1.4. Fatura İnceleme Ödeme Servisi - 5 (Yazışmalar)

Bu birim incelemesi tamamlanmış, itiraz inceleme komisyonlarında sonuçlandırılmış ve ödeme aşamasına gelmiş olan ödemeler ile sözleşmelere aykırı durumlardan kaynaklanan faaliyetlere ve diğer tüm kurumsal uygulamalara karşı yapılmış olan hukuki itirazlar ve bu itirazlardan kaynaklanan hukuksal faaliyetlerde hukuk servisinin gerekli gördüğü ve talep ettiği bilgi ve belgeler konusunda yazışmaların yapıldığı, verilerin hazırlandığı ve iletildiği birimdir.

1.5. Fatura İnceleme Ödeme Servisi - 2 (Optik Servisi)

SHS’den müstakilen ayrı bir grup olarak sözleşmeli optisyenlik müesseselerine ait gözlük reçeteleri ve reçetede belirtilen gözlük ve çerçevelere ait fatura ve eki belgelerin incelemesinin yapıldığı, itirazlarının sonuca bağlandığı ve ödeme için tahakkuk servisine gönderildiği birimdir. Yukarıda Tarif edilen fatura inceleme ve ödeme işlemleri faaliyetleri burada da aynı şekilde uygulanmaktadır.

1.6. Rücu Servisi

Tahakkuk işlemleri sırasında üçüncü taraflara rücu edilecek ödemeler ile ilgili yazıların hazırlandığı ve ilgili Sosyal Güvenlik Merkezlerine iletiminin sağlandığı birimlerdir.

2-GENEL SAĞLIK SİGORTALISI İNCELEME VE ÖDEME SERVİSİ FAALİYETLERİ (GSSİÖS)

Bu birim Sosyal Güvenlik Kurumu Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik MADDE 30 da tanımlanmıştır.

Bu birimde, Genel sağlık Sigortalılarının yapmış oldukları sağlık harcamalarına ait fatura ve eki belgelerin, Cibali Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezine teslim edilmesini takiben, kurum mevzuatlarına uygunluk açısından ön incelemesinin yapılması, kayıt altına alınması, mevzuata göre incelenmesi, fiyatlandırma ve tahakkuk işlemlerinin yapılması, mahsup gereken ödemelerin mahsup işlemlerinin yapılması faaliyetleri yürütülmektedir.

Bu birimde yürütülen faaliyetler şu şekilde sıralanmıştır:

2.1. Fatura Ve Eki Belgelerin Teslim Alınması Ve Ön İncelemesinin Yapılması

Bu kapsamda yürütülen faaliyetler şu şekildedir:

2.1.1.Fatura ve eki belgelerin Posta ile teslim alınması;

- Fatura ve eki belgelerin Posta ile teslim alınması,
- Evrak kaydı yapılması (Evrak Servisi),
- Genel Sağlık Sigortalısı İnceleme ve Ödeme Servisine (GSSİÖS) havale (Evrak Servisi),
- Fatura ve eklerinin mevzuata uygunluk incelemesi (GSSİÖS),
- Eksik belge olanların GSS’liye telefonla bildirilmesi veya İade yazısı yazılarak gönderilmesi, tamamlanması (GSSİÖS - Evrak Servisi).

2.1.2.Diğer SGK birimlerinden gelen fatura ve ekli belgelerin kuryeden teslim alınması;

- Diğer SGK birimlerinden gelen fatura ve eki belgelerin kuryeden teslim alınması,
- Evrak kaydı yapılması (Evrak Servisi),
- GSSİÖS ne havale (Evrak Servisi),
- Fatura ve eklerinin mevzuata uygunluk incelemesi (GSSİÖS),
- Eksik belgesi olanların GSS'liye telefonla bildirilmesi veya iade yazısı yazılarak gönderilmesi, tamamlanması (GSSİÖS - Evrak Servisi).

2.1.3.Halkla ilişkiler servisinden elden teslim alma;

- Genel sağlık sigortalısının şahsen elden teslim ettiği fatura ve eki belgelerin halkla ilişkiler servisinden teslim alınması,
- Fatura ve eklerinin ön kontrolü (Halkla İlişkiler S.),
- Eksik evrak ve belgelerin tamamlanması (Halkla İlişkiler S.),
- Evrak kaydının yapılması (Evrak Servisi),
- GSSİÖS ne havale (Evrak Servisi).

2.2. Genel Sağlık Sigortalısı Geri Ödemelerine Esas Faturaların Ve Ekli Belgelerin İncelenmesi Ve Ödenmesi Faaliyetleri;

- Fatura ve eklerinin mevzuata göre tıbbi yönden incelenmesi,
- Uygun olmayanların reddi ve iade yazısı ile bilgilendirme,
- Uygun olanların fiyatlandırma için sevk edilmesi,
- Uygunluk onayı verilmiş faturanın ödeme tutarının belirlenmesi,
- “Hesap Detay Belgesi”nin hazırlanması,
- “Şahıs Ödeme Sistemi” (Ş.Ö.S.)’ye kaydedilmesi, sistemden muhasebe sevk,
- MOSİP üzerinden ödeme emri belgesinin hazırlanması,
- Gerçekleştirme ve harcamanın yapılması,
- Muhasebeye sevk edilmesi,
- Uygun olmayan ödeme taleplerinin geri iadesi,
- Mahsup gereken ödemelerin mahsup edilecek tutarının belirlenmesi,
- Mahsup edilecek kuruma göre SGK Borç listelerinin hazırlanması,
- Muhasebe ve/veya GSS Tedavi Hizmetleri Daire Başkanlığına gönderilmesi.

2.3. Fiyatlandırma Ve Tahakkuk Faaliyetleri;**2.3.1. Tıbbi Malzemelerin Fiyatlandırılması Faaliyetleri**

- Fatura ve eklerinin kontrolü (Hekim),
- Uygunsuz ve/veya eksik olanların gerekçeli üst yazı ile iade edilmek üzere evrak servisine gönderilmesi (Hekim),
- Tıbbi uygunluk verilmesi (Hekim),
- Tıbbi malzeme servisine fiyatlandırmak üzere sevk (Hekim),
- Uygunsuz ve/veya eksik olanların iade edilmek üzere GSSİÖS ne gönderilmesi (Tıbbi Malzeme İnceleme Birimi),
- Ödenecek tutarın belirlenmesi (Tıbbi Malzeme İnceleme Birimi).

Tıbbi Malzeme Tahakkuk Faaliyetleri

- Online ŞÖS’e kayıt ve ödenecek tutarın girilmesi (GSSİÖS),
- ŞÖS’den döküm alınması (GSSİÖS),
- ŞÖS’den “muhasebeye sevk” işleminin yapılması, (GSSİÖS),
- MOSİP’e aktarılmanın gerçekleştirilmesi ile birlikte “Ödeme Emri Belgesi”(Ö.E.B.)’nin düzenlenmesi (GSSİÖS),
- Gerçekleştirme işleminin yapılması (Gerçekleştirme Görevlisi - Servis Sorumlusu - Hekim),
- Harcama Yetkilisi Onayı (Md. veya Md. Yardımcısı),
- Muhasebe Sevk Yazısının yazılması ve onaylanması (GSSİÖS - Md Yard.),
- Muhasebeye gönderilmesi.

2.3.2. Diğer Hizmet Bedelleri Fiyatlandırma Faaliyetleri;

• Fatura ve eklerinin kontrolü (Hekim),
• Uygunsuz ve/veya eksik olanların gerekçeli üst yazı ile iade edilmek üzere evrak servisine gönderilmesi (Hekim),

- Tıbbi uygunluk verilmesi (Hekim),
- Ödenecek tutarın belirlenmesi (GSSİÖS),
- “Hesap Detay Listesi”nin oluşturulması (GSSİÖS).

• Diğer Hizmet Bedelleri Tahakkuk Faaliyetleri;

- MOSİP ten ÖEB’nin düzenlenmesi (GSSİÖS),
- Gerçekleştirme işleminin yapılması (Gerçekleştirme Görevlisi - Servis sorumlusu),
- Harcama yetkilisi onayı (Md.veya Md.Yardımcısı),
- “Muhasebe Sevk Yazısı”nın yazılması ve onaylanması (GSSİÖS- Md.Yard.),
- Muhasebeye gönderilmesi.

2.4. Mahsuplaşma Faaliyetleri

2.4.1. Sağlık Bakanlığına bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşları Faturaları Ödenmesi Mahsuplaşma Faaliyetleri;

- Mahsup edilecek tutarın belirlenmesi (GSSİÖS),
- MOSİP üzerinden mahsup işleminin yapılması (GSSİÖS),
- “Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Borç tablosu” icmal listesi oluşturulması,
- Bilgilerin CD’ye yazılması (GSSİÖS),
- İcmal liste ve CD’nin GSS Gn. Md. Tedavi Hizmetleri D. Bşk. na gönderilmesi (GSSİÖS),
- Online ŞÖS’den yapılan malzeme ödemeleri mahsup işlemleri ile SB. Global bütçe mahsup işlemlerinin mükerrer olmaması için Mosip üzerinden terkin işleminin yapılması.

2.4.2. Üniversite Hastaneleri ve Vakıf Hastaneleri Faturaları Ödenmesi Mahsuplaşma Faaliyetleri;

- Mahsup edilecek tutarın belirlenmesi (GSSİÖS),
- MOSİP üzerinden mahsup işleminin yapılması, (GSSİÖS),
- “Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Borç tablosu” icmal listesi oluşturulması,
- İcmal Listesinin Muhasebe Servisine Üst yazı ile gönderilmesi,
- Sağlık Hizmet Sunucusuna bilgi yazısı gönderilmesi.

3. SAĞLIK HİZMET SUNUCULARI EĞİTİM VE DENETİM SERVİSİ FAALİYETLERİ (SHSEDS)

Bu birim “Sosyal Güvenlik Kurumu Taşra Teşkilatı Kuruluş Ve Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik MADDE 33”de tanımlanmıştır.

Bu birimde Cibali SSGM denetim servisine ulaşan GSS’li hak sahibi şahıs şikâyetleri, fatura inceleme birimleri inceleyici tutanakları, planlı denetim sonuç tutanakları, Teftiş Kurulu raporları, İl Sağlık Müdürlüğü ihbarları, Emniyet Müdürlüğü İhbarları, Kurum Başkanlığı’ndan gelen bildirimler, Alo170, BİMER bildirimleri ve benzeri bildirimlerin alınması, tasnif edilmesi, denetim ekiplerince incelenmesi, sonuçlandırılması ve raporlanması faaliyetleri yürütülmektedir. Ayrıca sözleşmeli sağlık hizmet sunucularının (SHS) mevzuat ve uygulama yönünden eğitim faaliyetleri de yapılmaktadır.

Bu birimde yürütülen faaliyetler;

- SHS eğitimi,
- SHS denetimi,
- Denetim sonuçlarına göre gerektiğinde ceza uygulama faaliyetleridir.

3.1.Sağlık Hizmet Sunucuları Eğitim Faaliyetleri;

- SHS’nin mevzuat ve uygulama yönünden bilgilendirilmesi,
- GSS genel Müdürlüğünden gelen uygulama ile ilgili yazıların sağlık hizmet sunucularına iletilmesi,

• Zaman zaman yapılan, çalıştay, kongre, bilgilendirme toplantıları ile SHS’nin bilgilendirilmesi ve görüş ve önerilerinin alınması.

3.2. Sağlık Hizmet Sunucuları Denetim Servisi Faaliyetleri;

Sağlık hizmet sunucuları eğitim ve denetim servisi (SHSEDS)'nin bir alt birimi olan "Denetim Servisi"nde yürütülen faaliyetler;

- Hak sahibi şahıs şikâyetleri,
- Fatura inceleme birimleri inceleyici tutanakları,
- Planlı denetim sonuç tutanakları,
- Teftiş Kurulu raporları,
- İl Sağlık Müdürlüğü ihbarları,
- Emniyet Müdürlüğü ihbarları,
- Kurum Başkanlığı'ndan gelen bildirimler,
- Alo170, BİMER bildirimleri gibi girdilerin;

-Denetim ekiplerince incelenip değerlendirilerek "Denetim Raporu" hazırlanması ve sonlandırılması,

-Sonuçların ilgisine ve üst makamlara gönderilmesi,

-Sonuca göre gerekli olduğunda ceza servisine bildirim yapılması, ceza uygulamasına gidilmesi,

-Yasal takibi gereken durumlarda ilgili adli makama yazı ile bildirim yapılması faaliyetleridir.

3.3. Ceza Servisi Faaliyetleri;

Sağlık hizmet sunucuları eğitim ve denetim servisi (SHSEDS)'nin bir alt birimi olan "Ceza Servisi"nde yürütülen faaliyetler;

• "Fatura İnceleme Birimleri"nden gelen "Durum Tespit Tutanağı" değerlendirilmesi ve uygunsuzluk sabit ise ceza yazısı yazılması,

• Uygunsuzluk tartışmalı veya araştırma gerektiriyorsa denetim servisine havale edilmesi, "Denetim Servisi"nden ceza uygulama kararı verilmiş ise diğer ceza talimatları ile birlikte talimatlar evrak sisteminden alınması,

- Ceza yazısı yazılması,
- İadeli taahhütlü olarak ilgili kuruluşa gönderilmesi, 15 gün bekleme süresinin beklenmesi,
- Bekleme süresinde itiraz varsa, itiraz dosyası itiraz komisyonuna gönderilmesi,
- İtiraz dosyası "Ceza Komisyonu"nda değerlendirildikten sonra "itiraz sonuç tutanağı"na göre ilgili sağlık kuruluşuna itiraz komisyonu tutanağı sonucunun yazı ile bildirilmesi,
- Ceza onaylanmış ise muhasebe servisine mahsup yazısının yazılması,
- SHS'nin ceza uygulamalarına karşılık başlattıkları mahkeme sürecine ait bilgi - belge toplanması, hazırlık yapılması, yazışmaların yapılması faaliyetleridir.

4. SAĞLIK HİZMET SUNUCULARI SÖZLEŞME SERVİSİ (SHSSS)

Bu birim "Sosyal Güvenlik Kurumu Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik MADDE 31" de tanımlanmıştır.

Sağlık Hizmet Sunucuları Sözleşme Servisinde (SHSSS) ; Sağlık Uygulama Tebliğinde belirtilen SHS ile yürürlükteki "Sözleşme Protokolleri"ne uygun şekilde sözleşmelerin yapılması amacıyla, başvuru dosyalarının alınması, dosyaların kontrolü ve onaylanması, SHS Medula şifrelerinin oluşturulması, SHS Medula kaydının yapılması ve ekranların açılması faaliyetleri yürütülmektedir. Her yıl eğer sözleşme şartlarında değişik yapılmış ise SHS'lere yeni şartlar bildirilir ve sözleşmeler zeyilnameler ile yenilenir. SHS'den gelen hizmet şartlarına ve koşullarına ilişkin değişiklikler ile altyapı ve personel değişiklikleri mevzuat çerçevesinde izlenerek kayıt altına alınır, gerekli değişiklikler Medula üzerinden tanımlanır.

4.1.Sağlık Hizmet Sunucuları Sözleşme Servisi (SHSSS) de yürütülen faaliyetler;

- SHS ile “Sözleşme Protokolleri”nin imzalanması (Optikçiler ile sözleşmeler, özel sağlık kurum ve kuruluşları ile sözleşmeler, üniversite sözleşmeleri, TSK hastaneleri sözleşmeleri),
- “Başvuru Dilekçesi” ve “Ek Belgeler” dosyasının alınması,
- Mevzuata ve protokole uygunluğun denetlenmesi,
- Uygun olmayanların iadesi ve tamamlanması,
- Uygun olanlarla protokollerin imzalanması ve onaylanması, bir suretinin üst makamlara gönderilmesi,
- Başvuru sırasına göre MEDULA kaydı,
- Kullanıcı şifrelerinin oluşturulması ve imza karşılığı yetkiliye teslimi,
- Medula çalışma ekranının SHS’ye açılması,
- “Sözleşme Protokolleri”nin yenilenmesi,
- Yıllık olarak zeyilnamelerin hazırlanması ve yenileme işlemleri,
- SHS’lerin değişen şartlarının izlenmesi,
- Altyapı değişiklikleri,
- Personel hareketleri.

5.HALKLA İLİŞKİLER SERVİSİ

Halkla ilişkiler servisine intikal eden yazılı ve sözlü başvurunun kayda geçirilmesi ile başlar, sonuç/ bilgi yazısının yazılması veya ilgili birime sevkı ile sona erer. GSS’li ve paydaşların her türlü şikâyet, bilgi, işlem başvuru taleplerinin alınması ve sonuçlandırılması işlemleri yapılır.

Faaliyetler:

- Başbakanlık BİMER Sisteminden gelen bildirimlerin sonlandırılması,
- Kurum ALO170 hatından gelen bildirimlerin sonuçlandırılması,
- Kurum BİLGİ EDİNME Sisteminden gelen istemlerin sonuçlandırılması,
- Birim e-posta sisteminden gelen ihbar ve taleplerin sonlandırılması,
- Şahıs şikâyet dilekçelerinin alınması ve ilgili servislere dağıtılması ve izlenmesi,
- Bilgi - Belge istemiyle yapılan şahıs başvurularının yanıtlanması,
- GSS Ödemeleri için şahıs başvurularının alınması ve ilgili servislere yönlendirilmesi,
- Telefonla yapılan başvurularda anlık bilgi verme iş ve işlemleri yapılmaktadır.

4.2.3. İş süreçleri ile ilgili faaliyetlerin süreç bazlı olarak gruplandırılması ve Ana (temel-üst) süreçlerinin belirlenmesi: Cibali SSGM de yürütülmekte olan tüm faaliyetler kuruluşun amaçlarına uygun şekilde ve Rummler ve Brache (1995) sınıflaması esas alınarak ve literatüre uygun hiyerarşik yapı içerisinde **süreç bazlı olarak** gruplandırılmıştır ve ana süreç yapısı belirlenmiştir (Tablo 4.2).

Tablo 4.2. Cibali SSGM ana süreç tablosu

1. Yönetim Süreçleri
2. Primer Süreçler
2.1. Sağlık hizmet sunucuları (SHS) faturalarının incelenmesi ve ödenmesi ana süreci
2.2. Genel sağlık sigortalıları (GSS) sağlık harcamaları faturalarının incelenmesi ve ödenmesi ana süreci
2.3. Sözleşme yönetimi ana süreci
2.4. Sağlık hizmet sunucuları denetim ve eğitim ana süreci
3. Destek Süreçler
3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci
3.2. Tesis Yönetimi Süreci

4.2.4. Primer ana süreçlerin hiyerarşik olarak yapılandırılması: Cibali SSGM ana süreçleri içerisindeki kritik başarı faktörüne etki edebilecek olan faaliyetleri alt süreçler olarak planlayarak yönetimin amaca ulaşmada daha etkili olduğu düşünülmüştür. Belirlenen alt süreçlerle birlikte Cibali SSGM Ana iş süreçleri ve alt süreçleri tablosu oluşturulmuştur (Tablo 4.3).

Tablo 4.3. Cibali SSGM, primer ana süreçler ve alt süreçleri tablosu

1. Sağlık hizmet sunucuları (SHS) faturalarının incelenmesi ve ödenmesi ana süreci
1.1. Fatura ve eki belgeler ön inceleme alt süreci
1.2. Fatura ve eki belgeler inceleme alt süreci
1.3. Fatura inceleme takip ve sonlandırma alt süreci
1.4. İtiraz inceleme alt süreci
1.5. Mutabakat alt süreci
1.6. Tahakkuk alt süreci
2. Genel sağlık sigortalıları (GSS) sağlık harcamaları faturalarının incelenmesi ve ödenmesi ana süreci
2.1. Fatura ve eki belgeler ön inceleme alt süreci
2.2. Fatura ve eki belgeler inceleme alt süreci
2.3. Tahakkuk alt süreci
2.4. Mahsuplaşma alt süreci
3. Sözleşme yönetimi ana süreci
4. Sağlık hizmet sunucuları (SHS) denetim ve eğitim ana süreci
4.1. SHS denetimi alt süreci
4.2. SHS ceza uygulama alt süreci
4.3. SHS eğitimi alt süreci

4.2.5. Süreçlerin tanımlanması: Yüz yüze görüşmede alınan görüşler ve yanıtlar ile birimle ilgili yapılan gözlemlere ait notlar ve kurum mevzuatı değerlendirilerek her bir iş sürecinin tanımı yapılmış, “Süreç Plan Formu” ile dokümente edilmiştir. Süreç tanımlarında tanımlar mevcut durumu yansıtır şekilde yapılmış, tanımlanmamış alanlar boş bırakılmıştır. Ana süreçler ve alt süreçlere ait tanımları aşağıda sıralanmıştır:

SÜREÇ 1.0. Sağlık Hizmet Sunucuları Faturalarının İncelenmesi ve Ödenmesi Ana Süreci:



ALT SÜREÇ 1.1. Fatura ve eki belgeler ön inceleme alt süreci:

Süreç Adı:	1.1. Fatura ve eki belgeler ön inceleme alt süreci
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları
Süreç Sınırları:	Sağlık Hizmet Sunucusundan evrakın teslim alınması ile başlar, inceleme birimlerine dağıtılması ile sonlanır.
Süreç Amacı:	Sürecin amacı sağlık hizmet sunucusu tarafından SSGM'ye teslim edilen fatura dosyası ve hasta dosyası klasörlerinin zamanında ve eksiksiz olarak teslim alınması ve tasnif edilerek inceleme birimlerine dağıtılmasıdır.
Süreç Tanımı:	Sağlık hizmet sunucusu tarafından SSGM'ye teslim edilen fatura dosyası ve hasta dosyası klasörlerinin ön kontrolü, "Fatura Kabul Kriterleri" ne uygunluğunun kontrolü, tasnif edilmesi, evrak kaydını yapılması, referans numarasına göre evrak numarası verilmesi, kayıt altına alınan faturaların medula sistemine evrak kaydı yapılması, inceleme birimlerine dağıtmak üzere çalışma listelerinin oluşturulması, çalışma listelerinin ve hasta klasörlerinin incelenmek üzere inceleme birimlerine dağıtılması, birimler arasında transferi ile ilgili iş ve işlemleri kapsar.

Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
Sağlık Hizmet Sunucusu	- Dilekçe (Üst Yazı) - Referans Numarası - Fatura ve Eki Belgeler* - İlaç Kupürleri - Malzeme Kutu ve Barkotları	- Evrak Kayıt Numarası, - Medula Kaydı - Klasör Numaraları - Çalışma Listeleri - Evrak İade Yazıları	- Evrak - Arşiv Servisi - İnceleme Birimleri - Sağlık Hizmet Sunucusu
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sağlık Uygulama Tebliği - Sözleşme Protokolleri - Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları. - Fatura Kabul Kriterleri Listesi		
Kayıt ortamı	- Evrak Kayıt Sistemi - Medula Kaydı		
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi, Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, aydınlatılmış, ergonomik çalışma düzeni		
Süreç Kontrol Kriterleri	- Fatura ve eki belgelerin teslim süresi - Teslim edilen fatura ve eki belgelerin “Fatura Kabul Kriterleri”ne uygunluğu - Kabul edilen fatura ve eki belgelerin tasnif edilme ve Medula kayıt süresi - Çalışma listelerinin hazırlanma süresi - Çalışma listelerinin içerik açısından eşitliği ve adil dağılımı - Çalışma listeleri ve hasta klasörlerini inceleme birimlerine dağıtım süresi		
Süreç İzleme Verileri	- Ay içerisinde evrak kaydı yapılan sağlık hizmet sunucusu sayısı - Aylık Toplam teslim alınan fatura dosyası sayısı - Teslim alınan mantül fatura dosyası sayısı - Teslim alınan adli vaka fatura dosyası sayısı - Teslim alınan iş kazası fatura dosyası sayısı - Teslim alınan trafik kazası fatura dosyası sayısı - Teslim alınan diğer özellikli vaka fatura dosyası sayısı - Aylık teslim alınan hasta klasörü sayısı - Ay içinde faturası teslim alınan toplam hasta sayısı - Ay içinde iade edilen fatura ve hasta dosyası sayısı		
Süreç Performans Göstergeleri	- İade edilen fatura ve dosya oranı - Teslim alınan faturaların kayıt ve medula giriş süresi - Çalışma listelerinin hazırlanma süresi - Çalışma Listeleri ve Hasta Klasörlerinin inceleme birimlerine dağıtım süresi		
Göstergelerin mevcut durumu			
Gösterge Hedefleri			

ALT SÜREÇ 1.2. Fatura ve eki belgeler inceleme alt süreci:

Süreç Adı:	1.2. Fatura ve eki belgeler inceleme alt süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	İncelenmesi gereken evrakın ve iş listesinin teslim alınması ile başlar, evrakın incelenmesinin tamamlanması ile sona erer.		
Süreç Amacı:	Sağlık hizmet sunucularına ait fatura ve eklerinin içeriğinin kurum mevzuatı, sözleşmelere ve tıbbi kurallara uygunluğunun denetlenmesi		
Süreç Tanımı:	- Çalışma listeleri, fatura ve eki belgeleri, hasta klasörlerinin teslim alınması, - SHS'ler tarafından verilen sağlık hizmetlerine ait fatura ve eki belgelerinin medula kaydı da esas alınarak kurum mevzuatına uygunluğu açısından incelenmesi, - İlaç ve malzeme incelemesi gereken belgelerin tutanak altına alınarak eczacılar ve malzeme servisine gönderilmesi, - Faturalarda yer alan ilaç ve tıbbi malzeme kullanımının kurum mevzuatına göre incelenmesi, - Uygunsuzluk bulunması halinde medula kaydı ve/veya fatura üzerinde kesintilerin yapılması, - Sözleşme şartlarına uyumsuzluk olması durumunda durum tespit tutanağı ile tutanak altına alınarak denetim servisine iletilmesi, - İtiraz durumunda itiraz edilen dosyanın tekrar incelenmesi ve itiraz inceleme komisyonuna görüş bildirilmesi iş ve işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
Fatura ve Eki belgeler Ön İnceleme Süreci	- Çalışma Listesi - Fatura ve eki belgeler* - Medula Kaydı, - İlaç Kupürleri - Malzeme Kutu ve Barkotları - İtiraz Dosyası	- Medula kesinti ve ödeme kaydı - Durum tespit tutanağı - İtiraz dosyası hekim görüşü tutanağı.	- Tahakkuk Servisi - Denetim Servisi - Mutabakat Servisi
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Genelgeler ve genel yazılar - Sağlık Uygulama Tebliği - Fatura İnceleme Usul ve Esasları - Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 - Sözleşme Protokolleri - Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları,		
Kayıt ortamı	- Evrak kayıt sistemi - Medula kaydı		
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Uzman Hekim, Hekim, Diş Hekimi, Eczacı, Hemşire, Sağlık Personeli, Servis Şefi, Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, aydınlatılmış, ergonomik çalışma düzeni		
Süreç Kontrol Kriterleri	- İnceleme süresi, - İncelemenin kurum mevzuatına uygunluğu		

Süreç İzleme Verileri	- Dönem içinde incelenen klasör sayısı - Dönem içinde incelenen hasta sayısı (ayaktan, yatan, gününbirlik) - Dönem içinde incelenen fatura sayısı - Ortalama tıbbi inceleme süresi - Ortalama ilaç inceleme süresi - Ortalama malzeme inceleme süresi - Kesinti oranları - Dönem ödeme miktarları
Süreç Performans Göstergeleri	Fatura inceleme süreleri
Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

ALT SÜREÇ 1.3. Fatura ve eki belgeler takip ve sonlandırma süreci:

Süreç Adı:	1.3. Fatura ve eki belgeler takip ve sonlandırma süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	İncelenmesi gereken faturaların inceleme işlemlerinin başlaması ile başlar, inceleme boyunca devam eder, tamamlanmış incelemelerin medula kaydının “incelendi” konumuna gelmesi ile sona erer.		
Süreç Amacı:	Fatura ve eki belgelerin inceleme sürecinin izlenmesi, gecikmelerin tespit edilerek uyarıların yapılması, incelemenin zamanında yapılmasının sağlanması		
Süreç Tanımı:	- Çalışma listesi ve hasta klasörlerinin dağıtım yerleri ve tarihlerinin kaydedilmesi, - İncelemesi tamamlanmış klasör ve listelerin tamamlanma tarihlerinin kaydedilmesi, - Birimler arasında dosya ve klasörlerin hareketlerinin izlenmesi, teslim ve geri alma tarihlerinin kaydedilmesi, - Evrak ve faturaların inceleme süreçlerinin izlenmesi, - Süresi içinde inceleme geciken evrakın belirlenmesi ve inceleyicinin uyarılması, - Tamamlanmış incelemelerin sonlandırılması, iş ve işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
- Fatura ve Eki Belgeler Ön İnceleme Alt Süreci - Fatura ve Eki belgeler İnceleme Alt Süreci	- Çalışma Listesi - Medula Kayıtları - İlaç Malzeme inceleme tutanakları ve istemleri	- Evrak Hareketleri - Kayıt çıktısı, - Evrak teslim tutanakları, - İnceleme sonlandırma kaydı	- Arşiv - Fatura İnceleme Süreci - İtiraz inceleme süreci - Mutabakat Süreci
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sağlık Uygulama Tebliği - Fatura İnceleme Usul ve Esasları - Sözleşme Protokolleri - Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 - Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları. - Fatura Kabul Kriterleri Listesi		

Kayıt ortamı	Medula kaydı
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi, Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ. Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, aydınlatılmış, ergonomik çalışma düzeni
Süreç Kontrol Kriterleri	- Evrak hareketlerinin zamanında ve anlık takibi, - Evrak Hareketleri kayıtlarının mevzuata uygun yapılması, - İncelenmesi atlanmış ve/veya gecikmiş dosyaların zamanında tespiti ve incelemenin sağlanması
Süreç İzleme Verileri	- Evrak hareketlerinin kayıt etkinliği. - İncelenmesi tamamlanmış faturaların sonlandırılma süresi,
Süreç Performans Göstergeleri	- Evrak hareketlerinin kayıt süresi. - İncelenen faturaların sonlandırılma süresi.
Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

ALT SÜREÇ 1.4. İtiraz inceleme alt süreci:

Süreç Adı:	1.4. İtiraz inceleme alt süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	Evrakın “İncelendi” konumuna düşmesinden sonra başlar, inceleyici görüş tutanağının teslim edilmesi ile sona erer.		
Süreç Amacı:	SHS tarafından incelemeye yapılan itirazların inceleyici tarafından yeniden değerlendirilmesi		
Süreç Tanımı:	- SHS’ler tarafından kuruma teslim edilen itiraz dosyalarının teslim alınması, - Branşlara göre tasnif edilmesi, - İnceleyici hekimlerinin belirlenmesi, - Dosyaların hekimlere, eczacılara ve malzeme servisine dağıtılması, - Dağıtılan dosyaların izlenmesi, - Yeniden incelenen dosyaların teslim alınması, - Mutabakat toplantısına hazırlanması iş ve işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
Sağlık Hizmet Sunucusu	- İtiraz Dilekçesi - Yetki Belgesi - Takip Detay Bilgileri-İtiraz Açıklaması - Ek Belgeler	İnceleyici Hekim Görüşü Tutanağı	Mutabakat Süreci

İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sağlık Uygulama Tebliği - Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 - Sözleşme Protokolleri - Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları.
Kayıt ortamı	Medula kaydı
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi, Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, aydınlatılmış, ergonomik çalışma düzeni
Süreç Kontrol Kriterleri	- İtiraz dosyaları tasnif ve dağıtım süresi - İtiraz dosyası hekim inceleme süresi - İtiraz incelemenin mevzuata uygunluğu
Süreç İzleme Verileri	- Ay içerisinde itiraz başvurusu yapan SHS Sayısı - Ay içerisinde incelemesine itiraz edilen hasta sayısı - Dosyaların teslim alınma ve dağıtılma süresi - Dosyaların hekim inceleme süresi - İtiraz inceleme kabul/red oranı
Süreç Performans Göstergeleri	- İtiraz dosyaları tasnif ve dağıtım süresi - İtiraz dosyalarının fatura inceleme birimlerinde yeniden incelenme süresi - Yeniden incelenmiş dosyaların komisyon toplantısına hazırlanma süresi
Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

ALT SÜREÇ 1.5. Mutabakat alt süreci:

Süreç Adı:	1.5. Mutabakat alt süreci
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları
Süreç Sınırları:	İtiraz başvurusuna yanıt olarak hazırlanan inceleyici görüş tutanağının mutabakat servisine ulaşması ile başlar, mutabakat detay belgesinin tahakkuk servisine gönderilmesi ile sona erer.
Süreç Amacı:	SHS'nin incelemeye itirazları ile ilgili mutabakatın sağlanması
Süreç Tanımı:	- SHS'nin itiraz başvurusunu takiben mutabakat randevularının verilmesi, - Mutabakat toplantısının yapılması ve mutabakata varılan itirazların tutanak altına alınması, sonuca göre düzeltmelerin yapılması, - Mutabakata varılmayan itirazların "İhtisas İnceleme Komisyonu" veya "Mevzuat İnceleme Komisyonu"na gönderilmesi, sonuçlara göre düzeltmelerin yapılması, - İncelemenin sonlandırılması ve tahakkuk servisine "Mutabakat Detay Belgesi"nin gönderilmesi iş ve işlemlerini kapsar.

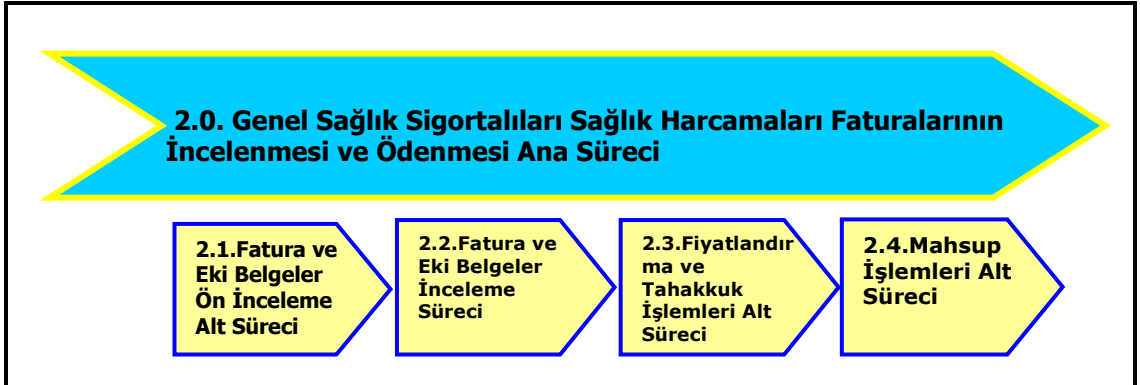
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
- Sağlık Hizmet Sunucusu - İtiraz İnceleme Süreci	- İtiraz Dilekçesi - Yetki Belgesi - Takip Detay Bilgileri-İtiraz Açıklaması - İnceleyici Hekim Görüşü	- İtiraz İnceme Komisyon Tutanağı - İhtisas ve Mevzuat İnceleme Komisyon Tutanakları Mutabakat Detay Belgesi	- Arşiv - Tahakkuk Süreci
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sağlık Uygulama Tebliği - Fatura İnceleme Usul ve Esasları - Sözleşme Protokolleri - Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 - Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları.		
Kayıt ortamı	Medula kaydı		
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Mutabakat Komisyonu Başkanı, Mutabakat Komisyonu Üyesi, Servis Şefi, Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni		
Süreç Kontrol Kriterleri	- Mutabakat randevularının verilme süresi - Mutabakatın tamamlanma süresi - İşlemlerin mevzuata uygunluğu		
Süreç İzleme Verileri	- Ay içerisinde mutabakatı yapılan SHS Sayısı - Ay içerisinde mutabakatı yapılan hasta sayısı - Mutabakat işlemlerinin tamamlanma süresi - Üst Komisyonlara gönderilen işlemlerin sonuçlandırılma süresi		
Süreç Performans Göstergeleri	- Döneme ait İtiraz dosyalarının hekim incelemesinden sonra komisyonların toplanması ve mutabakat toplantılarının tamamlanma süresi - Kabul/ret oranı		
Göstergelerin mevcut durumu			
Gösterge Hedefleri			

ALT SÜREÇ 1.6. Tahakkuk alt süreci:

Süreç Adı:	1.6.Tahakkuk alt süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	Mutabakat detay belgesinin tahakkuk servisine gelmesi ile başlar, muhasebe üst yazısının yazılıp muhasebe servisine teslim edilmesi ile sona erer.		
Süreç Amacı:	Mutabakatı sağlanmış faturaların tahakkuk işlemlerinin yapılması.		
Süreç Tanımı:	• Mutabakat servisinden “Mutabakat Detay Belgesi” ve “Hesap Detay Belgesi” alınması, • İlgili SHS Fatura Klasörü ile birleştirilmesi, • Prim borcu sorgulanması ve sorgulama çıktısının alınması, dosyaya eklenmesi, • Mosip üzerinden Ödeme emri belgesinin düzenlenmesi, Ödeme gerçekleştirmenin yapılması, Harcama yetkilisince onaylanması, saymanlığa gönderilmesi, • Muhasebe sevk üst yazısının yazılması ve muhasebeye gönderilmesi, • Yurtdışı faturalarının ilgili SGM'lere gönderilmesi, • Bildirimi zorunlu faturaların bir suretlerinin listelenerek rücu servisine gönderilmesi, • Yurtdışı faturalarının bir suretlerinin listelenerek icmal listenin ilgili SGM'lere gönderilmesi, • SHS'ye kesinti tutarlarının bildirimi için yazıların yazılması iş ve işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
• Mutabakat Süreci	• Mutabakat Detay Belgesi • Hesap Detay Belgesi	• Ödeme Emri Belgesi • Muhasebe Sevk Yazısı • Bildirimi zorunlu evrak icmal listeleri • Bildirimi zorunlu evrak sevk yazısı, • Yurtdışı faturalar icmal listeleri • Yurtdışı faturalar sevk yazısı. • SHS'lere kesinti bildirim yazıları	• Sağlık H. Sunucuları • Muhasebe Servisi • Sosyal Güvenlik Merkezleri • Rücu Servisi
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	• GSS İşlemleri Yönetmeliği • Sigorta İşlemleri Yönetmeliği • Sağlık Uygulama Tebliği • Sözleşme Protokolleri • Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 • Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları		
Kayıt ortamı	• Medula kaydı		

Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Harcama yetkilisi, Gerçekleştirme görevlisi, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni
Süreç Kontrol Kriterleri	- Tahakkuk işlemleri süresi - Yazışmaların tamamlanma süresi - İşlemlerin mevzuata uygunluğu
Süreç İzleme Verileri	- Ay içerisinde ödeme tahakkuk işlemi yapılan SHS Sayısı - Ay içerisinde gönderilen bildirim zorunlu evrak sayısı - Ay içerisinde gönderilen yurtdışı evrak sayısı - Ay içinde tahakkuk eden ödeme tutarları (özel hastane, üniversite, vakıf üniversitesi, belediye sağlık kuruluşları, askeri hastaneler, tıp merkezleri optikçiler)
Süreç Performans Göstergeleri	Tahakkuk işlemlerinin tamamlanma süresi
Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

SÜREÇ 2.0. Genel Sağlık Sigortalıları Sağlık Harcamaları Faturalarının İncelenmesi ve Ödenmesi Ana Süreci:



ALT SÜREÇ 2.1. Fatura ve eki belgeler ön inceleme alt süreci:

Süreç Adı:	2.1. Fatura ve eki belgeler ön inceleme alt süreci
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları

Süreç Sınırları:	Posta ile veya elden halkla ilişkiler servisinden fatura ve eki belgelerinin teslim alınması ile başlar, inceleme için teslimine kadar devam eder.		
Süreç Amacı:	GSS’liden alınan fatura ve eklerinin mevzuata uygun olarak ve eksiksiz teslim alınmasının sağlanması ve incelemeye hazır hale getirilmesi		
Süreç Tanımı:	Posta ile teslim alma; • Evrak kaydı yapılması, • GSS inceleme ve ödeme servisine havale, • Fatura ve eklerinin mevzuata uygunluk incelemesi, • Eksik belge olanların GSS’liye telefonla bildirilmesi veya İade yazısı yazılarak gönderilmesi, tamamlanması, Halkla İlişkiler Servisinden elden teslim alma; • Fatura ve eklerinin ön kontrolü, • Eksik evrak ve belgelerin tamamlanması, • Evrak kaydının yapılması, • GSS fatura inceleme ve ödeme servisine havale, iş ve işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
• GSS’li	• Dilekçe Formu • Ayrıntılı Fatura ve eki belgeler* • Reçete • Sevk ve Kullanım belgeleri, • İlaç Kupürleri • Malzeme Kutu ve Barkotları	• Evrak Kaydı yapılmış Dilekçe, fatura ve eki belgeler • İade Yazıları	• GSS fatura İnceleme alt süreci • GSS’li
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	• GSS İşlemleri Yönetmeliği • Sigorta İşlemleri Yönetmeliği, • Sağlık Uygulama Tebliği, • 2011/61 Tıbbi Malzeme Ödemeleri Genelgesi, • 2011/47 – 2012/6 Yol ve Gündelik Giderleri • 2012/5 Trafik Kazalarına bağlı tedavi giderleri, • 2011/46 Yurtdışı Tedavi İşlemleri • Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 • Sözleşme Protokolleri • Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları,		
Kayıt ortamı	• Medula kaydı		
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni		
Süreç Kontrol Kriterleri	• Kayıt ve ön inceleme süresi • İşlemlerin kurum mevzuatına uygunluğu		
Süreç İzleme Verileri	• Ay içinde teslim alınan GSS’li faturası sayısı • Ay içinde yazılan iade yazısı		
Süreç Performans Göstergeleri	• Kayıt ve ön inceleme süresi • Kabul edilen dilekçelerin iade oranı		

Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

ALT SÜREÇ 2.2. Fatura eki ve belgeler inceleme alt süreci:

Süreç Adı:	2.2. Fatura ve eki belgeler inceleme alt süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcısı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	Fatura ve eki belgelerinin fatura ve eki belgeler ön inceleme servisinden alınması ile başlar, fiyatlandırma için sevk edilmesi ile sona erer.		
Süreç Amacı:	Sağlık hizmet sunucularının incelemeye itirazları ile ilgili mutabakatın sağlanması.		
Süreç Tanımı:	- Fatura ve eklerinin mevzuata göre incelenmesi, - Uygun olmayanların reddi ve iade yazısı ile bilgilendirme, - Uygun olanların Fiyatlandırma için sevk edilmesi iş ve işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
- Fatura Ön İnceleme Süreci - Evrak Kayıt	- Dilekçe Formu - Ayrıntılı Fatura ve eki belgeler* - Reçete - Sevk ve Kullanım belgeleri - İlaç Kupürleri - Malzeme Kutu ve Barkotları	- İncelenmiş ve tıbbi uygunluk onayı verilmiş fatura ve ekleri - İade Yazıları	- Fiyatlandırma tahakkuk süreci. - GSS'li - Evrak Servisi
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sigorta İşlemleri Yönetmeliği, - Sağlık Uygulama Tebliği, 2011/61 Tıbbi Malzeme Ödemeleri Genelgesi, 2011/47 – 2012/6 Yol ve Gündelik Giderleri 2012/5 Trafik Kazalarına bağlı tedavi giderleri, 2011/46 Yurtdışı Tedavi İşlemleri - Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 - Sözleşme Protokolleri - Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları,		
Kayıt ortamı	Medula kaydı		

Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni
Süreç Kontrol Kriterleri	- İnceleme süresi - İşlemlerin kurum mevzuatına uygunluğu
Süreç İzleme Verileri	- Ay içinde teslim alınan GSS'li faturası sayısı - Ay içinde incelenen GSS'li fatura sayısı - Ay içinde yazılan iade yazısı
Süreç Performans Göstergeleri	- İnceleme süresi - İncelenen faturaların iade oranı
Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

ALT SÜREÇ 2.3. Fiyatlandırma ve tahakkuk işlemleri alt süreci:

Süreç Adı:	2.3. Fiyatlandırma ve tahakkuk işlemleri alt süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	Tıbbi uygunluk ve mevzuat açısından incelenmiş fatura ve eklerinin teslim alınması ile başlar, ödeme emri belgesinin muhasebeye sevkı ile sona erer		
Süreç Amacı:	İncelemesi tamamlanmış faturaların tahakkuk işlemlerin yapılması ve ödeme emrinin muhasebeye gönderilmesi.		
Süreç Tanımı:	- Uygunluk onayı verilmiş faturanın ödeme tutarının belirlenmesi, - Hesap Detay Belgesinin hazırlanması, - ŞÖS ne kaydedilmesi, sistemden muhasebe sevkı, - MOSİP üzerinden ödeme emri belgesinin hazırlanması, - Gerçekleştirme ve harcamanın yapılması, - Muhasebeye sevk edilmesi ve - Uygun olmayan ödemelerin geri iadesi işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
Fatura İnceleme Süreci	Tıbbi uygunluk onayı verilmiş fatura ve eki belgeler	- Hesap Detay Belgesi - Ödeme Emri Belgesi - İade Yazıları	- Muhasebe Servisi - GSS lısı - Evrak Servisi
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sigorta İşlemleri Yönetmeliği - Sağlık Uygulama Tebliği 2011/61 Tıbbi Malzeme Ödemeleri Genelgesi		

	• 2011/47 – 2012/6 Yol ve Gündelik Giderleri • 2012/5 Trafik Kazalarına bağlı tedavi giderleri • 2011/46 Yurtdışı Tedavi İşlemleri • Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 • Sözleşme Protokolleri • Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları
Kayıt ortamı	• Medula kaydı
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni
Süreç Kontrol Kriterleri	• İşlem süresi • İşlemlerin kurum mevzuatına uygunluğu
Süreç İzleme Verileri	• Fiyatlandırma süresi • Tahakkuk işlemleri süresi • Ay içinde tahakkuk ettirilen faturası sayısı • Ay içinde yazılan iade yazısı
Süreç Performans Göstergeleri	• İnceleme süresi • İncelenen faturaların iade oranı
Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

ALT SÜREÇ 2.4. Mahsup işlemleri alt süreci:

Süreç Adı:	Mahsup işlemleri alt süreci
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları
Süreç Sınırları:	Tahakkuk etmiş mahsup gereken ödemeler listesinin alınması ile başlar, borç listelerinin muhasebeye iletilmesi ile sona erer.
Süreç Amacı:	Mahsubu gereken ödemelerin mahsuplaşma işlemlerinin yapılması
Süreç Tanımı:	• Mahsup gereken ödemelerin mahsup edilecek tutarının belirlenmesi, • Mahsup edilecek kuruma göre SGK Borç Listelerinin hazırlanması, • Muhasebe ve/veya GSS Tedavi Hizmetleri Daire Başkanlığına gönderilmesi iş ve işlemlerini kapsar.

Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
Tahakkuk Süreci	Tahakkuk etmiş mahsup gereken ödemeler listesi	- GSS Borç Tablosu - Muhasebe Sevk Yazısı - GSS Bildirim Yazısı	- Muhasebe Servisi - GSS Gn. Md.
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sigorta İşlemleri Yönetmeliği, - Sağlık Uygulama Tebliği, 2011/61 Tıbbi Malzeme Ödemeleri Genelgesi, 2011/47 – 2012/6 Yol ve Gündelik Giderleri 2012/5 Trafik Kazalarına bağlı tedavi giderleri, 2011/46 Yurtdışı Tedavi İşlemleri - Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 - Sözleşme Protokolleri - Kurum, İl Md., SSGM Duyuruları,		
Kayıt ortamı	Medula kaydı		
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, Mosip Yazılım sistemi, kırtasiye Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni		
Süreç Kontrol Kriterleri	- İşlem süresi - İşlemlerin kurum mevzuatına uygunluğu		
Süreç İzleme Verileri	- Mahsup edilecek ödeme tutarı - İşlem süreleri		
Süreç Performans Göstergeleri	Mahsup yazışmalarının ay içinde tamamlanma oranı		
Göstergelerin mevcut durumu			
Gösterge Hedefleri			

SÜREÇ 3.0. Sağlık Hizmet Sunucuları Sözleşme Yönetimi Ana Süreci:

3.0. Sağlık Hizmet Sunucuları Sözleşme Yönetimi Ana Süreci

Süreç Adı:	3.0.Sağlık Hizmet Sunucuları Sözleşme Ana Süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	Sözleşme talebinde bulunan sağlık hizmet sunucusundan başvuru belgelerinin alınması ile başlar, sözleşmenin onaylanarak medula kaydı yapılması ve kullanıcı şifrelerinin verilmesi ile sona erer.		
Süreç Amacı:	Sağlık hizmet sunucularının ile protokollere uygun sözleşmelerin gerçekleştirilmesi		
Süreç Tanımı:	- Sağlık Hizmet Sunucuları İle Sözleşme Protokollerinin İmzalanması, - Optikçiler ile sözleşmeler, - Özel Sağlık Hizmet Sunucuları ile sözleşmeler, - Üniversiteler ile protokol, - TSK hastaneleri ile protokol, - Belediyeler sağlık Hizmetleri protokolü, - Sözleşme ve Protokollerin Yenilenmesi, - Yıllık olarak zeyilnamelerin hazırlanması ve yenileme işlemleri, - Sağlık Hizmet Sunucuları Değişen Şartlarının izlenmesi, - Altyapı değişiklikleri - Personel hareketleri, iş ve işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
- Sağlık Hizmet Sunucuları - SGK	- Sözleşme Başvuru Dilekçesi - Sözleşme için gerekli evrak dosyası - Protokoller	- Sözleşme belgeleri. - Medula kaydı - Kullanıcı şifreleri	- SGK - Denetim Süreci - Fatura İnceleme Süreci
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sağlık Uygulama Tebliği - Sözleşme Protokolleri - Optik Sözleşmesi - Özel Sağlık Hizmet Sunucusu Sağlık Hizmeti Sözleşmesi - TSK Protokolü - Üniversiteler Sağlık Hizmetleri Protokolü - Belediyeler Sağlık Hizmetleri Protokolü - Sağlık Bakanlığı Protokolü		
Kayıt ortamı	Medula kaydı		
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye. Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni		

Süreç Kontrol Kriterleri	- Protokollerin ve sözleşmelerin mevzuata uygun yapılması - Mevzuat şartlarına uygunluğun denetlenmesi - Değişikliklerin zamanında sisteme kaydı ve değiştirilmesi
Süreç İzleme Verileri	- Sözleşme yapılan sağlık hizmet sunucuları sayısı - Başvurusu reddedilen sağlık hizmet sunucusu sayısı - Sözleşmesi iptal edilen sağlık hizmet sunucusu
Süreç Performans Göstergeleri	Sözleşme işlemlerinin tamamlanma süresi
Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

SÜREÇ 4.0. Sağlık Hizmet Sunucuları Eğitimi ve Denetimi Ana Süreci:



ALT SÜREÇ 4.1. Sağlık hizmet sunucuları denetimi alt süreci:

Süreç Adı:	4.1. Sağlık hizmet sunucuları denetimi alt süreci
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcısı, Servis şefi, Servis sorumluları
Süreç Sınırları:	Denetime esas bildirimin teslim alınması ile başlar, denetim sonuç raporunun yazılması ile sona erer.
Süreç Amacı:	Sağlık hizmet sunucularının hizmetlerinin mevzuata ve sözleşme kurallarına uygunluğunun denetlenmesi
Süreç Tanımı:	- Cibali SSGM Denetim Servisine ulaşan hak sahibi şahıs şikâyetleri, fatura inceleme birimleri inceleyici tutanakları, planlı denetim sonuç tutanakları, Teftiş Kurulu raporları, İl sağlık Müdürlüğü ihbarları, Emniyet Müdürlüğü ihbarları, Kurum Başkanlığı'ndan gelen bildirimler, Alo170, BİMER bildirimleri ve benzeri bildirimlerin alınması, - Tasnif edilmesi, - Denetim ekiplerince incelenmesi, sonuçlandırılması, - İnceleme için gerekli kurumlar arası yazışmaların yapılması, - Raporlanması iş ve işlemlerini kapsar.

Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
- Başbakanlık, - Kurum Başkanlığı, - Teftiş Kurulu, - Sağlık Müdürlüğü, - Emniyet Müdürlüğü, - GSS lısı, - Denetim Servisi, - Fatura İnceleme Süreci	- Hak sahibi şahıs şikâyetleri - Fatura İnceleme Birimleri İnceleyici Tutanakları - Planlı Denetim Sonuç Tutanakları - Teftiş Kurulu raporları - İl sağlık Müdürlüğü İhbarları - Emniyet Müdürlüğü İhbarları - Kurum başkanlığından Gelen Bildirimler - Alo170, BİMER bildirimleri	- Denetim raporu, - Ceza servisi bildirim yazısı, - Adli takip bildirim yazısı - GSS ödeme servisine bildirim yazısı	- Tedarikçiler (geri bildirim) - GSS'li - GSS Ödemeleri Servisi - Adli makamlar
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği, - Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği, - Sağlık Uygulama Tebliği, - Sözleşme Protokolleri, - Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 - Denetim genelgesi, - Başbakanlık, SGK, İl Md., SSGM Duyuruları.		
Kayıt ortamı	- Medula kaydı - Doküman Yönetim Sistemi - Evrak kayıt sistemi		
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye. Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni		
Süreç Kontrol Kriterleri	- Girdilerin(İhbarların) zamanında incelenmesi ve sonuçlandırılması, - Mevzuata uygun sonuç raporu hazırlanması		
Süreç İzleme Verileri	- Konularına göre yapılan bildirimlerin sayısı, - Geliş yerlerine göre yapılan bildirimlerin sayısı, - Gelen bildirimlerin sonuçlandırılma süresi,		
Süreç Performans Göstergeleri	Gelen bildirimlerin zamanında sonuçlanma oranı		
Göstergelerin mevcut durumu			
Gösterge Hedefleri			

ALT SÜREÇ 4.2. Sağlık hizmet sunucuları ceza uygulama alt süreci:

Süreç Adı:	Sağlık hizmet sunucuları ceza uygulama alt süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	Denetim sonuç raporunun ceza servisine ulaşması ile başlar, mahsup yazısının muhasebeye gönderilmesi ve gerekirse hukuk servisine gönderilmesi ile sona erer.		
Süreç Amacı:	Sağlık hizmet sunucularının hizmetlerinin mevzuata ve sözleşme kurallarına aykırı hareketleri nedeniyle yaptırım uygulanması.		
Süreç Tanımı:	- Denetim ve tespit işlemlerini takiben Ceza kararının alınmasından sonra ilgiliye ceza yazısının yazılması ve tebligatı, - İtiraz var ise ceza komisyonuna gönderilerek kararın alınması, - Karar göre ilgiliye sonuç bildirimi, - Ceza sabitse mahsup işlemleri için muhasebeye sevk işleminin yapılması, - Mahkeme yazışmaları ve bilgi-belge hazırlanması iş ve işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
- Fatura İnceleme Birimleri - Denetim Servisi - Hukuk Servisi	- Durum Tespit Tutanağı - Denetim Servisi kararları - Hukuk Servisi bilgi istemleri	- Ceza mahsup yazısı - Ceza bildirim yazısı - Adli bilgi yazıları	- SHS - Muhasebe Servisi - Hukuk Servisi
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği - Sağlık Uygulama Tebliği - Sözleşme Protokolleri - Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 - Denetim genelgesi, 2011/42 - Başbakanlık, SGK, İl Md., SSGM Duyuruları		
Kayıt ortamı	- Medula kaydı - Doküman Yönetim Sistemi - Evrak kayıt sistemi		
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye. Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni		
Süreç Kontrol Kriterleri	- İşlemlerin zamanında tamamlanması - İşlemlerin mevzuata uygun yapılması		
Süreç İzleme Verileri	- Aylık ceza uygulanan SHS sayısı - Aylık uygulanan ceza miktarı toplamı - Aylık bildirim yapılan “Durum Tespit Tutanağı” Sayısı. - Aylık sonuca bağlanan tutanak oranı		
Süreç Performans Göstergeleri	- Teslim edilen tutanakların sonuçlandırılma süresi - Zamanında sonuçlandırılan işlem oranı		

Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

ALT SÜREÇ 4.3. Sağlık hizmet sunucuları eğitimi alt süreci:

Süreç Adı:	4.3.Sağlık hizmet sunucuları eğitimi uygulama alt süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcısı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	SHS bilgi talebinin alınması veya SHS bilgilendirme gereksinimi olan bir kararın ortaya çıkması ile başlar, bilgilendirme yazısının yazılması veya toplantının tamamlanması ile sona erer.		
Süreç Amacı:	Sağlık hizmet sunucularının hizmetlerinin mevzuata ve sözleşme kurallarına uygunluğunun sağlanması için gerekli mevzuat eğitimlerinin ve değişiklik bildirimlerinin yapılması		
Süreç Tanımı:	- SHS bilgi istemlerini incelenip yanıtlanması, - SGK duyuruları ve mevzuat değişikliklerinden SHS'lerin haberdar edilmesi, - Mutabakat sonucu ortaya çıkan aksaklıkların tekrar etmemesi için SHS'lerin bilgilendirilmesi, - Fatura inceleyici tespit tutanaklarında belirtilen hususların tekrarlamaması için gerekli uyarı yazılarının yazılması, - SHS talepleri doğrultusunda eğitim toplantılarının düzenlenmesi ile ilgili iş ve işlemleri kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
- GSS - Sağlık Bakanlığı, - Fatura inceleme ve ödeme süreci - SHS	- GSS duyuruları - Sağlık Bakanlığı mevzuat değişiklikleri - GSS görüş yazıları - SUT değişiklikleri - Mutabakat kararları - Fatura inceleyici tespit tutanakları - SHS bilgi istem yazıları	- SHS bilgilendirme yazıları, - SHS bilgilendirme duyuruları, - SHS toplantı kayıtları	SHS
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği, - Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği, - Sağlık Uygulama Tebliği, - Sözleşme Protokolleri, - Başbakanlık, SB, SGK, İl Md., SSGM Duyuruları.		
Kayıt ortamı	- Doküman Yönetim Sistemi - Evrak kayıt sistemi		
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye. Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni		

Süreç Kontrol Kriterleri	- İşlemlerin zamanında tamamlanması - İşlemlerin mevzuata uygun yapılması
Süreç İzleme Verileri	- Aylık toplam bilgilendirme yazısı - Yıl içinde yapılan eğitim toplantı sayısı
Süreç Performans Göstergeleri	Yıl içinde yapılan eğitim toplantı sayısı
Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

SÜREÇ 5.0. Halkla İlişkiler Ana Süreci:

Süreç Adı:	5.0. Halkla İlişkiler Ana Süreci		
Süreç Sahibi:	Müdür Yardımcısı		
Süreç Yönetim Takımı:	Müdür Yardımcı, Servis şefi, Servis sorumluları		
Süreç Sınırları:	Halkla ilişkiler servisine intikal eden yazılı ve sözlü başvurunun kayda geçirilmesi ile başlar, sonuç/ bilgi yazısının yazılması veya ilgili birime sevk ile sona erer.		
Süreç Amacı:	GSSli ve paydaşların her türlü şikâyet, bilgi, işlem başvuru taleplerinin alınması ve sonuçlandırılması		
Süreç Tanımı:	- Başbakanlık BİMER Sisteminden gelen bildirimlerin sonlandırılması, - Kurum ALO170 hattından gelen bildirimlerin sonuçlandırılması, - Kurum BİLGİ EDİNME Sisteminden gelen istemlerin sonuçlandırılması - Birim e-posta sisteminden gelen ihbar ve taleplerin sonlandırılması, - Şahıs Şikâyet Dilekçelerinin Alınması ve ilgili servislere dağıtılması ve izlenmesi, - Bilgi - Belge istemiyle yapılan şahıs başvurularının yanıtlanması, - GSS Ödemeleri için şahıs başvurularının alınması ve ilgili servislere yönlendirilmesi, - Telefonla yapılan başvurularda anlık bilgi verme iş ve işlemlerini kapsar.		
Süreç Girdileri		Süreç Çıktıları	
Tedarikçi	Girdi	Çıktı	Müşterisi
- Başbakanlık - Kurum Başkanlığı - GSS'li	- Bimer çıktıları - Alo170 çıktıları - Bilgi Edinme Sistemi çıktıları - Şikâyet dilekçeleri - Ödeme talebi dilekçeleri - Bilgi istem dilekçeleri	- Sonuç bildirim yazısı - Diğer dahili birimlere sevk yazısı - Diğer SSGM'lere sevk yazısı	- Başbakanlık - Kurum Başkanlığı - GSS'li - Diğer ilgili servisler - Diğer İlgili SSGM'ler
İlgili Mevzuat ve Referans Belgeler	- GSS İşlemleri Yönetmeliği - Sigorta İşlemleri Yönetmeliği - Sağlık Uygulama Tebliği - Sözleşme Protokolleri - Fatura Bedellerinin Ödenmesi Genelgesi 2011/62 - Başbakanlık, SGK, İl Md., SSGM Duyuruları.		

Kayıt ortamı	• Medula kaydı • Doküman Yönetim Sistemi • Evrak kayıt sistemi
Süreçte Kullanılan Kaynaklar	İnsan Kaynakları: Müdür Yardımcısı, Servis Şefi veya Servis Sorumlusu, Memur, VHKİ, Hizmetli personel, Malzeme Donanım Teçhizat: Ofis, Büro malzemeleri, Bilgisayar ve donanımı, Evrak Kayıt Sistemi, Doküman Yazılım Sistemi, Medula Yazılım sistemleri, kırtasiye. Alt Yapı Çalışma Ortamı: Yeterli genişlikte ofis, çalışma bankosu, iyi aydınlatılmış ve ısıtılmış ergonomik çalışma düzeni
Süreç Kontrol Kriterleri	• Başvuruların zamanında ve doğru yanıtlanması
Süreç İzleme Verileri	• Gelen başvuru ve ihbar yazısı sayısı • Yanıtlanan başvuru ve ihbar sayısı • İşlem sonuçlandırma süreleri
Süreç Performans Göstergeleri	• İncelenen taleplerin sonlandırılma süresi.
Göstergelerin mevcut durumu	
Gösterge Hedefleri	

4.2.6. Süreçlerin Haritalanması: Süreç haritalarının yapılmasında kolaylığı, özel bir eğitim gerekmemesi, Windows tabanlı bilgisayarlarda rahat kullanımı, MS. Office programları ile entegre edilebilmesi, ucuz olması vb. gibi nedenlerle (Hunt, 1996), M.S. Visio ver. 14.0 ile yapılmıştır. Süreç haritalarının oluşturulmasına üst seviye süreç organizasyon modeli ile başlanmış (Harmon, 2003) (Şekil 4.2), “Level 0” ana süreçler (Şekil 4.3), “Level 1” ana süreçler (Şekil 4.4), “Level 2” alt süreçler (Şekil 4.5) olarak devam edilmiştir (Andersen, 1999).

Örnek:

0.0 Cibali SSGM Ana Süreçleri (Level 0)

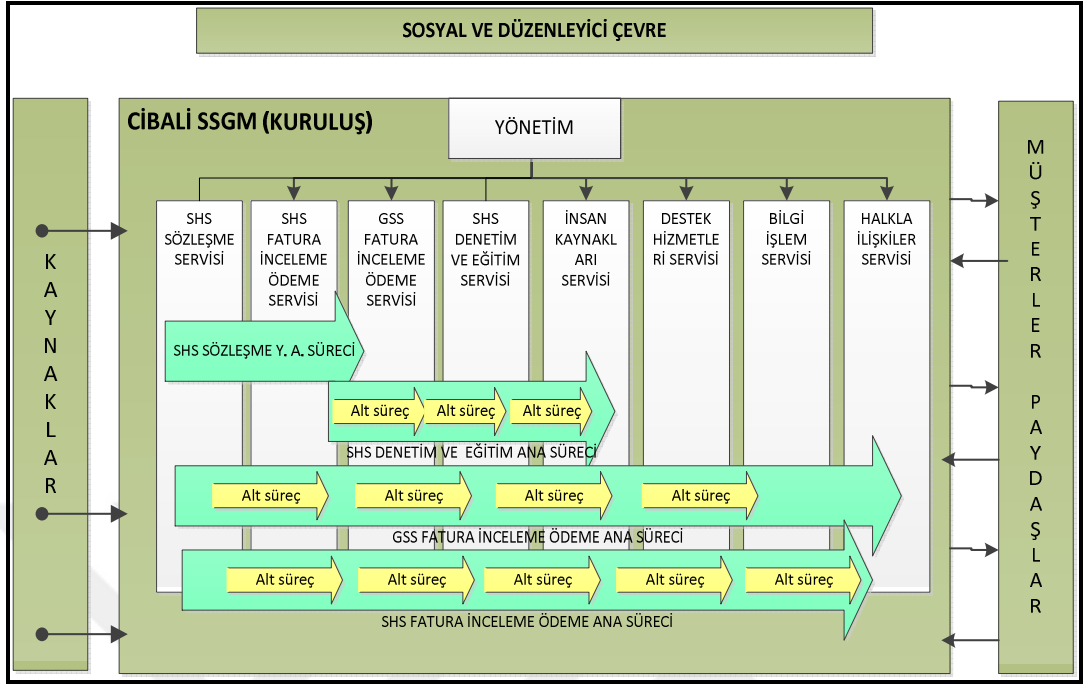
1.0. SHS Faturaları İnceleme ve Ödeme Ana Süreci (Level 1)

1.1. Fatura ön inceleme alt süreci (Level 2)

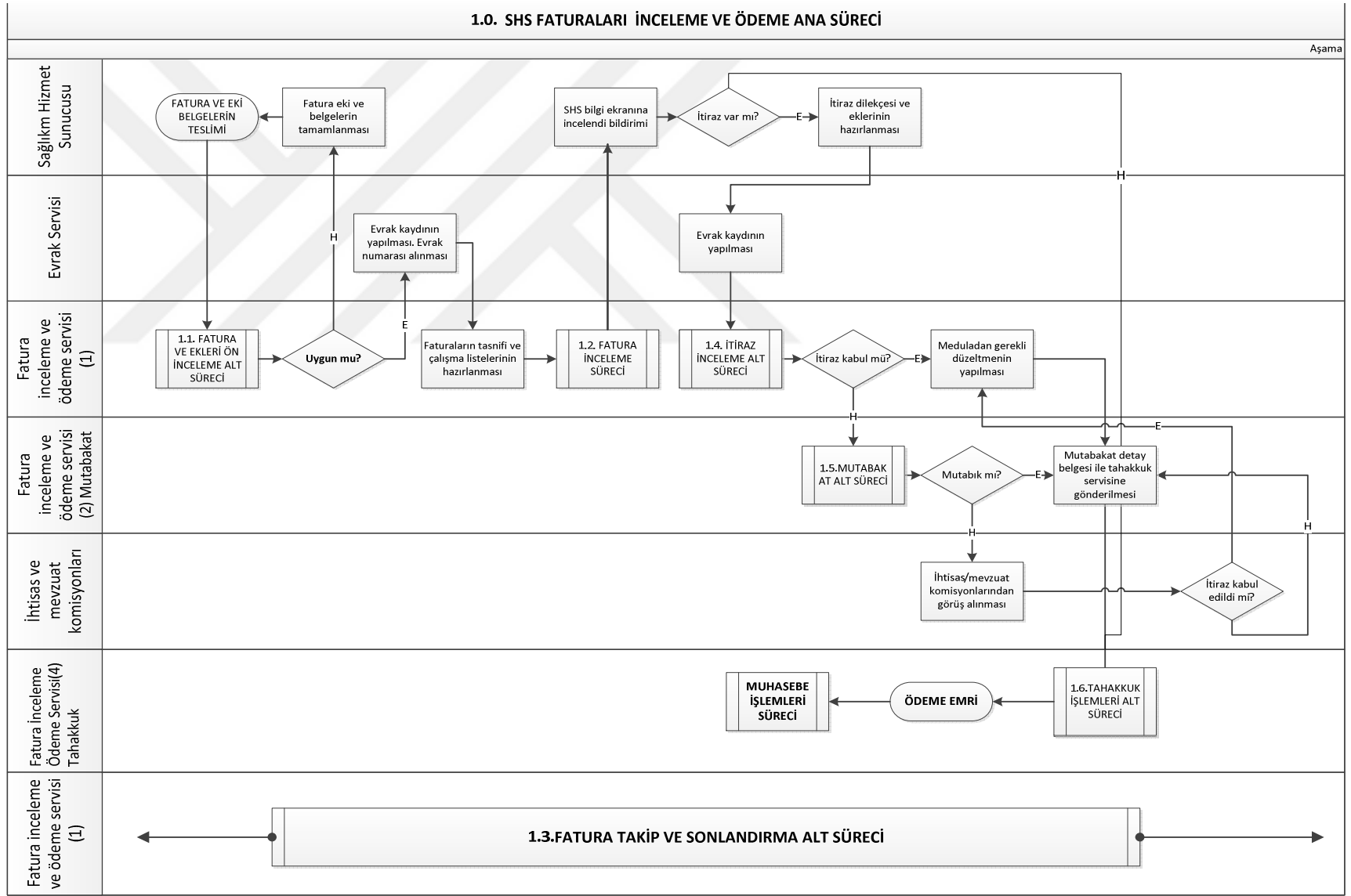
1.2. Fatura ve ekleri inceleme alt süreci (Level 2)

4.0. SHS Eğitim ve Denetim Ana Süreci (Level 1)

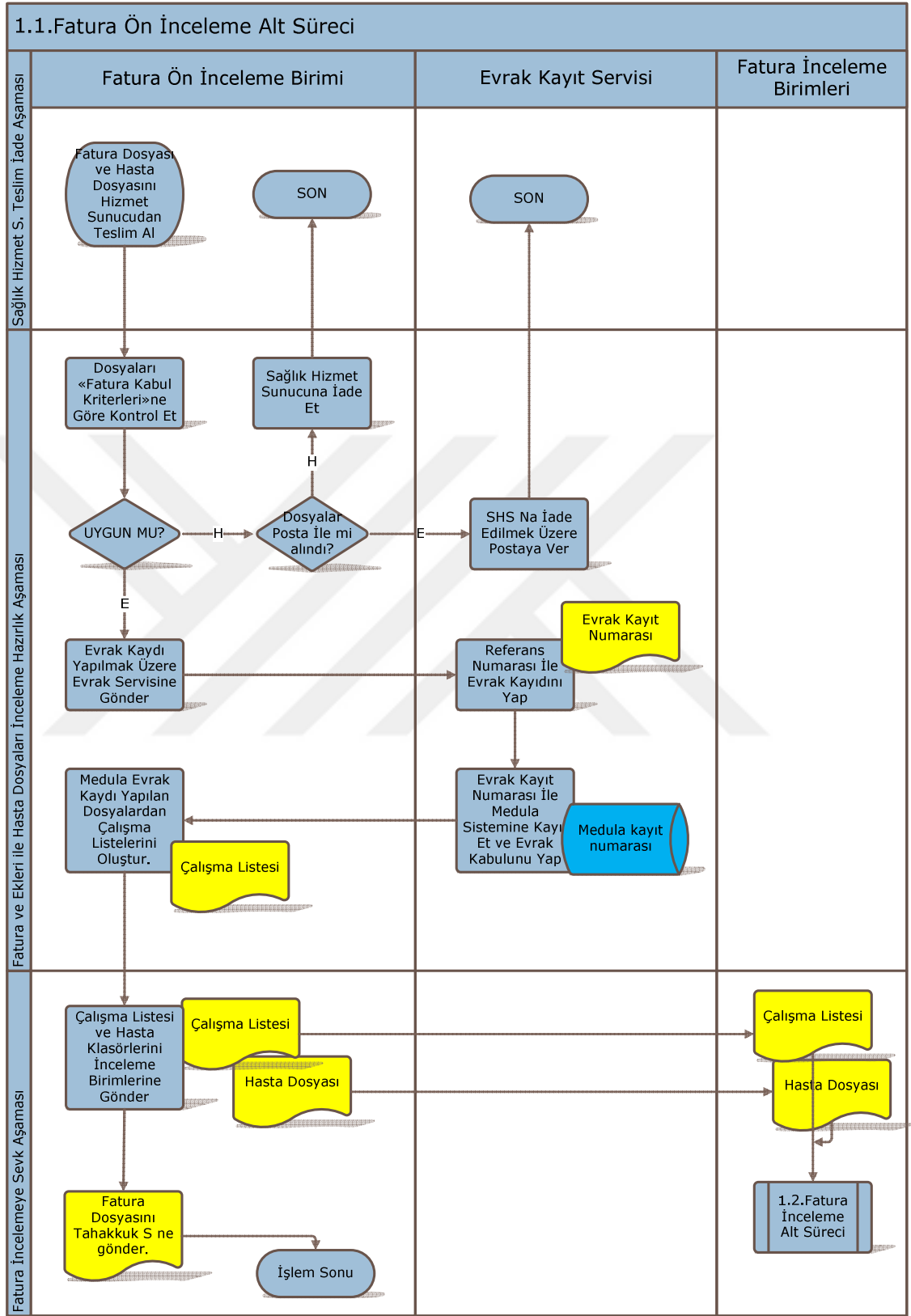
4.2. SHS Ceza uygulama alt süreci (Level 2)



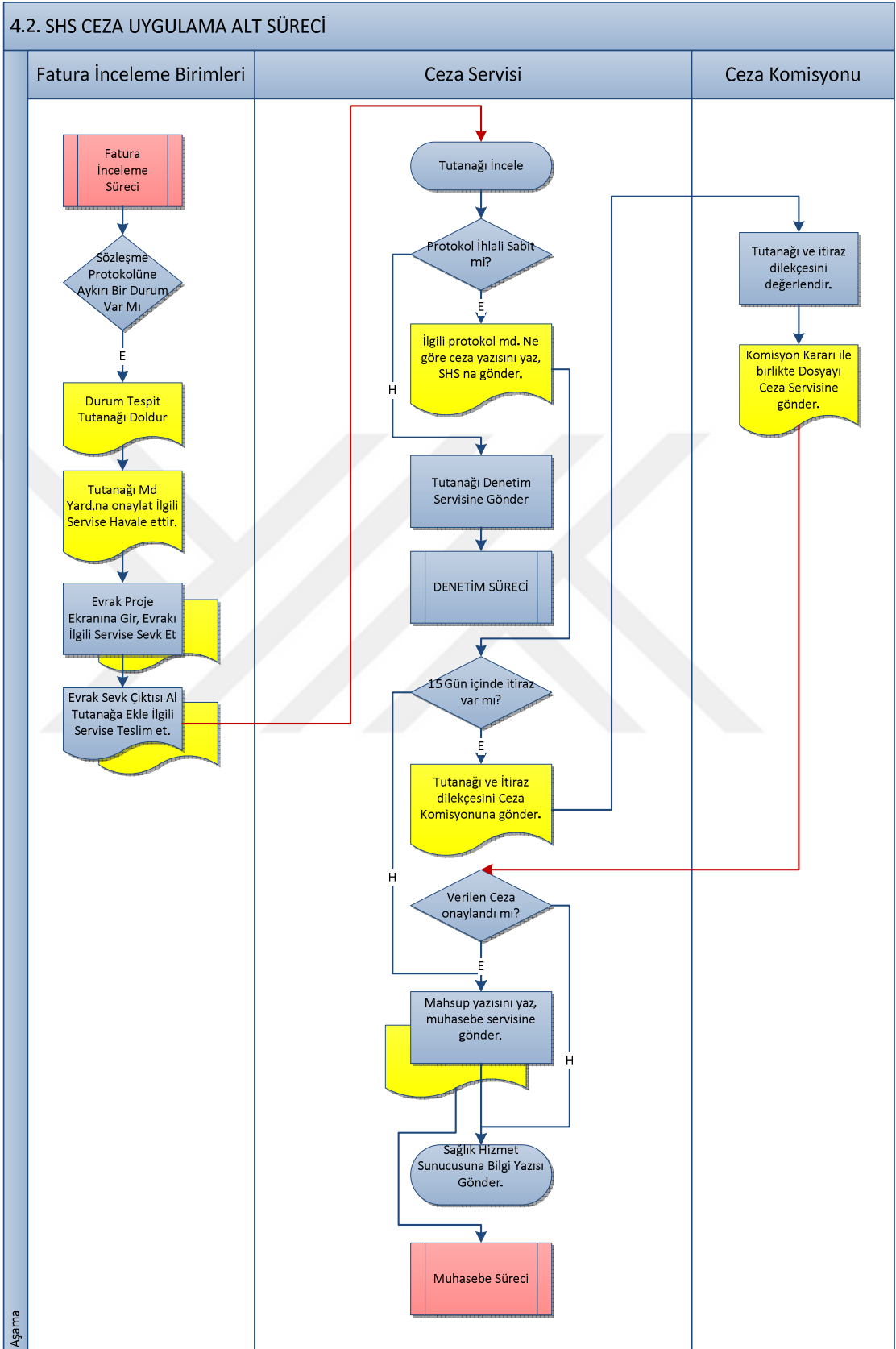
Şekil 4.2. Üst seviye süreç organizasyon modeli (Kaynak: Harmon'dan (2006), uyarlanmıştır)



Şekil 4.4. SHS faturaları inceleme ve ödeme ana süreci (Level 1, fonksiyonel iş akış şeması M.S Visio ver.14.0)



Şekil 4.5. Fatura ön inceleme alt süreci (Level 2. fonksiyonel iş akış şeması - M.S. Visio. Ver. 14.0)



Şekil 4.7. Ceza uygulama alt süreci (Level 2 fonksiyonel süreç şeması M.S. Visio ver. 14.0)

4.2.7 Çapraz referans tablonun oluşturulması (fonksiyonel time-line akış şeması) ve sũrecin analizi

Fonksiyonel iş akış şemalarındaki faaliyetler, Harrington'un (1991) fonksiyonel time-line akış şemasından esinlenerek tasarlanmış çapraz referans tablolara yerleştirilmiştir. Bu şekilde mevzuatın zorunlu kıldığı çevrim sũreleri ile mevcut durumu kıyaslama daha kolay hale gelmektedir. Ayrıca bu tablonun analizi ile mevzuatın hazırlanmasında belirlenmiş olan sũreler ile uygulamanın karşılaştırılması ve mevzuat ve/veya sũreteki uyumsuzluğın belirlenmesi mũmkũn olmaktadır (rnek: Fatura ve eklerinin teslim alınmasından sonra 60 gũn içinde ödemenin yapılması gerekmektedir. Zorunlu sũreler çıkarıldığında, fatura ve eklerinin tasnifi, çalışma listelerinin hazırlanması, dağıtılması ve tũm inceleme faaliyetinin yapılması için 20 gũnlũk sũre kalmakta, bu sũrede bu sũre yapısı ve kaynaklar ile görevin tamamlanması mũmkũn grũnmemektedir. Ayrıca mevzuat hazırlamada sũre modelinin oluşturulmamış olması, sũre akışının bir bũtũnlũk içinde zaman skalası ũzerinde incelenmemiş olması, sũre faaliyetlerinin ortalama çevrim sũrelerinin göz nũne alınmamış olması, hazırlanmış olan mevzuatın pratikte uygulanmasında zorluklara neden olduğu açık olarak grũlebilmektedir).

Tablo 4.4. Çapraz referans tablosu (Kaynak: Harrington (1991) fonksiyonel time-line akış şemasından uyarlanmıştır)

SÜREÇLER		SHS SÜREÇLERİ		SHS FATURA VE EKLERİ İNCELEME VE ÖDEME ANA SÜRECİ							
ALT SÜREÇLER	SHS HİZMET GERÇEKLEŞTİRME		SHS EVRAK TESLİMİ	FATURA ÖN İNCELEME SÜRECİ	FATURA TAKİP VE SONLANDIRMA SÜRECİ						
					FATURA İNCELEME SÜRECİ						
SERVİSLER				EVRAK- FİÖS-1	FİÖS-1, FİÖS-3						
MEVZUATA GÖRE YAPILMASI GEREKEN FAALİYETLER	Aynı birinci günü	Ay içinde verilen veya en geç 2 ay önceden verilen Sağlık hizmetleri.ŞUT:9.2.1.Sağlık hizmetinin işleminin bittiği tarih itibarıyla faturalandırılması gereken dönem takip eden en geç 2 ay içerisindeki dönem sonlandırılmasına dâhil edilecektir)	Aynı Sonuncu günü (Dönem sonlandırma)	2011/62 Genelge:1.1.-Aynı birinci günü ile son günü arasında verilen tedavi hizmetlerine ilişkin düzenlenen fatura, takip eden ayın birinci gününden 15 inci (onbeş) gününe (15 inci gün dâhil), 15 inci (onbeş) günün resmî tatile rastlaması halinde ise takip eden ilk iş gününe kadar ki süre içinde Kuruma teslim edilir.	Modula Evrak Kayıt	Doktor Çalışma Listelerinin Hazırlanması Hasta ve Klasörleri ile birlikte Fatura İnceleme Birimlerine dağıtılması	Faturaların Fatura İnceleme Birimlerinde incelenmesi	2011/62: Tıbbi malzeme ile yatarak tedavilerde kullanılan faturalandırılabilir ilaç tutarları, fatura teslim tarihinden itibaren 15 (onbeş) gün içerisinde incelenerek ödenir. 15 (onbeş) gün içinde incelenmesi tamamlanamaz ise 15 inci (onbeş) gün avans olarak ödeme yapılır.	Sağlık Hizmeti Faturaları İncelenmesi	İlaç Faturaları İncelenmesi	Malzeme Faturaları İncelenmesi
SÜREÇ ÇEVİRİM SÜRESİ (MEVZUAT ŞARTI)	AYIN 1-31.GÜNLERİ		AYIN 1--15.GÜNLERİ	55 GÜN 							
ÇEVİRİM SÜRESİ MEVCUT DURUM:											
ÇEVİRİM SÜRESİ HEDEFİ											

Tablo 4.4. Çapraz referans tablosu (Kaynak: Harrington (1991) fonksiyonel time-line akış şemasından uyarlanmıştır)
(Devam)

										MUHASEBE İŞLEMLERİ													
İTİRAZ İNCELEME SÜRECİ					MUTABAKAT SÜRECİ				TAHAKKUK SÜRECİ														
FİÖS-1					FİÖS-2				FİÖS-4		MUHASEBE SERVİSİ												
1. İtiraz Süresi 5 iş günü		Sağlık Hizmet Sunucunun İtiraz Başvurusu		İtiraz dosyaları branş bazında ayrı ayrı inceleme görevi göre (Hekim-eczacı-malzeme servisi) dağıtılması		İtiraz Dosyaları inceleme görevi tarafından yeniden değerlendirilmesi.		İncelenen dosyalar tekrar toplanarak komisyon toplantısında değerlendirilerek üzere SHS bazında birleştirilmesi.		2011/62 İtiraz var ise itiraz dilekçesinin kurum kayıtlarına girdiği tarihten sonra 5 iş günü içinde İtiraz Komisyonu Toplantısı yapılması gerekir.		KARA OY BİRLİĞİ İLE ALINMAZ İSE ÜST KOMİSYONLARA SEVK.		10 İŞ GÜNÜ İÇİNDE MEVZUAT VE MEYLA İHTİSAS KOMİSYONLARINDA KARAR ALINMASI		Üst komisyon kararlarına göre meclislerden düzeltmelerin yapılması Hizmet Detay Belgesinin Tahakkuka gönderilmesi		Tahakkuk işlemleri tamamlanarak ödenmek üzere Muhasebe Sevk Üst Yazısı ile Muhasebeye sevk edilir		MUHASEBELEŞME SÜRECİ		AYIN 15. GÜNÜ ÖDEME	
										55 GÜN													
7 GÜN																		5 GÜN		60. GÜN			
7 GÜN																							

4.2.8. Süreç sahibi ve süreç iyileştirme ekibinin belirlenmesi

SGK Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'te (Ek-2) merkez müdürünün görevleri arasında sayılan:

- “Görev alanına giren **iş süreçlerinin uygulanmasını, performansların ölçülmesini** ve ölçüm sonuçlarının ilgili merkez birimine gönderilmesini teminen il müdürlüğüne iletilmesini sağlamak.
- Görev alanına giren **iş süreçlerinin iyileştirilmesi** ve vatandaş memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak servislerden gelen görüşleri de değerlendirerek öneri geliştirmek, bunları il müdürlüğüne iletmek.
- Çalışanlarının **performansını izlemek** ve geliştirmek üzere önlemler almak,
- **İzleme ve değerlendirme için veri toplama** işlemlerinin yürütülmesini sağlamak”,

görevleri ile Merkez Müdürü tüm süreçlerin yani organizasyondaki değer zincirinin sahibi ve sorumlusu olarak atanmış görünmektedir.

Bununla birlikte organizasyon şemasında fonksiyon sorumlusu olarak atanmış olan Merkez Müdür Yardımcılarının görevleri arasında da tanımlanmış olan:

- “Görev alanına giren **iş süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik öneri geliştirmek**, bunları amiri ile paylaşmak.
- Çalışanların **performansını izlemek** ve geliştirmek üzere önlemler almak”

görevleri ile süreç sorumluluğunun bir kısmı Müdür Yardımcılarına devredilmiştir.

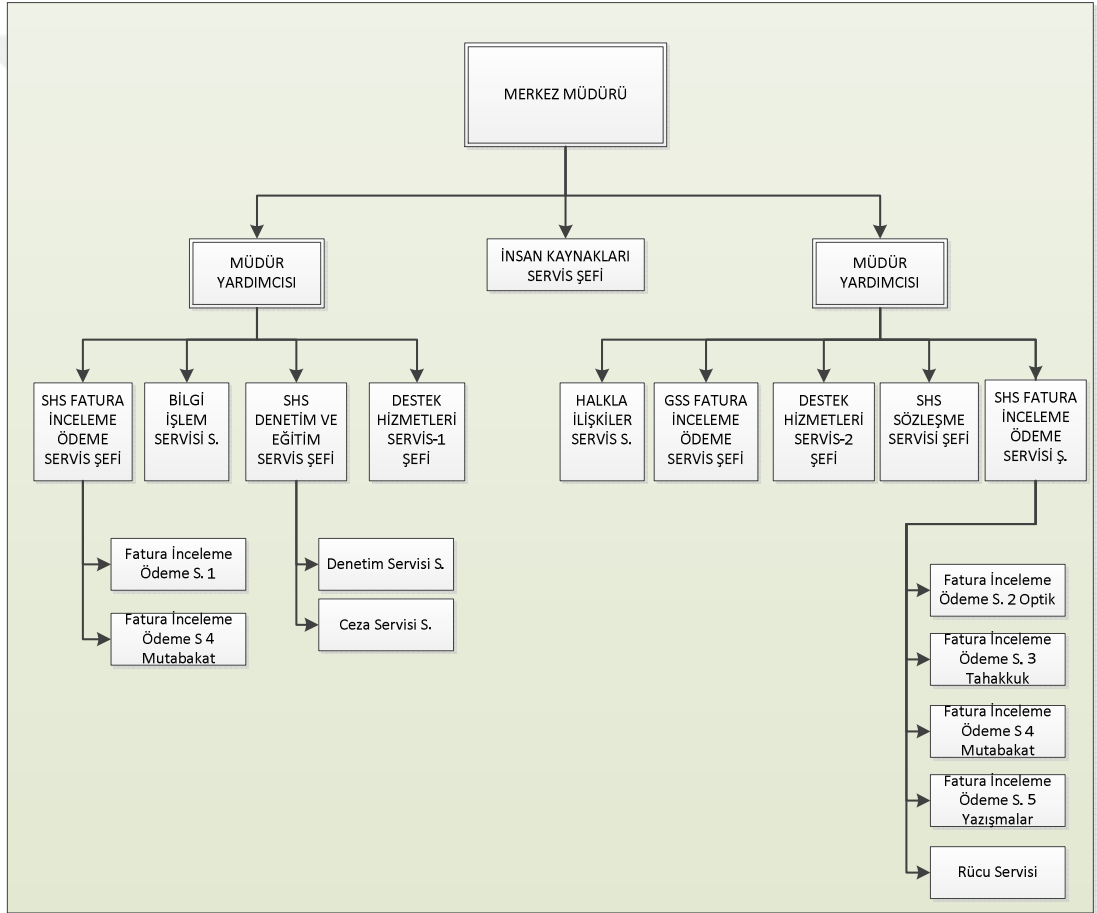
Süreç Yönetim Modelinin yürütülmesinde, organizasyon şemasında yer alan fonksiyonların sorumlusu olarak atanmış olan Müdür Yardımcılarının fonksiyon içinde veya birden çok fonksiyon boyunca devam eden ana süreçlerin sorumlusu olarak görevlendirilmesi gerekmektedir.

Yine aynı yönetmelikte Servis Şeflerinin görevleri arasında tanımlanmış olan:

- “Maiyetinde çalışan personeli birim hedefleri doğrultusunda sevk ve idare etmek,

- Bu Yönetmelik ve diğer mevzuatla belirlenen görevlerden yetki devri ile yönetimine verilen işlemleri, zamanında ve beklenen kalitede yerine getirmek,
- Maiyetindeki personelin performansını izlemek,
- İş süreçlerine ilişkin uygulamaları performans göstergelerine göre takip etmek”,

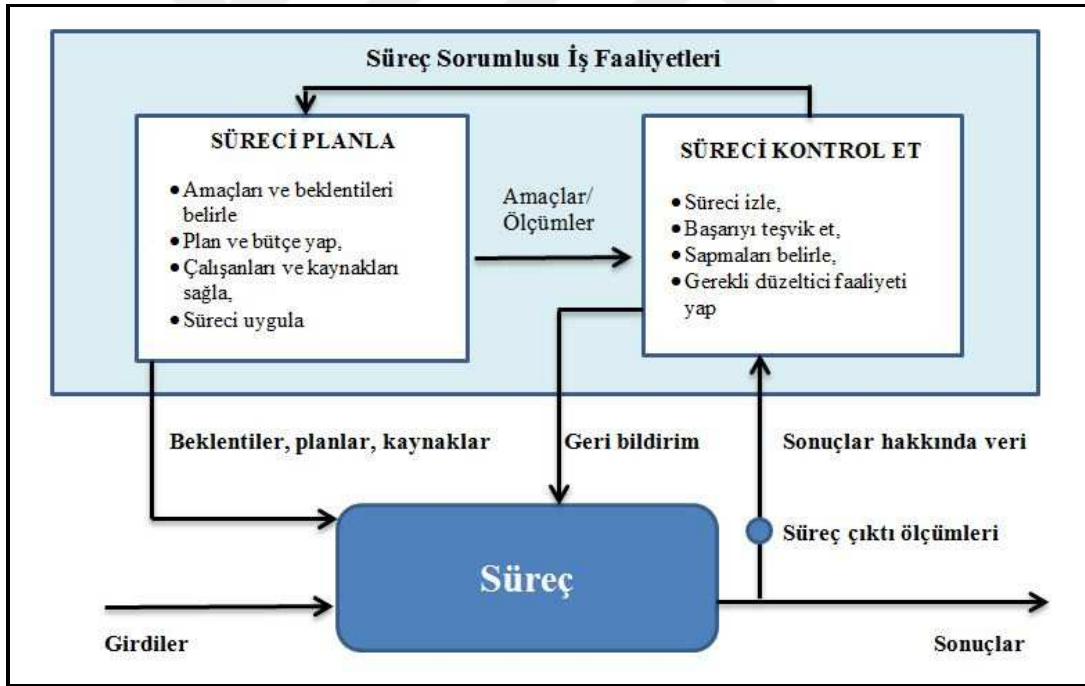
görevleri ile süreç yönetimindeki rolleri tanımlanmıştır. Servis şeflerinin ve diğer birim sorumlularının “alt süreç sahibi” olarak görevlendirilmesi ve alt süreç sahiplerini bir araya gelerek ana süreç sorumlusu başkanlığında “süreç iyileştirme ekibi” olarak tanımlanması ve görevlendirilmesi gerekmektedir.



Şekil 4.8. Cibali SSGM hiyerarşik organizasyon şeması (Kaynak: Onaylı görev dağılım listesi)

Merkezin hiyerarşik organizasyon yapısı gözden geçirildiğinde (Şekil 4.8), Sağlık Hizmet Sunucuları Fatura Ödeme ve İnceleme Ana Sürecinin yer aldığı fonksiyonlar ve alt birimlerinin farklı Müdür Yardımcısı sorumluluk alanlarına

paylaştırıldığı, ana sürecin birden fazla sahibi olduğu görülmektedir. Aynı ana sürecin alt süreçleri arasında dahi “beyaz alanlar” mevcuttur. Sürecin etkin yönetilebilmesi için ve önerilen İş Süreçleri Yönetim Modelinin uygulanabilmesi için ana süreçlerin yer aldığı fonksiyon ve/veya fonksiyonlar ile alt birimlerinin tek bir Müdür yardımcısı sorumluluğuna verilmesi ve bu kişinin süreç sahibi olarak atanması gerekecektir. Süreç sahibi, alt birim şefleri ve servis sorumluları ile ana süreç ve alt süreçlerini yönetmek için “süreç yönetim ekibini” oluşturacaktır. Her bir süreç sorumlusu ve alt süreç sorumlusunun sınırları belirlenerek aradaki beyaz alanların kontrolü sağlanacaktır. Süreç sahipleri mevzuat gereği süreç plan formlarında eksik kalan tüm süreç tanımlarını yapmaktan, süreci analiz ederek iyileştirmekten ve sürecin sağlıklı olarak çalışmasından sorumludurlar. Süreç sahibinin yapması gereken işler şekil 4.9 da Harmon (2003) tarafından özetlenmiştir.



Şekil 4.9. Süreç yöneticisi iş faaliyetleri (Kaynak: Harmon, 2003)

4.2.9. Süreç performans göstergelerinin belirlenmesi, süreç izleme verilerinin toplanması ve analizi

Süreç sahipleri ve süreç yönetim ekipleri, süreçlerine ait süreç plan formlarında eksik kalmış olan her bir sürece ait süreç performans göstergelerini ve süreç izleme verilerini belirleyeceklerdir. Servis şefleri mevzuat gereği verileri toplamak ve raporlamakla görevlidir. “Süreç Veri İzlem Formu” kullanılarak tanımlanmış veriler toplanacak ve istatistik yöntemlerle analiz edilerek Merkez Müdürü’ne raporlanacaktır. Süreç sahibi süreç performansını ve çalışan performansını izlemek ve sürecin sağlıklı işlemesi için yetkisi kapsamındaki gerekli iyileştirmeleri yapmaktan ve/veya önerilerini bildirmekten sorumludurlar. Toplanan ve analiz edilen veriler ile sürece ait ölçümler (çevrim süreleri, toplam iş miktarı, birim zamanda yapılan iş miktarı vb.) ile mevcut durum belirlenecektir. Belirlenmiş olan performans hedefleri ile ilişkili olarak her bir süreç hedefi belirlenecek ve izlenecektir.

İncelemesi yapılacak olan evrak tasnif edildikten sonra “fatura takip ve izleme alt süreci” faaliyetleri kapsamında, inceleme yapacak birimlere ve personele dağıtımı ve dağıtımdan sonraki tüm evrak hareketleri ile ilgili bilgiler “Evrak Dağıtım ve İzleme Tablosu” üzerine kaydedilecektir. Tablo analizi ile çalışanlara ait bireysel performans ölçümleri, inceleme süreleri, kişi başına düşen iş miktarları vb. veriler izlenecektir. Planlanan sürelerden sapmalar görüldüğünde sürece müdahale edilerek gerekli düzeltmeler ve iyileştirmeler yapılacaktır.

4.2.10 Süreçlerin iyileştirilmesi

Kamuda iş süreçlerinin radikal olarak değiştirilmesi kamunun birçok özelliği nedeniyle (Jaklic ve Stemberger, 2005; Gökalp ve Demirörs, 2014) mümkün olmamaktadır. İyileştirmeler kurum stratejik planı, amaç ve hedefleri, performans gerekleri ve mevzuat gereklerini karşılama çerçevesinde mevcut planlanmış süreçlerin analiz edilmesi, tanımlanması, ölçümlerinin yapılması ve ölçüm sonuçlarına göre gerekli iyileştirmelerin yapılması temelinde gerçekleşecektir.

İyileştirme gereksinimleri için temel sürücü faktör mevzuatın karşılanması, mevzuatta belirlenen sürelerde ve miktarlarda işlerin tamamlanması olarak görünmektedir. Bununla beraber son zamanlarda değişen devlet yapısı kapsamında kurumların ve vatandaşın istek ve beklentilerinin karşılanmasının da dikkate alındığı görülmektedir. Bu kapsamda sözleşmeli sağlık hizmet sunucularının sözleşme ile belirlenmiş zamanda ve en doğru şekilde ödemelerinin yapılması, genel sağlık sigortalılarının yaptıkları sağlık harcamalarının karşılıklarının zamanında ve en doğru şekilde ödenmesi de dikkate alınan diğer sürücü faktörler olmaktadır.

Süreç iyileştirmeleri, her ne kadar mevcut süreçlerin ve sonuçlarının izleme ve ölçüm değerlerinin planlanan gereksinimlerle karşılaştırılması, aradaki açıkların tespit edilmesine bağlı ise de temel iyileştirme konuları şu şekilde olabilir:

-Süreç girdilerinin girdi kontrolü ve girdilerin süreç gereksinimlerine uygunluğunun değerlendirilmesi: İlk seferde doğru girdinin sürece sağlanması, hizmet tekrarlarının ve gecikmelerinin önlenmesi amaçlanır. Özellikle dış müşteriden gelen girdilerin gerekli girdi kontrolü yapılmadan sisteme alınması (fatura ve eki belgeler, dilekçeler, medula çıktıları, raporlar vb. gibi) daha sonra eksikliğin tespiti ve iadesi işlem sürelerinin gereksiz uzamasına neden olmaktadır. İş süreçleri arasındaki girdilerin benzer şekilde eksik ve hatalı olarak kabulü de hizmet tekrarlarına neden olmaktadır. Bu aşamada geri iade edilen girdilerin beklmeleri “beyaz alanlarda” olduğundan çoğu zaman gözden kaçmaktadır. Girdi iadelerinde uygunsuzluk bildirimi standartlaştırılmalı ve etkin bir “feedback” mekanizması oluşturulmalıdır. Girdi formatları (form, bilgi, belge, vb.) gözden geçirilip amaca uygunluğu değerlendirilmeli gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

-Süreç iş akışının sadeleştirilmesi: Süreç haritaları incelenerek bürokrasinin ve kırtasiyenin azaltılması, değer analizi yapılarak gereksiz faaliyetlerin eliminasyonu, benzer işlemlerin birleştirilmesi, gerektiğinde ve uygun olduğunda bazı işlerin otomasyonu hedeflenmelidir. Bu amaçla mevzuat gerekleri ile “referans tablo” (zaman temelli iş akış şeması) karşılaştırılıp uyumsuzluklar belirlenmeli, mevzuatın karşılanamadığı durumlarda kaynak düzenlemesi yapılmalıdır. Bazen iş süreçlerinin

hatasız yürümesi için yürürlükteki mevzuatın engel olduğu durumlar da görülebilir. Bu durumda mevzuat değişiklikleri için gerekli girişimler planlanmalıdır.

-İş ve zaman etütleri: İş akışı izlenerek işin ve/veya evrakın izlediği yol belirlenip (coğrafik iş akış şemaları) gereksiz zaman kayıpları ortaya çıkarılmalıdır. Gerektiğinde çalışma alanları iş süreçlerinin sıralaması ile uyumlu hale getirilerek yeniden düzenlenmelidir. Zaman etütleri ile insan kaynakları planlaması desteklenmeli, işin geciktiği alanlarda takviye yoluna gidilmelidir. Bu şekilde çevrim sürelerinde belirgin iyileştirmeler sağlanabilir.

-Bireysel performans ölçümleri: Süreç katılımcılarının faaliyetleri yapılabildiğinde bireysel boyutta ölçülerek kişi başına düşen iş miktarı, işin tamamlanması için gerekli süreler, kişi başına yapılması gereken iş miktarları belirlenip karşılaştırma yoluna gidilmeli, süreçler arasındaki denge sağlanmalıdır. Gerekli ölçümler için “Evrak Dağıtım ve İzleme Tablosu” kayıtlarının istatistiki analizi kullanılabilecektir.

-Çıktı ölçümleri: Belirli periyotlarda üretilen çıktıların planlanan değerlere uygunluğu sürekli izlenmelidir (örnek: fatura takip ve sonlandırma alt süreci faaliyetleri). Hedef değere ulaşamadığında kök neden araştırılıp gerekli iyileştirmeler planlanmalıdır. Bu iyileştirme kapsamı kaynak sağlanması yanında mevcut insan kaynaklarının sürekli temel/teknik eğitimi, mevzuat eğitimi, mutabakat görüşme sonuçlarının geri bildirimi, üst komisyon kararlarının duyurulması gibi de olabilir.

-Kaynakların iyileştirilmesi: Bu kapsamda alt yapı, çalışma ortamı, ergonomi çalışmaları ve iyileştirmeler, çalışma alanlarının iş akışına göre sıralı düzenlenmesi, donanım ve yazılımın iyileştirilmesi, insan kaynakları planlama ve geliştirme çalışmaları yapılabilir. İşgücü planlaması burada önemli bir iyileştirme - geliştirme alanı olacaktır.

Tüm bu süreç iyileştirmeleri aynı zamanda kalite iyileştirme araçları konusunda bilgilenme ve araçların doğru kullanımı ile daha da etkin yapılabilecektir. Bu durum

ise kalite konusunda kültürün gelişimine bağlıdır ve üst yönetimin etkin desteğine ihtiyaç duyar.

4.3. Oluşturulan Süreç Yönetim Modelinin Metodolojisi

Bu aşamaya kadar yapılan süreç modelleme faaliyeti gözden geçirildiğinde önerilen iş süreçleri yönetim modelinin metodolojisi şu şekilde özetlenebilir (Tablo 4.5, Şekil 4.10) :

- **Hazırlık;**

- Stratejik plan, amaçlar ve hedeflerin gözden geçirilmesi,
- Bu hedefler doğrultusunda kapsamın tanımlanması,
- Modellenecek ana süreçlerin belirlenmesi,

- **Planlama;**

- Modelleme yönteminin belirlenmesi,
- Yarı yapılandırılmış görüşme formlarının hazırlanması,
- Görüşülecek kişilerin belirlenmesi,
- Gözlem ve “Walk-through” yapılacak alanların planlanması,

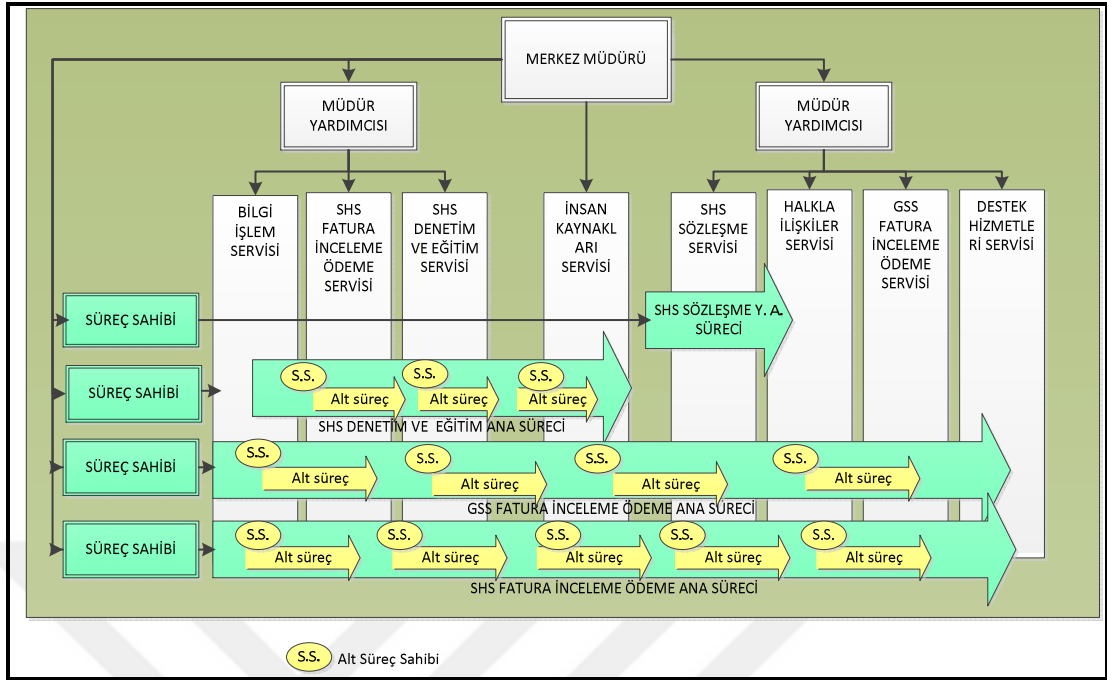
- **Tanımlama;**

- Organizasyon yapısının modellenmesi,
- Fonksiyonel organizasyon şemasının oluşturulması,
- İş süreçleri faaliyetlerinin belirlenmesi,
 - Birim sorumlusu görüşme formu
 - Gözlemler
 - Alan gezileri (Walk-through)
- Faaliyetlerin gruplandırılması,
- Ana süreçlerin ve alt süreçlerin belirlenmesi,
- Belirlenen süreçlerin tanımlanması,
 - Süreç plan formu
 - Süreç veri analiz formu
- İş akış şemalarının oluşturulması,
 - M.S. Visio notasyonu

- Süreç haritalarının çıkarılması,
- **Analiz;**
 - Çapraz referans tabloların oluşturulması (fonksiyonel time-line akış şemaları),
 - Faaliyet ve süreç çevrim sürelerinin belirlenmesi,
 - Mevzuat gerekleri ile karşılaştırılması,
 - Çelişkilerin ortaya çıkarılması,
- **İyileştirme, Uygulama;**
 - Süreç sorumlusu ve süreç iyileştirme ekipleri ile süreç değer analizi ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi,
 - Mevzuat değişiklikleri önerilerinin hazırlanması,
 - Belirlenen değişikliklerin ve iyileştirmelerin yapılması ve uygulanması,
- **İzleme;**
 - Süreçlerin izlenmesi için ölçüm setlerinin belirlenmesi,
 - Performans göstergelerinin belirlenmesi,
 - İzleme ve ölçme sorumlularının ve yöntemlerinin belirlenmesi,
 - İzleme ve ölçmenin analizi ve değerlendirilmesi,
 - Raporlamanın yapılması.

Tablo 4.5. Önerilen iş süreçleri yönetim modelinin metodolojisi

ADIM	TANIM	YÖNTEM/ARAÇ
1. Hazırlık	- Stratejik plan, amaçlar ve hedeflerin gözden geçirilmesi, - Bu hedefler doğrultusunda kapsamın tanımlanması, - Modellenecek ana süreçlerin belirlenmesi	- Mevzuat inceleme - Birim organizasyon yapısının incelenmesi - Müşteri ve paydaş beklentilerinin analizi - Çalışan beklenti ve önerilerinin analizi
2. Planlama	- Modelleme yönteminin belirlenmesi, - Yarı yapılandırılmış görüşme formlarının hazırlanması, - Görüşülecek kişilerin belirlenmesi, - Gözlem ve walk-through yapılacak alanların planlanması.	- Beyin fırtınası - Organizasyon şemaları
3. Tanımlama	- Organizasyon yapısının modellenmesi, - Fonksiyonel organizasyon şemasının oluşturulması, - İş süreçleri faaliyetlerinin belirlenmesi, - Faaliyetlerin gruplandırılması, - Ana süreçlerin ve alt süreçlerin belirlenmesi, - Belirlenen süreçlerin tanımlanması, - İş akış şemalarının oluşturulması, - Süreç haritalarının çıkarılması,	- Birim sorumlusu görüşme formu - Gözlemler - Alan gezileri (Walk-through) - Süreç plan formu - Süreç veri analiz formu - M.S. Visio notasyonu - Dokuman analizi - İstatistik yöntemler
4. Analiz	- Çapraz referans tabloların oluşturulması (fonksiyonel time-line akış şemaları), - Coğrafi iş akış şeması, - Faaliyet ve süreç çevrim sürelerinin belirlenmesi, - Mevzuat gerekleri ile karşılaştırılması, - Çelişkilerin ortaya çıkarılması,	- İş zaman etütleri - Mevzuat incelemesi - Beyin fırtınası, - Kök neden analizi, - Süreç iyileştirme ekip çalışmaları
5. İyileştirme, Uygulama	- Süreç sorumlusu ve süreç iyileştirme ekipleri ile süreç değer analizi ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi, - Süreçlerin iyileştirilmesi, - Mevzuat değişiklikleri önerilerinin hazırlanması - Belirlenen değişikliklerin ve iyileştirmelerin yapılması ve uygulanması	- Mevzuat çalışması - Beyin fırtınası - Süreç iyileştirme ekip çalışmaları - Kalite iyileştirme araçları
6. İzleme	- Süreçlerin izlenmesi için ölçüm setlerinin belirlenmesi, - Performans göstergelerinin belirlenmesi - İzleme ve ölçme sorumlularının ve yöntemlerinin belirlenmesi, - İzleme ve ölçmenin analizi ve değerlendirilmesi, - Raporlamanın yapılması.	- Süreç veri analiz formu - Süreç kartları - İstatistik yöntemler



Şekil 4.10. Önerilen iş süreçleri yönetim modelinin organizasyon yapısı

4.4. Oluşturulan Model Hakkında Uzman Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Türk Standartları Enstitüsü Eğitim Müdürlüğü kapsamında sertifikalı süreç yönetimi eğitimleri veren 12 uzman eğitimcinin 10 undan gelen anket sonuçları SPSS ver. 16.0 ile analiz edildi.

Açık uçlu soruya verilen yanıtlar sıralı listelenmiş ve konularına göre gruplandırılarak analiz edilmiştir.

Açık üçlü sorulara verilen yanıtlar:

1. “Süreç tabanlı yönetim, risk tabanlı yönetime önemli destek sağlamaktadır. O açıdan önemli bir model olduğu görüşündeyim.”

2. “Bütün yönetim sistemlerinde başdenetçi pozisyonu ile eğitim veren ve denetim yapan biri olarak özellikle hastane denetimlerinde karşılaştığım, birimlerin proses olarak görülmesi sonucu ortaya çıkan verimsiz yönetim anlayışıdır. Özenli model öneriniz, bunun değişmesine olanak vererek sağlık sektörüne fayda sağlayacak, önemli bir açığı kapatacaktır.”

3. “ISO 9001:2000 versiyonu ile birlikte, Deming’in PUKÖ yaklaşımı üzerine tanımlanan süreç (process) tabanlı KYS modeline geçildiğini dikkate alarak, ABD, Japonya ve Avrupa’daki süreç yaklaşımlarını açıklayıp farklarını kıyaslarsanız iyi olur.”

4. “Önerilen model, ‘süreç odaklı yönetim anlayışı’nın tüm unsurlarını içermekte ve ‘kullanıcı dostu’ bir yönetim aracı sağlamaktadır.”

5. “Modelinizi geliştirmek için; a.Süreçleri hiyerarşik olarak kodlayabilirsiniz. b.Tanımlamalarda süreç uygulama metod dokümanlarına atıfta bulunabilirsiniz. c.Verinin gerçekçi ve anlaşılabilir olmasını sağlamak için, veri izleme formunda veri kaynağı (kayıt yeri, ortamı), verinin tanımı, formülü, birimi şeklinde bazı bilgiler isteyebilirsiniz. Verilerin birbirinden bağımsız kaynaklardan alınması, sağlamasının (karşılaştırma) yapılması, veri analiz sonuçlarının doğru birimlere aktarılması ve onların bu verileri doğru okumasının sağlanması da önemlidir. Kurumunuzun bu çalışmayı dikkate almasını dilerim.”

6. “Süreç göstergesine ‘hak sahiplerine, doğru sağlık hizmetlerinin, doğru yöntemlerle verilmesi’ ilave edilirse faydalı olabilir.”

7. “Süreç yönetimi mantığı, ‘ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri’ standardının 2000 yılındaki revizyonu ile birlikte hayatımıza girmiş olup, standardın isteklerini samimi olarak uygulayan firmalar ve kamu kurumları gözle görünür ilerlemeler kaydetmişlerdir. Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezlerinde yürütülen faaliyetlerin de, önerilen model çerçevesinde, süreç yönetimi mantığıyla iyileştirilmesi ve bu çerçevede stratejik plan hazırlanması, hedeflerle yönetim, ilgili tarafların memnuniyetlerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması akılcı ve mümkündür. Ancak; anket formunda, “kesinlikle katılıyorum” tercihi dışında işaretlediklerim için bazı tereddütlerim var. Bu durum modelinizin uygunluğu ile ilgili olmadığı gibi uygulanması önünde engel de değildir. On beş yıllık aşkın ‘yönetim sistemleri’ denetmenliği ve eğitmenliği deneyimimle söyleyebilirim ki, modelin uygulaması başladığında, çalışanlar tarafından kanıksanmış olan bazı düzensizlikler, yavaşlıklar vb. ortaya çıkacağı için, tepkisel yaklaşımlar olabilir. Büyük kamu kurumlarında genellikle, alışılageldikleri düzenle (belki de düzensizlikle) çalışmaya devam etmek isteyenler tepki göstermekte, bununla da yetinmeyip iyileştirmeleri engellemek için uğraşmaktadır.”

8. “Önerdiğiniz modelin kamu kurumlarında etkin ve kesintisiz uygulanabilmesi için öncelikle üst yönetimin bu modeli iyi anlaması ve gerekli moral ve kaynak desteğini sağlaması gerekir. Üst yönetim modeli bilir, destekler ve sonuçlarını kurum geleceğinin planlanmasında ve modelin uygulama etkinliğinin artırılmasında kullanırsa, tanımladığınız modeli etkili bir araç olarak görüyorum.”

9. “Konuyla ilgili literatürün çok iyi taranarak kavramların doğru oturtulması ve uygulayıcı kurum süreçlerinin iyi biliniyor olması modelin kurgusunu başarılı kılmıştır. Kurgulandığı şekilde hayata geçirilebilirse son derece katkı sağlayıcı olacaktır. Kamu özelliği nedeniyle yönetim ve destek süreçlerinin kapsam dışı tutulması; iş süreçlerinin iyileştirilmesi, kaynakların iyileştirilmesi, personel katılımının sağlanması gibi konularda bazı sıkıntılara yol açacaktır, ancak zaman içerisinde iş süreçlerindeki uygulamaların oturması ve sonuçlarının yansımaları yönetim ve destek süreçleri için de

tetikleyici olacaktır. Uygulamalardaki kararlılık ve sonuçların analizi, modelin iyileştirilmesine yönelik ihtiyaçları görebilme imkanı sağlayacaktır. Her seviyedeki çalışanın konuyla ilgili kararlılığı, inancı ve katılım düzeyi modelin bu katkıları sağlamasında çok belirleyici olacaktır.”

10. “Model öneriniz sadece görüş ve tespitlere dayalı olup uygulamalı herhangi bir kıyas bilgisi içermediği için uygulamada başarılı olup olmayacağını söyleyemem ama bilgi ve birikimlerim ışığında teorik olarak mükemmel bir model önerisi olduğunu söyleyebilirim. Standartların anlaşılmasına yardımcı olmak için; tanımlar, süreçlerin belirlenmesi, sıralanması, süreç etkileşimleri gibi başlıklardan yönetim sistemi uygulayıcıları (şirketler) ve denetleyicilerin (belgelendirme kuruluşları, baştetkikçi ve tetkikçiler) eğitiminde mutlaka faydalanılmalı.”

Tanımlayıcı istatistiklerde, anket sorularına verilen yanıtların tamamının önermelere katılma yönünde olduğu görüldü (Tablo 4.6).

Tablo 4.6 Uzman görüşleri anketi tanımlayıcı istatistikler tablosu

ÖNERMELER	N	Ortalama	Std. Sapma
1. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli kamuda iş süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine ve kurumsal performansın artırılmasına katkıda bulunacaktır.	10	4,60	,516
2. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine verilmiş olan “stratejik plan” hazırlama görevinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.	10	4,70	,483
3. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli E-Devlet dönüşüm programı çerçevesinde süreç yönetimine geçilmesi, süreçlerin tanımlanması, haritalandırılması, modellenmesi faaliyetlerini kolaylaştıracaktır.	10	4,90	,316
4. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği yapılması gereken iç denetimleri kolaylaştıracaktır.	10	4,80	,422
5. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanması ile kurum amaçlarına ulaşılması ve performans hedeflerinin gerçekleşmesi daha da kolaylaşacaktır.	10	4,70	,483
6. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanmasında süreç sahiplerinin ve bölüm yöneticilerinin birlikte yapacakları ekip çalışması, kurumun temel değerleri doğrultusunda kurumsallaşmasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.	10	4,80	,422
7. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanması sırasında süreçte yer alan insan kaynaklarının süreç yönetiminde yetkilendirilmesi ve ekip çalışmasına yönlendirilmesi çalışanların motivasyonunu arttıracaktır.	10	4,50	,707
8. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli ile süreç haritalarının oluşturulması ve modellenmesi ile süreç faaliyetleri değer analizi yapılarak katma değer yaratmayan faaliyetler, gereksiz iş adımları lüzensuz tekrarlar ve gereksiz beklemler kolaylıkla belirlenebilecek, iyileştirmeler kolaylaşacaktır.	10	4,80	,422

Tablo 4.6 Uzman görüşleri anketi tanımlayıcı istatistikler tablosu (Devam)

ÖNERMELER	N	Ortalama	Std. Sapma
9. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanması sırasında yapılacak iş ve zaman etüdüleri ile etkin bir insan gücü planlaması yapmak kolaylaşacaktır.	10	4,80	,422
10. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanması ile sürece ve bireylere ait performans ölçümleri ve performansın izlenmesi, çalışanlar arasında adalet ve eşitlik duygusunu arttıracaktır.	10	4,60	,699
11. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanmasında İç/dış müşteri ve paydaşların geri bildirimleri süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunacaktır.	10	4,80	,422
12. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanmasında iç /dış müşteri ve paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının doğru tespiti ve yönetilmesi ile memnuniyet düzeyi yükselecektir.	10	4,70	,483
13. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli kurumda kalite bilincinin gelişmesine katkıda bulunarak kalite yönetim sistemi kurulmasını kolaylaştıracaktır.	10	4,80	,422

Değerlendirme sonucunda, görüş ve öneriler modelin uygunluğunu teyit etmekle birlikte modelin uygulanabilirliği konusunda tereddütler içermektedir. Bu tereddütler ağırlıklı olarak personelin değişimi kabullenmesi, yönetimin sorumluluğu ve mevzuat gerekleri konularındadır.

Anketlerden elde edilen sonuçlar da paralel tereddütleri yansıtmaktadır. Önermelere verilen yanıt ortalamalarının büyükten küçüğe sıralaması şu şekilde olmuştur:

3. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli E-Devlet dönüşüm programı çerçevesinde süreç yönetimine geçilmesi, süreçlerin tanımlanması, haritalandırılması, modellenmesi faaliyetlerini kolaylaştıracaktır (4,90).
4. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği yapılması gereken iç denetimleri kolaylaştıracaktır (4,80).
6. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanmasında süreç sahiplerinin ve bölüm yöneticilerinin birlikte yapacakları ekip çalışması, kurumun temel değerleri doğrultusunda kurumsallaşmasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır (4,80).
8. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli ile süreç haritalarının oluşturulması ve modellenmesi ile süreç faaliyetleri değer analizi yapılarak katma değer yaratmayan faaliyetler, gereksiz iş adımları lüzumsuz tekrarlar ve gereksiz beklemler kolaylıkla belirlenebilecek, iyileştirmeler kolaylaşacaktır (4,80)

9. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanması sırasında yapılacak iş ve zaman etüdleri ile etkin bir insan gücü planlaması yapmak kolaylaşacaktır (4,80)
11. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanmasında İç/dış müşteri ve paydaşların geri bildirimleri süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunacaktır (4,80).
- 13.Önerilen İş süreçleri yönetim modeli kurumda kalite bilincinin gelişmesine katkıda bulunarak kalite yönetim sistemi kurulmasını kolaylaştıracaktır (4,80).
2. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine verilmiş olan “stratejik plan” hazırlama görevinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır (4,70).
5. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanması ile kurum amaçlarına ulaşılması ve performans hedeflerinin gerçekleşmesi daha da kolaylaşacaktır (4,70).
12. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanmasında iç /dış müşteri ve paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının doğru tespiti ve yönetilmesi ile memnuniyet düzeyi yükselecektir (4,70).
1. Önerilen İş süreçleri yönetim modeli kamuda iş süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine ve kurumsal performansın artırılmasına katkıda bulunacaktır (4,60).
10. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanması ile sürece ve bireylere ait performans ölçümleri ve performansın izlenmesi, çalışanlar arasında adalet ve eşitlik duygusunu arttıracaktır (4,60).
7. Önerilen İş süreçleri yönetim modelinin uygulanması sırasında süreçte yer alan insan kaynaklarının süreç yönetiminde yetkilendirilmesi ve ekip çalışmasına yönlendirilmesi çalışanların motivasyonunu arttıracaktır (4,50).

En yüksek ortalama (4,90) ile en düşük ortalama (4,50), SPSS Ver.16 eşleştirilmiş örneklem t test ile karşılaştırılmış, $p>0,05$ olduğundan aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Tablo 4.7).

Tablo 4.7. En yüksek ve en düşük ortalamaların ‘Eşleştirilmiş Örneklem T Test’ ile karşılaştırılması

Eşleştirilmiş Örneklem T Test					
		Eşleştirilmiş Farklar		t	Sig. (2-yönlü)
		Ortalama	Std. Sapma		
Çift 1	3. 7.	-,400	,699	-1,809	,104

$p>0,05$

5. TARTIŞMA

Bu çalışma ile bir kamu kurumu olan Cibali Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezinde iş süreçlerinin yönetimi için bir model oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışmanın yapıldığı yer henüz herhangi bir kalite çalışmasının olmadığı bir kamu kuruluşu olup yapısı itibari ile kuruluş tarihi yenidir. Süreçlerinin belirlenmesi ve mevzuatının yayınlanması yakın zamanlara dayanmaktadır. 16.5.2006 tarihli ve 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanununun 27nci ve 41inci maddelerine dayanılarak hazırlanmış olan ve 01.10.2010 Tarih ve 27716 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Sosyal Güvenlik Kurumu Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile faaliyetleri henüz belirlenmiştir.

Çalışmanın yapılmasındaki temel amaç, kuruluş ve mevzuatı ile henüz yeni olan birimin iş süreçleri organizasyonunun henüz tamamlanmamış olması, önerilen iş süreçleri yönetim modelinin uygulanması ile süreçlerin olgunlaşması açısından daha fazla fayda sağlanacağı hipotezidir. Merkez, SGK 2015 yılı stratejik planında ve Taşra Teşkilatı Performans Hedeflerinde yer alan hedeflere (Ek-3) henüz ulaşmış değildir. Kuruluş mevzuatı incelendiğinde, birçok yerde (Stratejik Plan, Taşra Teşkilatı Yönetmeliği gibi) iş süreçleri yönetim modeli uygulamanın gerekliliği anlaşılmakta ise de mevcut bürokratik yönetim modeli ile birlikte nasıl birleştirileceği konusunda bir görüş de oluşmamıştır. Birim içerisinde kalite faaliyetlerinin başlamamış olması da bu konuda olumsuz bir durum oluşturmaktadır.

Önerilen iş süreçleri yönetim modeli metodolojisi literatürde tanımlanmış birçok modelin birime uyarlanması şeklinde olmuştur. Birimde kalite kültürünün henüz gelişmemiş olması, ortak kalite terminolojisinin kullanılmıyor olması ve kamunun kendine özgü karakteristikleri nedeniyle başlangıçta modelleme literatüre göre basit ve kalite kültürüne yabancı her çalışanın anlayabileceği bir yapıda geliştirilmiştir.

Modelleme faaliyetleri henüz birimin kendine ait süreç yönetimi konusunda eğitilmiş insan kaynakları mevcut olmadığından iç dinamikle değil, dışarıdan danışmanlık esasına göre başlatılmış olup bir aşamadan sonra oluşturulacak süreç

sahibi ve süreç yönetimi ekiplerine bırakılması ve devamlılığın sağlanması önerilmektedir. Bu konuda temel eğitimlerin alınması da önerilecektir.

Literatür incelendiğinde (Aykaç ve Özer, 2006; Aysolmaz ve ark., 2011; Jaklic ve Stemberger, 2005; Jurisch ve ark., 2012; Kock ve ark., 1996; McAdam ve Donaghy, 1999; Radnor, 2010; Weerakkody, 2011), kamu kuruluşlarında süreç yönetimi uygulamalarının karşılaştığı sorunlar benzer şekilde çalışmamızda da görülmektedir. Devletin değişen yapısı ve yönetimde yeni uygulamalar yeni yeni başlamış olmasına rağmen bürokratik, mekanik, dikey yönetim organizasyon modelleri halen devam etmektedir. Son zamanlarda mevzuat ⁵ ile süreç yönetimi uygulamaları gündeme gelmiş ise de henüz bu konuda çalışmalar yaygınlaşmamıştır. Üst yönetimlerin bu konuya yaklaşımları henüz yeterli değildir (Üst Yöneticilere Yönelik İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi (<http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/3666,ustyonpdf.pdf?0> Erişim tarihi: 29.06.2015)

Kamu sektöründe organizasyon yapısında ve süreçlerin yürütülmesinde radikal değişiklikler yapma politik ve başka birçok nedenden dolayı uygun olmamakta, kamuda iş süreçlerinin yenilenmesi çoğunlukla iş süreçlerinin birleştirilmesi, bazı aktivitelerin otomasyonu ve gereksiz olanların eliminasyonu anlamına gelmektedir. Organizasyonel değişiklikler ancak belirli bir limite kadar yapılabilir. Kamu sektöründeki iş süreç değişikliği sıklıkla yasal değişikliklerle, yönetmeliklerle ve düzenlemelerle ilgili ve bunların zorlaması sonucudur (Jaklic ve Stemberger, 2005).

Ülkemizde süreç yönetimi uygulama örnekleri özellikle son 30 yılda, toplam kalite yönetimi çalışmaları ile başlamış ise de kamuda bu çalışmaların yürütülmesi birçok sorunlarla karşı karşıya kalmıştır (Aykaç ve Özer, 2006). Çalışmalar devletin sistematik ve planlı bir çalışması sonucu olmayıp, kurum bazında ve bireysel olarak başlamış ve devam etmiştir. ISO-9000 Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarının

⁵ “2003/48 Sayılı Başbakanlık Genelgesi. 04.12.2003 tarih ve 25306 sayılı Resmi Gazete. 2009/4 Sayılı Başbakanlık Genelgesi. 28.02.2009 tarihli ve 27155 sayılı Resmî Gazete. 2005/20 Sayılı Başbakanlık Genelgesi. 05.08.2005 tarihli ve 25897 sayılı Resmi Gazete. T.C. Resmi Gazete, 24.12.2003, Sayı: 5018. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.”

yaygınlaşması, özellikle Türk Standartları Enstitüsü ile Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde bazı birimler ve askeri hastaneler ile diğer kamu hastanelerinde ve kamu kurumlarında yürütülen sertifikasyon çalışmaları da süreç yönetimini gündeme getirmiştir (Aykaç ve Özer, 2006; Pektaş, 2013). Kamuda Stratejik Planlama çalışmalarının mevzuat gereği olması, e-devlet uygulamalarının yaygınlaşması da özellikle belediyeler olmak üzere süreç yönetimi uygulamalarının artmasını sağlamıştır (Eraslan, 2009).

Mevzuat gereği olarak zorlama ile yapılan çalışmalar genellikle Stratejik Planlama ötesine geçememektedir. Bazı yerel yönetimlerde yapılan uygulamalar ise bireysel çabalardan öte gidememektedir (Eraslan, 2009). Bununla birlikte kalite çalışmaları ve özellikle ISO-9000 kapsamında standardın gereğinin yerine getirme amacıyla süreç yönetimi gündeme gelmektedir (Pektaş, 2013). Sağlık Bakanlığı'nın sağlık kuruluşlarında kalite geliştirme ve değerlendirme çalışmaları kapsamında hazırlamış olduğu Hizmet Kalite Standartları kapsamında ise süreç yönetimi sadece "İndikatör Yönetimi" kapsamında izleme ve ölçme ile sınırlı kalmış görünmektedir (<http://www.sbn.gov.tr/icerik.aspx?id=1894> Erişim tarihi:01.07.2015).

Son 15 yıldır uzman ve dış tetkik görevlisi olarak katıldığım çok sayıda ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemi denetimlerinde yaptığım gözlemlerde, süreç yönetimi uygulama hataları sıkça görülmektedir. Süreç yönetiminin mevcut bürokratik yönetim yapısı ile birleştirme sorunları sıklıkla not edilmektedir. Genellikle bu durumun başlıca nedenleri ise, üst yönetimlerin bu konuda yeteri kadar bilgiye sahip olmamaları, kalite konusunda sorumluluğun kalite birimi ile sınırlı kalmış olması, yeterli kaynağın ayrılmaması, eğitimlerin yeterli olmaması, politik nedenlerle çalışmaların devamlılığının olmaması, kadro sorunları, mevzuatın getirdiği engeller ve kısıtlamalar nedeniyle organizasyon değişiklikleri ve süreç yenilemelerin yapılamaması olarak sayılabilir. Mevzuatla belirlenmiş organizasyon yapısı ve atamalarla görevlendirilen fonksiyonel birim yöneticileri yanında süreç sahibi belirlenmesi ve yetkilendirilmesi sorun olmaktadır. Görevlendirilmiş süreç sahiplerinin yasal yetkileri tanımlanamamaktadır. Fonksiyonel yönetici ile süreç sahibinin yetki çatışması sorunlara neden olmaktadır. Diğer taraftan süreç yönetimi

kavramının tam olarak anlaşılmış olduğu da kuşkuludur. Ülkemizde bu konuda yapılmış olan az sayıda akademik çalışmalar ve yayınlanmış kaynaklar da yeterli görünmemektedir.

Bununla birlikte kamuda süreç yönetimi çalışmalarında pozitif etki yapacak olumlu hususlar da bulunmaktadır. Dokümantasyon ve kayıtlar daha düzgün ve sistematiktir. Mevzuat ile birçok sürecin prosedürü açıklanmıştır. Çoğunlukla görev tanımları, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir. Az da olsa süreç izlemeye ait veriler mevcuttur ve erişilebilir durumdadır. Sürece ait izleme verileri olmasa da çıktılara ait ölçümler yapılabilmektedir. Son zamanlarda yaygınlaşan vatandaş odaklı çalışmalar, e-devlet uygulamaları, otomasyon çalışmaları ve süreçlerin otomasyonu olumlu hususlar olmakla birlikte, iyi analiz edilmemiş süreçlerin otomasyonu hizmetlerin daha da olumsuz hale gelmesine neden olabilmektedir. Tüm bu vatandaş odaklı hizmetlerin odağında iş süreçlerinin doğru analiz edilmesi ve iyi yönetilmesi en önemli husus olarak görünmektedir.

Fonksiyon içinde başlayıp biten süreçlerin yönetimi kısmen daha kolay olabilmekle birlikte asıl sorun, fonksiyonlar arasında devam eden süreçler ve değer zincirinin yönetiminde görülmektedir. Süreçler arasındaki “beyaz alanlar” süreç yönetimi mantığıyla ele alınmadığında, süreç sahibi atanmadığında sahipsiz kalacaktır. Ara yüzlerin yönetimi önerdiğimiz iş süreçleri yönetim modelinin en önemli katkısı olacaktır. İşlerin bir bütün olarak ele alınması, her bir parçası başka bir yöneticinin sorumluluğunda olan sürecin bir bütün olarak yönetimi ve iyileştirilmesi model ile mümkün olabilecektir.

Kamu sektörüne ait mevzuat incelendiğinde çoğunlukla süreçle ilgili öğelerin çoğunun elde edilebilir olduğu görülmektedir. Süreç girdileri, girdilerin tedarikçileri, süreci başlatan faktör, süreç adımları, prosedür ve talimatlar, kayıt ortamı, dokümanlar, çıktılar, çıktıların müşterisi, sürecin uygulanmasındaki mevzuat gereği kontrol kriterleri, kaynaklar büyük ölçüde mevzuattan elde edilebilmektedir. Çalışmamızda olduğu gibi mevzuat incelemesi yanında eksik kalan hususlar yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış personel görüşme formları, alan gezileri ve gözlemler ile elde edilebilir. Harrington’un (1991) önerdiği görüşme formu soru

listeleri örnekleri bu konuda önemli esinlenme kaynağımız olmuştur. Bununla birlikte süreç verilerinin izlenmesi ve ölçülmesi sadece çıktı ölçümü boyutunda kalmakta, süreç performans göstergelerinin belirlenmesi, izlenmesi, süreç hedeflerinin belirlenmesi ve izlenmesi bunları yönetecek süreç sahibinin atanması eksik kalmaktadır. Bir kere süreç sahibi belirlendikten sonra süreç sahibi, süreç plan formu ile eksik kalan süreç öğelerini ve izleme ölçme setini belirlemesi gerekecektir.

Kritik konulardan bir diğeri, birimin kuruma ait stratejik planından kaynaklanan amaç ve hedeflerine uygun kritik başarı faktörlerinin belirlenmesidir. Her dönemde çok sayıda süreç izleme verisi ile çalışmak yerine birimin amacına ulaştığını gösterecek başarısını yansıtacak bir grup performans göstergesinin belirlenmesi ve izlenmesi daha etkin olacaktır. Amaç ve hedeflerin her bir sürece yansıyan süreç hedeflerinin belirlenmesi mevcut durum ve hedef değerlerin belirlenmesi süreç sahibinin yapması gereken önemli bir faaliyet olacaktır. Mevzuat gereği çok sayıda istatistiki bilgi toplanıp raporlanmaktadır. Bununla birlikte raporlama metodolojisi ve formatı belirli değildir ve raporlanan veriler değişkendir. Süreç sahibi kritik başarı faktörlerini yansıtacak performans göstergelerini belirleyip “süreç veri izlem formu” ile raporlanmasını sağlayacaktır. Birey bazında çalışan performansı, fatura takip ve sonlandırma alt süreci faaliyetleri kapsamında evrak hareketlerinin izlenmesini mümkün kılan “Evrak Dağıtım ve İzleme Tablosu” ile kısmen mümkün olabilecektir. Bu tablo kayıtlarının takibi ve analizi, birey başına evrak inceleme süreleri, incelenen evrak miktarı, tamamlanan iş miktarı, bekleyen işler, bekleme noktaları gibi izleme ve ölçmelerin anlık olarak izlenmesini mümkün kılacağı gibi, raporlama ve süreç iyileştirmelerde de önemli bir veri kaynağı olarak kullanılabilir.

Sürecin modellenmesi ve dokümantasyonu diğer önemli bir konudur. Birim amaçları, organizasyon yapısı ve stratejiye uygun süreç modeli oluşturulması ve süreç haritalarının oluşturulması süreci herkese görünür hale getirecek ve iyileştirme ve yönetme fırsatları sağlayacaktır. Sürecin modellenmesinde literatürden örnekler incelenmiş ve uygun olduğunu düşündüğümüz, kalite bilgisi sınırlı olan çalışanların da izleyebileceği bir modelleme önerilmiştir. Süreç haritalarının oluşturulmasında

kullanımı kolay, M.S. Office programları ile bütünleşebilen, nispeten ucuz ve ilave maliyet getirmeyen, kamu sektöründe ulaşımı kolay olan M.S. Visio kullanılmıştır. M.S. Visio notasyonları (sembolleri) genelde herkes tarafından anlaşılabilen, basit notasyonlar olup bu program literatürde yer alan bazı diğer notasyonların kullanımını da (IDEF, BPMN) mümkün kılmaktadır. Süreç modellemede ve süreç haritalarının oluşturulmasında çok sayıda yazılım programları da geliştirilmiş olup literatürde kullanımları ve özellikleri tartışılmakla birlikte (Hunt, 1996; White, 2004; Peixoto ve ark., 2008; Rojo ve ark., 2008), kamu sektöründe kalite çalışmaları yaygınlaşmadan ve süreç yönetimi kültürü oluşmadan şu an için kullanımı uygun görünmemektedir.

Literatür bilgileri ve deneyimlerin ışığı altında, bir kamu kurumunda, kurumun stratejisi, yapısı ve süreçlerine uygun olarak, önerilen metodoloji ile oluşturulmuş bir süreç yönetim modeli ile elde edilebileceği düşünülen faydalar şöyle sıralanabilir:

- Kamuda işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini ve kurumsal performansın artırılmasına katkıda bulunacaktır.
- 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla verilmiş olan “stratejik plan” hazırlama görevinin gerçekleştirilmesi ve sürecin izlenmesini kolaylaştıracaktır.
- E-Devlet dönüşüm programı çerçevesinde hazırlanmış olan “e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı” ve “e-Dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi” ile talimatlandırılan merkezi ve yerel kamu idarelerinde süreç yönetimine geçilmesi, süreçlerin tanımlanması, haritalandırılması, modellenmesini ve bu çalışmalarda kullanılacak standartların belirlenmesi faaliyetlerini kolaylaştıracaktır.
- Birimlerde birbiri ile etkileşimli süreçlerin bir sistem olarak tanımlanması ve yönetilmesi ekip çalışmasını gerektirecektir. Birbiriyle direkt ilişkili süreç sahipleri ve ilişkili bölüm yöneticilerinin oluşturacakları ekip çalışması ile

fonksiyonlar arasında gözden kaçan “beyaz alanlar” (Rummler and Brache, 2005) yönetilebilecektir. Bu şekilde bir ekip çalışması, iş bütünlüğünün sağlanmasını ve kurumsallaşmayı olumlu yönde etkileyecektir.

- Süreç haritalarının oluşturulması ve süreç iyileştirme çalışmaları ile değer analizi yapılarak katma değer yaratmayan faaliyetler, gereksiz iş adımları lüzumsuz tekrarlar ve gereksiz beklentiler kolaylıkla belirlenebilecektir.
- Süreç öğelerinin açık olarak tanımlanması, girdilerin ilk seferde ve eksiksiz olarak elde edilmesini, çıktıların planlanmış sonuçları gösterecek şekilde üretilmesini kolaylaştıracaktır.
- Geri bildirimlerle sürecin ve müşterinin sesinin dinlenmesi, süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine yardımcı olacaktır.
- Süreçte yer alan insan kaynaklarının süreç yönetiminde yetkilendirilmesi ve ekip çalışmasına yönlendirilmesi çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu arttıracak, performans ölçümleri ve etkin süreç performans göstergeleri takibi ile çalışmada adalet ve eşitlik duygusu yaygınlaşacaktır.
- İş ve zaman etütleri ile etkin bir insan gücü planlaması yapmak daha kolay hale gelecektir.
- İç ve dış müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının doğru tespiti ve yönetilmesi ile memnuniyet düzeyi yükselecektir.

Metodoloji ve model ile birlikte, elde edilebileceği düşünülen faydalar uzman görüşlerine sunulmuştur. Alınan yanıtlardan modelin uygulanabilir olduğu, bununla birlikte yönetimin desteği ve personelin katılımı konusunda tereddütlerin olduğu anlaşılmaktadır. Literatür bilgileri, anket sonuçları ve açık uçlu sorulara verilen yanıtlar aynı yönde olup birbirini destekler niteliktedir. Modelin oluşturulmasından çok etkin liderlik ve personelin eğitilmesi ve inandırılarak motive edilmesi uygulamadaki en önemli sorun haline gelmektedir. Etkin bir liderlik ve süreç yönetimi uygulayacak personelin olmadığı, ekip çalışmasının tesis edilemediği ve motivasyonun sağlanamadığı bir ortamda en mükemmel modelin bile etkili olamayacağı açıktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen devlet yapısı ve kamu yönetimi anlayışı sonucu ve 5018 sayılı yasa ile tanımlanmış stratejik plan oluşturma görevi, teşkilat yönetmeliği ve görev tanımları ve diğer ilgili mevzuat gereği olarak iş süreçlerinin etkin yönetimi ve iyileştirilmesi, bu amaçla bir model oluşturulması gerekli görünmektedir. Vatandaş odaklı bir kamu yönetimi anlayışının tesis edilmesi ve süreçlerin çıktılarından faydalanan dış müşteri tatmini için etkin bir geri bildirim sağlayan, istek ve beklentilerin sürece aktarılmasını kolaylaştıran bir süreç yönetim modeli oluşturulmalıdır.

Bu amaçla:

- Yönetimin bu konuda kararlı olması ve önderlik etmesi ve destek vermesi,
- Yönetimin süreç yönetimi konusunda bilgilenmesi ve çalışanları bu yönde bilgilendirmesi,
- Süreçlerin etkin yönetimi için üst yönetim içinden süreç sahiplerini belirlemesi ve eğitmesi,
- Süreç sahiplerinin bir araya gelerek süreç yönetimi ve iyileştirilmesi için süreç iyileştirme ekiplerinin kurulması ve çalıştırılması,
- Birime özgü süreç yönetim modelinin oluşturulması,
- Modelin dokümantasyonu,
- Çalışanların bu aktivitelere katılımının sağlanması için motive edilmesi,
- Süreç izleme verilerinin belirlenmesi,
- Süreç performans göstergelerinin belirlenmesi ve etkin takibi,
- Sonuçların izlenmesi ve paylaşılması, iş süreçlerinin etkin yönetimi için uygun olacaktır.

Bu tür bir model vatandaş odaklı bir kamu yönetimi anlayışının gelişmesine katkı sağlayacak, yasa ile belirlenmiş iç denetimlerin uygulanmasını kolaylaştıracak, iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

7. KAYNAKLAR

1. Adesola S, Baines T. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*. 2005;11(1):37-46.
2. Akçakaya M, Yücel N. Değişim mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*. 2007; 66-67.
3. Aktan C. Yönetimde yeni konseptler ve yeni teknikler. *Yeni Türkiye*. Mart-Nisan 1999;26:59-68.
4. Alaskari O, Ahmad MM, Dhafr N, Pinedo-Cuenca R. Critical Successful Factors (CSFs) for Successful Implementation of Lean Tools and ERP Systems. *Proceedings of the World Congress on Engineering*, London, U.K. 2012.
5. Al-Mashari M, Irani Z, Zairi M. Business process reengineering: a survey of international experience. *Business Process Management Journal*. 2001;(7-5):437-455.
6. Anand A, Wamba SF, Gnanzou D. A literature review on business process management, bBusiness process reengineering, and business process innovation. in enterprise and organizational modeling and simulation. *The 9th International Workshop on Enterprise & Organizational Modeling and Simulation (EOMAS 2013)*, June 17, 2013, Valencia, Spain.
7. Andersen B. *Business Process Improvement Toolbox*. Wisconsin: Quality Press; 1992.
8. Aras A A. *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*. KalDer. İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2005.
9. Armistead C, Pritchard JP, Machin S. Strategic business process management for organisational effectiveness. *Long Range Planning*. 1999;32(1):96-106.

10. Aykaç B, Özer MA. Toplam kalite yönetiminin kamu kuruluşlarında uygulanması: Sorunlar ve yeni arayışlar. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2006;8(3):171-202.
11. Aysolmaz B, Coşkunçay A, Demirörs O, Yıldız, A. Kamuda iş süreçleri modelleme: Gereği ve yararları. 5. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu-UYMS'11. Ankara: 26-28 Eylül 2011.
12. Bayraktar E. Kurumsal kaynak planlaması (ERP) kurulum süreci: kritik başarı faktörleri. Yönetim Bilimleri Dergisi. 2006;4(2):91-109.
13. Bayraktar E. Satınalma süreçlerinde değişim mühendisliği: bir vaka çalışması. Yönetim Dergisi. 2006;17(55):16-24.
14. Bayraktar E. Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi. 1.Baskı. İstanbul: Çağlayan Yayınevi; 2007.
15. Belassi W, Tukul OI. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. International Journal of Project Management.1996;14(3):141-151.
16. Bititci US, Carrie AS, McDevitt LG. Integrated performance measurement systems: A development guide. International Journal of Operations and Production Management. MCB University Press. 1997;17(6):522-535.
17. Boynton AC, Zmud RW. An assessment of critical success factors. Sloan Management Review. (pre-1986) 1984;25(4):17.
18. Browne J, Devlin J, Rolstadas A, Andersen B. Performance measurement: The ENAPS approach. The International Journal of Business Transformation. 1997;1:73-84.
19. Bullen CV, Rockart JF. A primer on critical success factors. Working paper. Sloan School of Management MIT.1981;1220-81. Report (Alfred P. Sloan School of Management. Center for Information Systems Research). 1981;69.

20. Davenport TH. Process Innovation. Reengineering Work Through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press; 1993.
21. Dooner M, Ellis T, Swift K. A technique for revealing and agreeing an agenda for process improvement. Journal of Materials Processing Technology. 2001;118:216-218.
22. Eraslan T. Belediyelerde Süreç Yönetimi. İller ve Belediyeler Dergisi. 2009;738-739:58-66.
23. Eşki H. Dinamikleri, stratejileri ve yönüyle kamu yönetiminde değişim olgusu üzerine. Selçuk Ü. İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2009;16.
24. Eşki H. Kamu yönetiminde değişim ve yeni yönetim modelleri . Selçuk Ü. İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2009;17.
25. Eyüboğlu F. Süreç Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2012.
26. Fayol H. Administration Industrielle et Generale. Çeviren: Çalıkoğlu M.A. Sadeleştiren ve yayına hazırlayan: Akın H.B. Genel ve Endüstriyel Yönetim. Ankara: Adres Yayınları; 2005.
27. Gershon M. Choosing which process improvement methodology to implement. The Journal of Applied Business and Economics. 2010;10(5):61-69.
28. Glavan LM. Understanding process performance measurement systems. Business Systems Research. 2011;2(2):1-56.
29. Glykas MM. Effort based performance measurement in business process management. Knowledge and Process Management. 2011;18 (1):10–33.
30. Gökalp E, Demirörs O. Kamu kurumları için süreç yetenek modeli geliştirilmesi. 8.Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu. Kuzey Kıbrıs. 2014.

31. Goksoy A. Ozsoy, B, Vayvay O. Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company. *International Journal of Business and Management*. 2012;7(2):89-112.
32. Guban A, Kasa R. A literature based review of business process amelioration methods and techniques regarding service orientation. *Journal of Advanced Management Science*. 2013;1(2):230-235.
33. Gümüőğlu Ş. İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları. 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.; 2000.
34. Gürer H. Stratejik planlamanın temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*. 2006;63:91-104.
35. Hammer M. Reengineering Work: Don't Otomate, Obliterate. *Harward Business Review*. 1990; July-August.
36. Hammer M, Stanton SA. *The Reengineering Revolution*. 1st. Ed. New York: HarperBusiness; 1995.
37. Harmon P. *Business Process Change. A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufman Publishers; 2003.
38. Harrington HJ. *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. USA: McGraw-Hill Inc.;1991.
39. Harrington HJ, Esseling EK, Nimvegen HV. *Business Process Improvement Workbook. Documentantion, Analysis, Design of Business Process Improvement*. New York: McGraw-Hill Co.Inc.;1997.
40. Herand D, Doğruel S. Süreç kontrol yöntemlerinin analizi. *KSÜ İİBF Dergisi*. 2014;1:55-64.

41. Hernaus T. Process-based organization design model: Theoretical review and model conceptualization. Third International Workshop on Organization Design. 2008, Aarhus School of Business, Aarhus.
42. Hunt VD. Process Mapping, How to Reengineer Your Business Processes. 1st. Ed. New York: John Willey & Sons Inc; 1996.
43. ISO. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the concept and use of the process approach for management systems. Document: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3.
44. Jaklic J, Stemberger MI. A methodology for a business process change in public sector. Systems Integration. 2005;38.
45. Jalonen H, Lönnqvist A. Exploring the critical success factors for developing and implementing a predictive capability in business. Knowledge and Process Management. 2011;18(4):207-219.
46. Johansson, HJ, McHugh, P, Pendlebury, AJ, Wheeler, WA. Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance. Chichester: John Wiley & Sons;1993.
47. Jurisch MC, Ikaş C, Palka W, Wolf P, Krcmar H. A review of success factors and challenges of public sector BPR implementations. In System Science (HICSS). 45th Hawaii International Conference on System Science. (p:2603-2612). IEEE. 2012, January.
48. Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 9. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım; 1999.
49. Kaya EÜ. Süreç yenileme tekniğinin kıyaslama ve TKY yaklaşımlarıyla ilişkisi. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi. 2003;1(3).
50. Kılıç R, Türker E. Süreç Yönetimi'nin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi (Eczacıbaşı Vitra A.Ş. Örneği). Mevzuat Dergisi. 2005;87.

51. Koçel T. İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş; 2011.
52. Kock NF, McQueen RJ. Is re-engineering possible in the public sector? A brazilian case study. *Business Change & Re-engineering Journal*. 1996;3(4):3-12.
53. Kock NF, McQueen RJ, Baker M. BPR in the public sector: A case of successful failure. *Proceedings of AIBSEAR Conference*. V. Gray and V. Llanes (eds). Publisher: University of Otago; 1996; p:485-490.
54. Manganelli RL, Klein MM. *The Reengineering Handbook*. 1st ed. New York: Amacom (American Management Association); 1994.
55. Mansar SL, Reijers HA. Best practices in business process redesign: use and impact. *Business Process Management Journal*. 2007;(13:2):193-213.
56. Mast J, Kemper B, Does R, Mandjesb M, Bijlc Y. Process improvement in healthcare: Overall resource efficiency. *Qual. Reliab. Engng. Int*. 2011;27:1095-1106.
57. McAdam R, Donaghy J. Business process re-engineering in the public sector. *Business Process Management Journal*. 1999;5(1):33-49.
58. Mensah JO, Copuroglu G, Fening FA. Total Quality Management in Ghana: Critical Success Factors and Model for Implementation of a Quality Revolution. *Journal of African Business*. 2012;13(2):123-133.
59. Minonne C, Turner G. Business process management-Are you ready for the future? *Knowledge and Process Management*. 2012;19(3):111–120.
60. Nissen ME. A focused review of the reengineering literature: Expert frequently asked questions. *Quality Management Journal*. 1996;(3:3):52-66.
61. Ould MA. *Business Processes. Modelling and Analysis for Re-engineering and Improvement*. 1st ed. West Sussex England: John Wiley & Sons Ltd.;1995.

62. Ökmen Ö, Dönmez D. Yönetmel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik. İstanbul: Kal-Der Yayınları; 2005.
63. Öztürk A, Arıkan VS, Öztürk MU. Süreç iyileştirme yöntemleri ve yöneylem araştırması. Atatürk Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2012;25.
64. Pateli A, Philippidou S. Applying business process change (BPC) to implement multi-agency collaboration: the case of the Greek public administration. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2011;6(1):127-142.
65. Peixoto D., et al. A comparison of BPMN and UML 2.0 activity diagrams. VII Simposio Brasileiro de Qualidade de Software. 2008; Vol. 56.
66. Pektaş N. ISO9001 Kalite Yönetim Sisteminde Süreç Yönetiminin İncelenmesi: BTK İçin Etkin Süreç Yönetimi Model Önerisi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu. İdari Uzmanlık Tezi. 2013, Ankara.
67. Peters T. Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution. New York: Alfredo A. Knopf; 1988.
68. Powell S G, Schwaninger M, Trimble C. Measurement and control of business processes. System Dynamics Review. 2001;17(1):63–91.
69. Pritchard JP, Armistead C. Business process management-lessons from European business. Business Process Management Journal. 1999;5(1):10-35.
70. Radnor ZJ. Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services. AIM Research; 2010.
71. Rashid OA, Ahmad MN. Business Process Improvement Methodologies: An Overview. Journal of Information Systems Research And Innovation (JISRI). 2014;6.

72. Ringim KJ, Razalli MR, Hasnan N. Critical success factors for business process management for small and medium banks in Nigeria. *Business and Management Review*. 2012;2(1):83-91.
73. Rockart JF. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. 1979;March-April:81.
74. Rockart JF. The changing role of the information systems executive: A critical success factors perspective. *Sloan Management Review*. 1982;24(1):3.
75. Rojo MG et al. Implementation of the business process modelling notation (BPMN) in the modelling of anatomic pathology processes. *Diagnostic Pathology*. 2008;3(Suppl 1):22.
76. Rummier GA, Brache AP. Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers; 1995.
77. Smart PA, Maddern H, Maull RS. Understanding business process management: implications for theory and practice. *British Journal of Management*. 2009;20(4):491-507.
78. Sokovic M, Pavletic D, Pipan KK. Quality improvement methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. 2010;43(1):476-483.
79. State of Washington Office of Financial Management, Budget Division. Performance Measure Guide. 2014.
80. T.C. Resmi Gazete. Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. 24.12.2003. Sayı: 5018, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
81. Tarım M. Sağlık organizasyonlarında performans ölçme ve dengeli puan cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 2004;7(2):232-247.

82. Taylor F.W. Principles of Scientific Management. Çeviren: Çalıkoğlu M.A., Sadeleştiren ve yayına hazırlayan: Akın H.B. Bilimsel Yönetimin İlkeleri. Ankara: Adres Yayınları; 2005.
83. Tenner AR, DeToro IJ. Process Redesign. The Implementation Guide for Managers. 1st ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Group; 1997.
84. Türkiye Bilişim Derneği, Kamu Bilişim Platformu, 1. Çalışma Gurubu. Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli. (CMMI-Capability Maturity Model Integration). 2008.
85. Tütüncü Ö, Doğan Ö, Topoyan M. Süreçlerle yönetim ve bir hizmet işletmesi uygulaması, IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2004.
86. Veillard J, Champagne F, Klazinga N, Kazandjian V, Arah OA, Guisset I. A performance assessment framework for hospitals: the WHO regional office for Europe PATH Project. International Journal for Quality in Health Care. 2005;17(6):487-496.
87. Vergidis K, Tiwari A, Majeed B. Business process analysis and optimization: beyond reengineering. Systems, man, and cybernetics, Part C: Applications and Reviews. IEEE Transactions on. 2008;38(1):69-82.
88. Vom Brocke J, Rosemann M. (ed.). Handbook on Business Process Management-1. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag; 2010.
89. Vom Brocke J, Rosemann M. (ed.). Handbook on Business Pocess Management-2. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag; 2010.
90. Walston SL, Burns RB, Kimberly JR. Does reengineering really work? An examination of the context and outcomes of hospital reengineering initiatives. Health Services Research. February 2000;34:6.

91. Weerakkody V, Janssen M, Dwivedi YK. Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector. *Government Information Quarterly*. 2011;28:320-328.
92. White SA. Process modeling notations and workflow patterns. *Workflow handbook 2004*. 2004:265-294.
93. Yahya BN. Business process reengineering: concepts, causes and effect. *Jurnal Teknik Industri*. 2002;(4-2):102-110.
94. Yalçın P, Esin C, Şen A. Süreç iyileştirme çalışmalarında veri madenciliği yaklaşımının kullanılması üzerine bir çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2013;29:57-77.
95. Yıldırım A. Sağlık kurumlarında üretim ve süreç üzerine bir değerlendirme. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 2014;29:457-474.
96. Yıldız Ö, Demirörs O. Measuring healthcare process quality: Applications in public hospitals in Turkey. *Informatics for Health and Social Care*. 2013;38(2):132-149.
97. Yılmaz A, Sarıaltın H. Kobi’lerde süreç yönetimi uygulamalarının incelenmesi: Sakarya ili 1.organize sanayi bölgesi örneği. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2011;30(2):155-186.

8. EKLER:

Ek-1 Genel Sağlık Sigortası Genel Müdürlüğü Hizmet Listesi

1.Genel Sağlık Sigortası Hizmetleri

- Sağlık hizmetleri finansmanı
- Yurtiçi ve yurtdışı yol-gündelik-refakat ödemeleri
- Koruyucu sağlık hizmetleri finansmanı

2. Denetim

3. Rehberlik/Bilgilendirme İşlemleri

4. Sağlık Geri Ödeme Hizmetleri

- Tıbbi Malzeme Ödemeleri
- Diyaliz Merkezleri Ödemeleri
- Eczane Ödemeleri
- Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Ödemeleri
- Hastane Ödemeleri
- Optik Ödemeleri

5. Tescil ve Hizmet Tespiti İşlemleri

- Sigortalı Bildirimi ve Tescili
- İşveren ve İşyeri Tescili
- Genel Sağlık Sigortası Bildirim, Tescil, Aktivasyon
- Hizmet Tespiti

6. İş Kazası - Meslek Hastalığı Sigortası

- Geçici İş Göremezlik Ödeneği
- Sürekli İş Göremezlik Geliri
- Ölüm Geliri
- Evlenme Ödeneği
- Cenaze Ödeneği

7. Hastalık Sigortası

- Geçici İş Göremezlik Ödeneği

8. Analık Sigortası

- Geçici İş Göremezlik Ödeneği
- Emzirme Ödeneği

9. Malullük Sigortası

- Sağlık Kurulları Malullük Aylığı
- Vazife Malullüğü Aylığı

10. Yaşlılık Sigortası

- Yaşlılık Aylığı
- Yaşlılık Toptan Ödemesi

11. Ölüm Sigortası

- Ölüm Aylığı
- Ölüm Toptan Ödemesi
- Evlenme Ödeneği
- Cenaze Ödeneği

12. Primsiz Aylık İşlemleri

13. Veri Paylaşımı İşlemleri

Ek-2 SGK Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (Sadece SSGM ilgili maddeler alınmıştır.)

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç ve kapsam

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı; Sosyal Güvenlik Kurumu taşra teşkilatının kuruluş, çalışma usul ve esasları ile personelin görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir.

(2) Bu Yönetmelik, Sosyal Güvenlik Kurumu taşra teşkilatı ile taşra teşkilatında çalışan personeli kapsar.

Dayanak

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik, 16/5/2006 tarihli ve 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanununun 27 nci ve 41 inci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakan: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanını,
 - b) Bakanlık: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığını,
 - c) Başkan: Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanını,
 - ç) Başkanlık: Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığını,
 - d) Birim: Sosyal Güvenlik Kurumunun belirli görevlerini bünyesinde toplayıp yürüten veya uygulayan merkez ve taşra birimlerini,
 - e) Genel sağlık sigortalısı: 31/5/2006 tarihli ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 60 ıncı maddesinde sayılan kişileri,
 - f) İl müdürlüğü: Sosyal güvenlik il müdürlüğünü,
 - g) İl müdürü: Sosyal güvenlik il müdürünü,
 - ğ) İl müdür yardımcısı: Sosyal güvenlik il müdür yardımcısını,
 - h) Kurum: Sosyal Güvenlik Kurumunu,
 - ı) Merkez müdürü: Sosyal güvenlik merkez müdürünü,
 - i) Merkez müdür yardımcısı: Sosyal güvenlik merkez müdür yardımcısını,
 - j) Merkez müdürlüğü: Sosyal güvenlik merkez müdürlüğünü,
 - k) Sağlık hizmeti sunucusu: Sağlık hizmetini sunan ve/veya üreten gerçek kişiler ile kamu ve özel hukuk tüzel kişilerini ve bunların tüzel kişiliği olmayan şubelerini,
 - l) Servis: Taşra teşkilatının belirli görev ve işlemlerini bünyesinde toplayıp yürüten ve uygulayan alt hizmet bölümlerini,
 - m) Sigortalı: Kısa ve/veya uzun vadeli sigorta kolları bakımından adına prim ödemesi gereken veya kendi adına prim ödemesi gereken kişiyi,
 - n) Yönetim Kurulu: Sosyal Güvenlik Kurumu Yönetim Kurulunu,
- ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Taşra Teşkilatı Birimlerinin Kuruluşu

Taşra teşkilatı

MADDE 4 – (1) Başkanlığın taşra teşkilatı; her ilde kurulan sosyal güvenlik il müdürlüğü ile il müdürlüğüne bağlı sosyal güvenlik merkezlerinden oluşur.

Sosyal güvenlik il müdürlüğünün kuruluşu

MADDE 5 – (1) 5502 sayılı Kanunun 27 nci maddesi uyarınca her ilde sosyal güvenlik il müdürlüğü kurulur.

(2) İl müdürlüğü; Kuruma verilen görevleri yerine getirmek üzere, Başkanlığa bağlı olarak kurulan taşra teşkilatı birimidir.

Sosyal güvenlik merkezlerinin kuruluşu

MADDE 6 –(Değişik:RG-28/12/2011-28156)

(1) Sosyal güvenlik merkezleri, il müdürlüğüne bağlı olarak kurulur.

(2) Sosyal güvenlik merkezleri idari işlemler açısından, sosyal güvenlik merkezi, sağlık sosyal güvenlik merkezi ile mali hizmetler sosyal güvenlik merkezi olarak üç kategoriye ayrılır.

(3) Sosyal güvenlik merkezlerinin kuruluşunda aşağıdaki kriterler esas alınır.

a) Sosyal güvenlik merkezi;

1) Sigortalı sayısı 5.000 ve üzeri olan organize sanayi bölgeleri ile sanayi ve ticaret merkezlerinde veya sigortalı sayısı 5.000 ve üzeri olan ilçelerde veya nüfusu 30.000 ve üzeri olan ilçelerde bir,

2) Sigortalı sayısı 2.500'den veya nüfusu 20.000'den az olmamak üzere, il merkezine ya da aynı ilin sosyal güvenlik merkezi kurulu olan en yakın ilçesine en az 30 kilometre mesafesi bulunan ilçelerde bir,

3) Nüfusu 300.000 ve üzeri olan ilçelerde ise birden fazla, kurulabilir.

b) Sağlık sosyal güvenlik merkezi;

1) Nüfusu 1.000.000 ve üzeri olan illerde bir,

2) Nüfusu 2.000.000 ve üzeri olan illerde ise birden fazla, kurulabilir.

c) Mali hizmetler sosyal güvenlik merkezi;

1) Her il müdürlüğüne bağlı olarak bir,

2) İstanbul ilinde ise Anadolu ve Avrupa Yakasında birer olmak üzere, kurulabilir.

(4) Kuruluş kriterlerinde belirtilen şartların ortadan kalkması veya işlem yoğunluğunun azalması nedeniyle hizmetine ihtiyaç duyulmayan sosyal güvenlik merkezleri kapatılabilir.

(5) Sosyal güvenlik merkezlerinin kurulması ve kapatılması Yönetim Kurulu kararı ve Bakan onayı ile gerçekleşir.

(6) Sosyal güvenlik merkezlerine kuruldukları il, ilçe, bulundukları semt, mahalle, cadde veya sokak isimleri ile o yere ait tarihe geçmiş önemli gün, olay veya kahramanların isimleri verilebilir. Gerekliğinde isim değişikliği il müdürünün önerisi, Hizmet Sunumu Genel Müdürünün görüşü ve Başkanın onayı ile yapılır. Ayrıca, Yönetim Kurulu kararı ile Kurumda görev yapmış veya Kuruma önemli katkıda bulunmuş kişi veya kuruluşların isimleri de verilebilir.

(7) Aynı ilde/ilçede birden fazla sosyal güvenlik merkezi kurulması halinde, merkez müdürlüklerinin görev alanı sınırları ve faaliyet konuları il müdürünün önerisi, Hizmet Sunumu Genel Müdürünün görüşü ve Başkanın onayı ile belirlenir.

(8) Birden fazla sağlık sosyal güvenlik merkezi kurulu bulunan illerde görev dağılımı, sağlık hizmet sunucularının verdiği hizmetlere göre, görev alanı sınırları ve faaliyet konuları il müdürünün önerisi, Hizmet Sunumu Genel Müdürünün görüşü ve Başkanın onayı ile belirlenir.

(9) **(Değişik: RG-27/04/2013-28630)** Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezlerine, sağlık sosyal güvenlik merkezi bulunmayan illerin genel sağlık sigortası işlemlerinin tamamı veya bir kısmı görev olarak Genel Sağlık Sigortası Genel Müdürünün önerisi ve Başkanın onayı ile verilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Taşra Teşkilatı Birimlerinin Organizasyonu

Sağlık sosyal güvenlik merkezi ile mali hizmetler sosyal güvenlik merkezinin organizasyonu

MADDE 9 –(Başlığı ile birlikte değişik: RG-28/12/2011-28156)

(1) Sağlık sosyal güvenlik merkezi bünyesinde;

a) Genel sağlık sigortalısı inceleme ve ödeme servisi,

b) Sağlık hizmet sunucuları sözleşme servisi,

c) Sağlık hizmet sunucuları inceleme ve ödeme servisi,

ç) Sağlık hizmet sunucuları eğitim ve denetim servisi,

d) İnsan kaynakları servisi,

e) Destek hizmetleri servisi,

f) Halkla ilişkiler servisi,

g) Bilgi işlem servisi,

ğ) Sağlık Kurulu büro işlemleri servisi, kurulur.

(2) Mali hizmetler sosyal güvenlik merkezi bünyesinde;

a) Muhasebe servisi,

b) İnsan kaynakları servisi,

c) Destek hizmetleri servisi,

ç) Halkla ilişkiler servisi,

d) Bilgi işlem servisi,

kurulur.

(3) Birinci ve ikinci fıkralarda belirtilen servisler, işlemlerin yoğunluğu ve personel sayısı dikkate alınarak birden fazla kurulabilir veya birleştirilebilir. Servislerin birden fazla kurulması halinde, servis ismi aynı kalmak suretiyle önüne rakam konularak belirlenir. Servislerin birleştirilmesi halinde, yeni oluşan servis için birleştirilen servislerden birinin adı kullanılır.

(4) Sağlık Kurulu büro işlemleri servisi, sağlık kurulu bulunmayan sağlık sosyal güvenlik merkezlerinde kurulmaz.

Sağlık sosyal güvenlik merkezi ile mali hizmetler sosyal güvenlik merkezinin görevleri (Değişik başlık: RG-28/12/2011-28156)

MADDE 12 – (1) Sağlık sosyal güvenlik merkezinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Genel sağlık sigortalısı ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin yol, gündelik ve refakatçi giderlerine ait ödeme ve katılım payı işlemleri ile bunlara ilişkin itiraz işlemlerini yürütmek.
- b) Sağlık hizmet sunucuları ile sözleşme yapılması işlemlerini yürütmek.
- c) Sağlık hizmet sunucularına ait ödeme ve itirazlarına ilişkin işlemleri yürütmek.
- ç) Yersiz ödemelere ait işlemleri yürütmek.
- d) Sağlık hizmet sunucularının denetlenmesine ilişkin işlemleri yürütmek.
- e) Sağlık hizmet sunucuları ile genel sağlık sigortalılarını bilgilendirme ve eğitim işlemlerini yürütmek.
- f) Personelin özlük haklarıyla ilgili insan kaynakları işlemlerini yürütmek.
- g) Halkla ilişkiler ve bilgi edinme işlemlerini yürütmek.
- ğ) Destek hizmetleri işlemlerini yürütmek.
- h) İzleme ve değerlendirme için veri toplama işlemlerini yürütmek.
- ı) **(Değişik: RG-28/12/2011-28156)** İl müdürlüğü tarafından verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.

(2) **(Ek:RG-28/12/2011-28156)** Mali hizmetler sosyal güvenlik merkezinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.

- a) **(Değişik: RG-27/04/2013-28630)** 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 61 inci maddesinde belirtilen görevleri yürütmek.
- b) Personelin özlük haklarıyla ilgili insan kaynakları işlemlerini yürütmek.
- c) Halkla ilişkiler ve bilgi edinme işlemlerini yürütmek.
- ç) Destek hizmetleri işlemlerini yürütmek.
- d) İzleme ve değerlendirme için veri toplama işlemlerini yürütmek.
- e) İl müdürlüğü tarafından verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Taşra Teşkilatı Servislerinin Görevleri

İnsan kaynakları servisi

MADDE 17 – (1) İnsan kaynakları servisinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Devredilen yetki çerçevesinde birim personelinin özlük haklarıyla ilgili işlemleri yürütmek.
- b) Birim personelinin sicil ve disiplin işlemlerini yürütmek.
- c) Birim personelinin mazeret, yıllık veya hastalık izin işlemlerinin gerçekleştirilmesi, il müdürünün her türlü izin talepleri ile tüm personelin aylıksız izin taleplerinin İnsan Kaynakları Daire Başkanlığına gönderilmesi işlemlerini yürütmek.
- ç) Yıllık eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığına gönderilmesine ilişkin işlemleri yürütmek.
- d) Birimde görevli personelin maaş, fazla mesai, ek ödeme, ikramiye, performans ödemesi, harcırah, kıdem tazminatı, iş sonu tazminatı ve vekâlet ücreti gibi tüm mali haklara ilişkin belgeleri hazırlamak ve ödeme işlemlerini yürütmek.
- e) Verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.

(2) Sosyal güvenlik merkezlerinde kurulan insan kaynakları servisi, birinci fıkranın (a), (b), (c) ve (e) bentlerinde belirtilen görevleri yürütür.

Destek hizmetleri servisi

MADDE 18 – (1) Destek hizmetleri servisinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Mal ve hizmetler ile taşınırlara ilişkin satın alma, satış, kiralama, bakım ve onarım işlemleri ile bu işlemlerle ilgili idari ve mali hizmetlerin yürütülmesi ve kayıtlarının tutulması işlemlerini yürütmek.

- b) Devredilen yetki çerçevesinde Kurum taşınmazlarının; alım, satım, kiralama, kiraya verme, ekspertiz ve emlak vergileri işlemlerini gerçekleştirmek.
 - c) Devredilen yetki çerçevesinde Kuruma ait taşınmazların bakım, onarım ve tadilat işlemlerini yürütmek.
 - ç) Devredilen yetki çerçevesinde Kurum inşaatları ile ilgili olarak onaylı iş programlarına uygun sözleşme ve eki evrakın hazırlanması ve uygulamanın kontrolü işlemlerini yürütmek.
 - d) Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı sorumluluğunda bulunmayan il içindeki Kuruma ait huzurevleri, çocuk bakımevleri ile sosyal tesislerin mal ve hizmet satın alma, bakım ve onarım ihtiyaçlarıyla ilgili idari işlemleri yürütmek.
 - e) Kurum taşınmaz ve demirbaşlarının sigorta işlemlerini yürütmek.
 - f) 16/5/1988 tarihli ve 19816 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik hükümlerine uygun olarak arşiv işlemlerini yürütmek.
 - g) Evrak kayıt sistemi işlemlerini yürütmek.
 - ğ) Mutfakta iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin uygulanmasına ilişkin işlemleri yürütmek.
 - h) Mutfak sabit tesisleri ile taşınır alet ve cihazlarının çalışır vaziyette hazır bulundurulmasına ilişkin işlemleri yürütmek.
 - ı) Yemek listesinin hazırlanması, personelden yemek parasının tahsil edilmesi ve gıdaların tesellümünün yapılması işlemlerini yürütmek.
 - i) Sivil savunma işlemlerini yürütmek.
 - j) Verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.
 - k) **(Ek:RG-28/12/2011-28156)** Ekonomik ömrünü tamamlamış bilgisayar, yazıcı ve donanımlar ile demirbaşlar, büro malzemesi ve araçların hurdaya ayrılma, imha iş ve işlemlerini yürütmek.
- (2) **(Değişik:RG-28/12/2011-28156)** Sosyal güvenlik merkezlerinde kurulan destek hizmetleri servisi, birinci fıkranın (f), (g), (ğ), (h), (ı), (i), (j) ve (k) bentlerinde belirtilen görevleri yürütür.

Halkla ilişkiler servisi

MADDE 19 – (1) Halkla ilişkiler servisinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.

- a) İl müdürlüğü ve sosyal güvenlik merkezine müracaat eden sigortalı, emekli ve bunların hak sahipleri ile işverenlere ait talepleri almak, dilek ve şikâyetlerin sonuçlandırılmasına ilişkin işlemlerini yürütmek.
- b) Merkez ve taşra teşkilatı tarafından yürütülen çalışma, kampanya ve etkinliklerin, kamuoyuna elektronik, görsel ve yazılı medya aracılığıyla duyurulmasına ilişkin işlemleri yürütmek.
- c) 9/10/2003 tarihli ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununa göre yapılan başvuruların takip edilmesi ve cevaplandırılmasına ilişkin işlemleri yürütmek.
- ç) Başbakanlık İletişim Merkezi başvurularının takip edilmesi ve cevaplandırılmasına ilişkin işlemleri yürütmek.
- d) Mahalli yazılı ve görsel basında sosyal güvenlik veya Kurumla ilgili çıkan haber ve yorumların izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin işlemleri yürütmek.
- e) Alo 170 bilgi hattına gelen bilgi talepleri ve ihbar işlemlerinin değerlendirilmesine ilişkin işlemleri yürütmek.
- f) Verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.

Bilgi işlem servisi

MADDE 20 – (1) Bilgi işlem servisinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Sunucu, kişisel bilgisayar, yazıcı, anahtar, yönlendirici ve her türlü iletişim modem cihazlarının kurulumu ile uygulamaların aktif halde tutulması, takibi ve bir arıza durumunda ilk müdahalenin yapılması, ancak çözüme ulaşamadığı takdirde Hizmet Sunumu Genel Müdürlüğüne bildirilmesi işlemlerini yürütmek.
- b) Çalışma zamanı geçmiş, etki alanı dışındaki bilgisayar ve çevre birimlerinin kullanım dışı bırakılmasının sağlanması ve ağ iletişimine dahil edilmemesine ilişkin işlemleri yürütmek.
- c) Sunucu bilgisayarların her türlü virüs ve benzeri etkilerden korunması işlemlerini yürütmek.
- ç) Müdürlüğün data hatlarında meydana gelen hat arızalarının giderilmesine ilişkin işlemleri yürütmek.
- d) Düzenli olarak sunucuların ve verilerin yedeklerinin alınmasına ilişkin işlemleri yürütmek.
- e) Kurum bünyesinde kullanılan programların kurulum işlemlerini gerçekleştirmek.
- f) Bilgisayarların işletim sistemi arızalarının giderilmesine ilişkin işlemleri yürütmek.
- g) Bilgisayarların etki alanına dahil edilmesine ilişkin işlemleri yürütmek.

- ğ) Yazıcıların genel problemlerinin çözülmesine ilişkin işlemleri yürütmek.
h) Zorunlu hallerde; çalışan personel için bilgisayar hattı çekilmesi ve aktif hale getirilmesine ilişkin işlemleri yürütmek.
i) Müdürlük personelinin bilgisayar ve uygulama program yetkilerinin takip edilmesi ve sonuçlandırılmasına ilişkin işlemleri yürütmek.
i) Bilgisayar ve yazıcıların yerleşim planlamasının yapılması ve uygulamaya dahil edilmesine ilişkin işlemleri yürütmek.
j) Verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.

Genel sağlık sigortalısı inceleme ve ödeme servisi

MADDE 30 – (Başlığı ile birlikte değişik:RG-28/12/2011-28156)

- (1) Genel sağlık sigortalısı inceleme ve ödeme servisinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.
a) Genel sağlık sigortalısı ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin yol, gündelik ve refakatçi giderlerini ödemek, inceledikleri ödeme belgelerine ait katılım paylarının tahsiline dair işlemleri yürütmek.
b) Genel sağlık sigortalılarına yapılan yersiz ödeme işlemlerini yürütmek.
c) Genel sağlık sigortalısı ödemelerine esas fatura ve eki belgeleri Kurum mevzuatı ve tıbbi uygunluk yönünden incelemek.
ç) Genel sağlık sigortalılarının ödeme taleplerinin tahakkuk işlemlerini yürütmek.
d) Verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.
(2) Bu serviste, sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfına dâhil personel görevlendirilir. Ancak, iş ve işlemlerin yoğunluğuna göre diğer personel görevlendirilebilir.

Sağlık hizmet sunucuları sözleşme servisi

MADDE 31 – (1) Sağlık hizmet sunucuları sözleşme servisinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Sağlık hizmet sunucuları ile sözleşme yapılması, yürütülmesi ve iptal edilmesi işlemlerini yürütmek.
b) Yapılan itirazların değerlendirildiği raporların sonuçları ve itiraza ilişkin kararın ilgililere tebliğ edilmesi işlemlerini yürütmek.
c) İş süreçlerine ilişkin uygulamaların performans göstergelerine göre takip edilmesi, gözlemlenen sorunların çözüme kavuşturulması, gerekli görülen hallerde bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin il müdürlüğüne iletilmesi işlemlerini yürütmek.
ç) Sağlık hizmet sunucularının sözleşmenin yürütümüyle ilgili olmak üzere ilgili kurum, kuruluş ve kişilerden belge isteme ve gerektiğinde yazılı olarak bilgilerine başvurulması işlemlerini yürütmek.
d) Verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.
(2) **(Ek:RG-28/12/2011-28156)** Bu serviste, sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfına dâhil personel görevlendirilir. Ancak, iş ve işlemlerin yoğunluğuna göre diğer personel görevlendirilebilir.

Sağlık hizmet sunucuları inceleme ve ödeme servisi

MADDE 32 – (Başlığı ile birlikte değişik:RG-28/12/2011-28156)

- (1) Sağlık hizmet sunucuları inceleme ve ödeme servisinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.
a) Sağlık hizmet sunucuları tarafından verilen sağlık ödemelerine ilişkin belgeleri, Kurum mevzuatı ve tıbbi uygunluk yönünden incelemek.
b) Sağlık hizmet sunucularına yapılan yersiz ödemelere ilişkin işlemleri yürütmek.
c) Sağlık hizmet sunucuları tarafından verilen ödemeye ve itirazlara ilişkin belgeleri düzenlemek ve komisyon kararına dayalı işlemleri yürütmek.
ç) Sözleşmeli sağlık hizmet sunucuları ödeme taleplerinin tahakkuk işlemlerini yürütmek.
d) Verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.
(2) Bu serviste, sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfına dahil personel görevlendirilir. Ancak, iş ve işlemlerin yoğunluğuna göre diğer personel, sağlık ve yardımcı sağlık personelinin nezaretinde çalışmak üzere görevlendirilebilir.

Sağlık hizmet sunucuları eğitim ve denetim servisi

MADDE 33 – (Değişik:RG-28/12/2011-28156)

- (1) Sağlık hizmet sunucuları eğitim ve denetim servisinin görevleri aşağıda belirtilmiştir.
a) Sağlık hizmeti sunucularına Kurum mevzuatı ve uygulamaları konularında verilecek eğitimlerin planlanması, programların hazırlanması ve bu konuda mesleki örgüt ve kurumlarla ortak faaliyetlerde bulunulması işlerini yürütmek.

- b) Sağlık hizmet sunucuları ile ilgili ihbar ve şikâyetler ile planlı ve gerekçeli denetim faaliyetlerine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek.
 - c) Yapılmış olan sözleşmeler gereği periyodik denetim faaliyetlerine ilişkin sekreteryaya işlemlerini yürütmek.
 - ç) Yapılan denetimler sonucu hazırlanan raporların sonuçlarının takip edilmesi ve iyileştirme önerilerinin hazırlanması işlemlerini yürütmek.
 - d) Yapılan denetimlere ilişkin verilerin belirlenen periyotlarla Genel Sağlık Sigortası Genel Müdürlüğüne iletilmesi işlemlerini yürütmek.
 - e) Verilen benzer nitelikteki diğer görevleri yürütmek.
- (2) Bu serviste, sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfına dahil personel görevlendirilir. Ancak, iş ve işlemlerin yoğunluğuna göre diğer personel görevlendirilebilir.

ALTINCI BÖLÜM

Taşra Teşkilatı Personelinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Merkez müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 37 – (1) Merkez müdürünün görev ve yetkileri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Bu Yönetmelik ve diğer mevzuatla sosyal güvenlik merkezlerine verilen görevlerin zamanında ve beklenen kalitede yerine getirilmesini sağlamak, servislerin çalışmalarını koordine etmek.
- b) Görev alanına giren iş süreçlerinin uygulanmasını, performansların ölçülmesini ve ölçüm sonuçlarının ilgili merkez birimine gönderilmesini teminen il müdürlüğüne iletilmesini sağlamak.
- c) Görev alanına giren iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve vatandaş memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak servislerden gelen görüşleri de değerlendirerek öneri geliştirmek, bunları il müdürlüğüne iletmek.
- ç) Çalışanlarının performansını izlemek ve geliştirmek üzere önlemler almak, yetkisi dâhilinde ödüllendirilmesini sağlamak ve disiplin işlemlerini yürütmek.
- d) Sosyal güvenlik merkezinde hizmetlerin etkin şekilde verilebilmesi için ihtiyaç planlaması yapmak ve ihtiyaçların karşılanmasını sağlamak.
- e) İl müdürlüğü ve diğer sosyal güvenlik merkezleri ile koordinasyon ve işbirliği imkanlarını gözetmek ve değerlendirmek.
- f) Kurumu temsil etmek, diğer kamu kurumlarının yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmak.
- g) Maiyetinde çalışanlar için uygun iş ortamının düzenlenmesini ve iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tedbirlerin alınmasını sağlamak.
- ğ) İzleme ve değerlendirme için veri toplama işlemlerinin yürütülmesini sağlamak.
- h) (**Değişik:RG-28/12/2011-28156**) İl müdürü tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

(2) Merkez müdürünün sorumluluğu şunlardır:

- a) Sahip olduğu ve il müdürü tarafından kendisine devredilen yetkileri kullanmaktan, yetkilerin kötüye kullanılmasından ve görevlerin mevzuata uygun ve zamanında yapılmamasından dolayı ilgililerle birlikte il müdürüne karşı sorumludur.
- b) Merkez müdürü, sosyal güvenlik merkezine ödenek gönderme belgesi ile yetki verildiğinde harcama yetkilisi sıfatıyla şahsen, tahsilata ilişkin işlemlerden dolayı gerçekleştirme görevlisi, muhasebe yetkilisi ve bu işlerle görevli personelle birlikte Sayıştaya karşı hesap vermekle sorumludur.

Merkez müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 38 – (1) Merkez müdür yardımcısının görev ve yetkileri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Bu Yönetmelik ve diğer mevzuatla belirlenen görevlerden yetki devri ile yönetimine verilen işlemleri zamanında ve beklenen kalitede yerine getirmek, kendisine bağlı servislerin çalışmalarını koordine etmek.
- b) Görev alanına giren iş süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik öneri geliştirmek, bunları amiri ile paylaşmak.
- c) Maiyetindeki personelin yetkinliğini ve performansını artırmak üzere Kurum eğitim politikalarına veya talimatlarına uygun olarak eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, eğitim planına dâhil edilmek üzere amirine iletmek, iş başında verilecek eğitimleri organize ederek personelin eğitilmesini ve yönlendirilmesini sağlamak.
- ç) Çalışanların performansını izlemek ve geliştirmek üzere önlemler almak, yetkisi dâhilinde ödüllendirilmesini sağlamak ve disiplin işlemlerini yürütmek.
- d) Sosyal güvenlik merkezinde hizmetlerin etkin şekilde verilebilmesi için ihtiyaç planlaması yapmak ve ihtiyaçların karşılanmasını sağlamak.

- e) İl müdürlüğü ve diğer sosyal güvenlik merkezleri ile koordinasyon ve işbirliği imkanlarını gözetmek ve değerlendirmek.
- f) Kurumu temsil etmek, diğer kamu kurumlarının yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmak.
- g) Maiyetinde çalışanlar için uygun iş ortamının düzenlenmesini ve iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tedbirlerin alınmasını sağlamak üzere merkez müdürüne görüş ve öneri sunmak, etkin bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olmak.
- ğ) **(Değişik:RG-28/12/2011-28156)** Merkez müdürü tarafından verilen diğer görevleri yapmak.
- (2) Merkez müdür yardımcısının sorumluluğu şunlardır:
 - a) Sahip olduğu ve merkez müdürü tarafından kendisine devredilen yetkileri kullanmaktan, yetkilerin kötüye kullanılmasından ve görevlerin mevzuata uygun ve zamanında yapılmamasından dolayı ilgililerle birlikte merkez müdürüne karşı sorumludur.
 - b) Merkez müdür yardımcısı, merkez müdürü tarafından harcama yetkisinin devredilmesi halinde, harcama yetkilisi sıfatıyla şahsen, tahsilata ilişkin işlemlerden dolayı gerçekleştirme görevlisi, muhasebe yetkilisi ve bu işlerle görevli personelle birlikte Sayıştaya karşı hesap vermekle sorumludur.

Şefin görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 42 – (1) Şefin görev ve yetkileri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Maiyetinde çalışan personeli birim hedefleri doğrultusunda sevk ve idare etmek.
- b) Bu Yönetmelik ve diğer mevzuatla belirlenen görevlerden yetki devri ile yönetimine verilen işlemleri, zamanında ve beklenen kalitede yerine getirmek.
- c) Görev alanına giren konularda teknolojik ve güncel gelişmeleri takip etmek, uygulamalara yansımaları gereken gelişmeleri değerlendirmek ve uygulamaya yönelik nihai kararı almak üzere amirine iletmek.
- ç) Birim içindeki diğer servisler arasında iş ilişkileri kurmak, koordinasyon ve işbirliği imkanlarını gözetmek ve değerlendirmek.
- d) Maiyetindeki personelin performansını izlemek, personelin yetkinliğini ve performansını artırmak üzere eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, eğitim taleplerini değerlendirmek ve eğitim planına dâhil edilmek üzere birim amirine iletmek, iş başında verilecek eğitimlerde personeli eğitmek ve yönlendirmek.
- e) Görev alanına giren konularda Kurumun denetim elemanları ve kontrolle görevli personeli ile diğer kurum denetim elemanlarından alınan raporlar ve mahkeme kararlarına istinaden gerekli işlemleri yapmak.
- f) İş süreçlerine ilişkin uygulamaları performans göstergelerine göre takip etmek, gözlemlenen sorunları çözüme kavuşturmak, gerekli görülen hallerde bu sorunları çözüm önerileriyle birlikte amirine sunmak.
- g) Görevleri ile ilgili mevzuatın uygulamasına ilişkin görüş ve önerilerini bildirmek.
- ğ) **(Değişik:RG-28/12/2011-28156)** Amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmak.
- (2) Şef, yetkilerini mevzuata uygun olarak kullanmak, görevlerini zamanında, düzenli ve gereği gibi yapmak ve yaptırmaktan amirlerine karşı sorumludur.

Memur ile veri hazırlama ve kontrol işletmeninin görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 46 – (1) Memur ile veri hazırlama ve kontrol işletmeninin görev ve yetkileri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Görevli olduğu birimin hizmet alanına giren konularda kendisine verilen görevleri kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuat hükümleri çerçevesinde yapmak.
- b) Kendisine havale edilen yazıları ve diğer işlemleri usulüne uygun biçimde ve zamanında sonuçlandırmak, önerilerde bulunmak.
- c) Yazı ve metinleri bilgisayar ortamında hazırlamak.
- ç) Periyodik olarak yapılması gereken işlemleri gerçekleştirmek.
- d) Görev yaptığı servisin dosyalama ve arşiv işlemlerini yapmak.
- e) Kendisine teslim edilen araç ve gereci korumak, bakımını yaptırmak ve her an hizmete hazır halde bulundurmak.
- f) Verileri doğru ve süratli bir şekilde bilgisayara girmek ve doğruluğunu kontrol etmek.
- g) **(Değişik:RG-28/12/2011-28156)** Amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmak.
- (2) Memur ile veri hazırlama ve kontrol işletmeni yetkilerini mevzuata uygun olarak kullanmak, görevlerini zamanında, düzenli ve gereği gibi yapmaktan amirlerine karşı sorumludur.

Uzman tabip, tabip ve diş tabibinin görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 47 – (1) Uzman tabip, tabip ve diş tabibinin görev ve yetkileri aşağıda belirtilmiştir.

- a) **(Değişik:RG-28/12/2011-28156)** Sağlık hizmet sunucuları ve genel sağlık sigortalılarından gelen fatura ve eki ödeme belgelerini Kurum mevzuatı ve tıbbi uygunluk yönünden incelemek.
 - b) Sağlık hizmet sunucularının performanslarını Kurumca belirlenen kriterlere uygun olarak takip etmek ve periyodik olarak raporlamak.
 - c) İl müdürlükleri tarafından ödeme yönetimine ilişkin görüş istenen konuları incelemek ve görüş oluşturarak amirine sunmak.
 - ç) Sağlık hizmet sunucuları ve genel sağlık sigortalıları ile yazışmaların gerçekleştirilmesi için görev alanına giren konularda tıbbi görüş vermek.
 - d) Yürütölen işlemler ile ilgili itirazları değerlendirerek karara bağlamak veya yetkisini aşan durumlarda bunları amirine iletmek.
 - e) İş süreçlerine ilişkin uygulamaları performans göstergelerine göre takip etmek, gözlemlenen sorunları çözüme kavuşturmak, gerekli görölen hallerde bu sorunları çözüm önerileriyle birlikte amirine sunmak.
 - f) Komisyonlardan gelen ve görev alanına giren konularda görüşlerini ve tespitlerini yazılı olarak hazırlayıp amirine sunmak.
 - g) Sağlık hizmet sunucularının Kurumla olan işlemleri ile ilgili olarak kontrol edilmesinde, 5510 sayılı Kanunun 78 inci maddesinin dördüncü fıkrasına göre görev almak ve kontrol sonuçlarını raporlamak.
 - ę) Sosyal güvenlik anlaşması yapılmış olan ölkelerin sağlık hizmetine ilişkin ödeme talepleri ile yurtdışında tedavi görecekle veya gören sigortalıların ödeme talepleri konusunda Kurum mevzuatına uygun tıbbi görüş vermek.
 - h) Sağlık hizmet sunucuları ile sözleşmelerin yapılma aşamasında görev alanına giren konularda Kurum mevzuatına uygun tıbbi görüş vermek.
 - ı) **(Değişik:RG-28/12/2011-28156)** Amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmak.
 - i) **(Ek:RG-28/12/2011-28156)** Amirleri tarafından görevlendirildikleri il müdürlüğü ile bağlı sosyal güvenlik merkezi ve sağlık sosyal güvenlik merkezi bünyesinde bulunan servislerdeki iş ve işlemleri yapmak.
- (2) Uzman tabip, tabip ve diş tabibi yetkilerini mevzuata uygun olarak kullanmak, görevlerini zamanında, düzenli ve gereği gibi yapmaktan amirlerine karşı sorumludur.
- (3) Tabip ve diş tabibinin, Kurum tabipliklerinde görevlendirilmesi halinde görev, yetki ve sorumluluğunda; kurum tabipliklerinin standardına ilişkin mevzuat uygulanır.

Eczacının görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 48 – (1) Eczacının görev ve yetkileri aşağıda belirtilmiştir.

- a) Sağlık hizmet sunucuları ve genel sağlık sigortalılarından ödeme belgelerinin ilaç kısmı ile eczanelerden gelen ödeme belgelerini inceleyerek Kurum mevzuatına uygun görüş vermek.
- b) Sözleşmeli eczanelerin performanslarını Kurumca belirlenen kriterlere uygun olarak takip etmek ve periyodik olarak raporlamak.
- c) Sözleşmeli eczaneler ve genel sağlık sigortalıları ile yazışmaların gerçekleştirilmesi için görev alanına giren konularda Kurum mevzuatına uygun tıbbi görüş vermek.
- ç) İl müdürlükleri tarafından ödeme yönetimine ilişkin görüş istenen konuları incelemek ve görüş oluşturarak amirine sunmak.
- d) Yürütölen işlemler ile ilgili itirazları değerlendirerek karara bağlamak veya yetkisini aşan durumlarda bunları amirine iletmek.
- e) İş süreçlerine ilişkin uygulamaları performans göstergelerine göre takip etmek, gözlemlenen sorunları çözüme kavuşturmak, gerekli görölen hallerde bu sorunları çözüm önerileriyle birlikte amirine sunmak.
- f) Sağlık hizmet sunucuları ile sözleşme oluşturulması aşamasında görev alanına giren konularda, Kurum mevzuatına uygunluk görüşünü yazılı olarak hazırlayıp amirine sunmak.
- g) Sosyal güvenlik anlaşması yapılmış olan ölkelerin sağlık hizmetine ilişkin ödeme talepleri ile yurtdışında tedavi görecekle veya gören sigortalıların ilaçla ilgili ödeme talepleri konusunda Kurum mevzuatına uygun tıbbi görüş vermek.
- ę) Komisyonlardan gelen ve görev alanına giren konularda görüşlerini ve tespitlerini yazılı olarak hazırlayıp amirine sunmak.

h) Sağlık hizmet sunucularının Kurumla olan işlemleri ile ilgili olarak kontrol edilmesinde, 5510 sayılı Kanunun 78 inci maddesinin dördüncü fıkrasına göre görev almak ve kontrol sonuçlarını raporlamak.

ı) **(Değişik:RG-28/12/2011-28156)** Amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

i) **(Ek:RG-28/12/2011-28156)** Amirleri tarafından görevlendirildikleri il müdürlüğü ile bağlı sosyal güvenlik merkezi ve sağlık sosyal güvenlik merkezi bünyesinde bulunan servislerdeki iş ve işlemleri yapmak.

(2) Eczacı yetkilerini mevzuata uygun olarak kullanmak, görevlerini zamanında, düzenli ve gereği gibi yapmaktan amirlerine karşı sorumludur.

Hemşirenin görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 49 – (1) (Değişik:RG-28/12/2011-28156) Hemşirenin görev ve yetkileri aşağıda belirtilmiştir.

a) Görevlendirildikleri servislerdeki iş ve işlemleri Kurum mevzuatınca belirlenen şekilde yerine getirmek.

b) Amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

(2) Hemşire yetkilerini mevzuata uygun olarak kullanmak, görevlerini zamanında, düzenli ve gereği gibi yapmaktan amirlerine karşı sorumludur.

(3) Hemşirenin Kurum tabipliklerinde görevlendirilmesi halinde görev, yetki ve sorumluluğunda; kurum tabipliklerinin standardına ilişkin mevzuat uygulanır.

Hizmetlinin görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 54 – (1) Hizmetlinin görev ve yetkileri aşağıda belirtilmiştir.

a) **(Değişik:RG-28/12/2011-28156)** Görevlendirildiği birime ait fiziki mekânların genel temizlik, bakım, taşıma ve yerleştirme işlemleri yapmak.

b) Görevlendirildiği birim hizmet binasında servisler arasında veya arşivden güvenli bir şekilde evrak ve dosya taşımak.

c) Birimin taşınır mallarını korumak.

ç) Görevlendirildiği birimin yemekhane bölümündeki temizlik ve servis işlerini yapmak.

d) Depo, ambar, arşiv ve yemekhanede yerleştirme ve taşıma işlerini yapmak.

e) **(Değişik:RG-28/12/2011-28156)** Amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

f) **(Ek:RG-28/12/2011-28156)** İl müdürlüğü veya merkez müdürlükleri bünyesinde görevlendirildikleri servislerdeki iş ve işlemleri yapmak.

(2) Hizmetli görevlerini zamanında, düzenli ve gereği gibi yapmaktan amirlerine karşı sorumludur.

Sağlık ödemeleri komisyonları

MADDE 64 – (Başlığı ile birlikte değişik:RG-28/12/2011-28156)

(1) Sağlık ödemeleri ile ilgili olarak kurulacak komisyonların kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

a) Komisyonların kuruluşu ile çalışma usul ve esasları Başkanlık tarafından belirlenir.

b) Komisyon üyeleri mevzuat çerçevesinde görevlerini tam ve eksiksiz olarak yerine getirmekten, il müdürlüğünde kurulu komisyonlarda il müdürüne, merkez müdürlüğünde kurulu komisyonlarda ise merkez müdürüne karşı sorumludur.

Servis yetkilisinin görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 68 – (1) (Değişik:RG-28/12/2011-28156) İl müdürlüğü, sosyal güvenlik merkezi, sağlık sosyal güvenlik merkezi ile mali hizmetler sosyal güvenlik merkezlerinde kurulan servislerde çalışmaların organize edilmesi, eşgüdüm ve koordinasyonun sağlanması için personelden biri il müdürlüğünde il müdürü, sosyal güvenlik merkezi, sağlık sosyal güvenlik merkezi ve mali hizmetler sosyal güvenlik merkezinde merkez müdürü tarafından servis yetkilisi olarak görevlendirilebilir. Ancak, servis yetkilisi olarak görevlendirilecek personelin seçiminde hukuk servisinde avukat, sosyal güvenlik denetmenleri servisinde sosyal güvenlik denetmeni, icra takip, haciz ve satış servisinde icra memuru, bilgi işlem servisinde bilgi teknolojileri alanında eğitilmiş veya sertifikalı personel, sağlık hizmet sunucuları inceleme ve ödeme servisi, sağlık hizmet sunucuları sözleşme servisi, sağlık hizmet sunucuları eğitim ve denetim servisinde uzman tabip, tabip, dış tabibi ve eczacı kadrolarında çalışanlar öncelikle tercih edilir.

(2) Servis yetkilisi olarak görevlendirilen personel bu Yönetmelikte belirtilen esas görevlerinin yanında, 42 nci maddedeki görevleri de yapar.

Ek-3 2015 Yılı Taşra Performans Hedefleri

EYLEMLER					
Eylem No	Eylem	Performans göstergesi	Performans Hedefi		Verilerin Alınacağı Birim
1	Kayıt altına alınan çalışan (4/a+4/b) sayısının artırılması	a) Dönem içinde KADİM servislerince kayıt altına alınan çalışan sayısının, bir önceki yılın aynı dönemine göre artış oranı (%) (4/a+4/b)	a) %5		SPGM (Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele D.B.)
		b) Dönem içinde denetimler sonucu kayıt altına alınan çalışan sayısının, bir önceki yılın aynı dönemine göre artış oranı (%) (4/a+4/b)	b) %5		
2	Sosyal güvenlik bilincinin artırılması ve kayıt dışı istihdamın azaltılmasına yönelik bilinçlendirme çalışmalarının yapılması	Yapılan bilgilendirme faaliyeti sayısı	Sosyal Güvenlik Merkezi sayısına göre belirlenmiştir.		İİ Müdürlükleri
		<i>Bilinçlendirme faaliyetlerinin kapsamına;</i>	SGM Sayısı	Faaliyet Sayısı	
		a) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ilköğretim, ortaokul ve liseler ile üniversitelerde,	30-23	15	
		b) Askeri birliklerde,	22-15	12	
		c) STK'larda,	14-7	9	
		yapılacak konferans, seminer, panel vb. faaliyetler ve yazılı ya da görsel medya aracılığı ile yapılan tanıtım çalışmaları girmektedir.	6-0	6	
3	İcra yoluyla tahsilatın artırılması	a)İcra yoluyla yapılan tahsilatın bir önceki yıla göre artış oranı(%) (2015 yılı içinde icra kanalıyla tahsil edilen tutarın, 2014 yılı içinde icra kanalıyla tahsil edilen tutara göre artış oranı(%))	a) %15		SPGM (İhtilaflı Primler D.B.)
		b) Yıl içinde haciz yoluyla yapılan satış sayısının bir önceki yıl haciz yoluyla yapılan satış sayısına oranı(%)	b) %15		
		c) Yıl içinde haciz yoluyla yapılan mal satış tutarının bir önceki yıl haciz yoluyla satılan mal satış tutarına oranı(%)	c) %15		

4	Yaşlılık aylığı bağlama süresinin kısaltılması	İşlem tarihine göre toplam aylık bağlanan gün sayısının, aylık bağlanan kişi sayısına oranı (Gün)	4/a ve 4/b sigortalıları için: 30 gün veya 30 günün altında	EHGM
5	Hizmet isteme süresinin kısaltılması	Diğer il müdürlüklerinden gelen hizmet bilgisi talebine yanıt verme süresi (Talep tarihi ile cevap tarihi arasında geçen ortalama süre)	10 gün	SPGM
6	Sağlık faturalarının incelenerek avanslarının kapatılması	15/10/2014-15/09/2015 tarihlerine ait olan ve yıl içinde kapatılan sağlık faturalarının sayısının, 15/10/2014-15/09/2015 tarihleri arasında ünitelere teslim edilen sağlık faturalarının sayısına oranı(%)	Hastane, Eczane ve Optik için (% 100)	SGB (Muhasebe D.B.)
7	İşyeri tescil bilgilerinin güncellenmesi	Yıl içinde ilgili birimce ünitelere gönderilen listelerden güncellenen işyeri tescil kütüğü sayısının, listede bulunan toplam işyeri tescil kütüğü sayısına oranı (%)	%75	SPGM (İşverenler Daire Başkanlığı)
8	Elektronik Veri Girişlerinin Yapılması	Yıl içinde HUYAP girişleri yapılan veri sayısının, il müdürlüklerince HUYAP girişi yapılması gereken toplam veri sayısına oranı (%)	%100	Hukuk Müşavirliği

9. ÖZGEÇMİŞ

Adı	TURGAY	Soyadı	ÇETİN
Doğum Yeri	OĞUZELİ	Doğum Tarihi	1957
Uyruğu	T.C.	Tel	05326412903
E-mail	drтурgaycetin@hotmail.com		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık	SSK Göztepe Eğitim Araştırma Hastanesi, Genel Cerrahi Uzmanlığı	1991
Yüksek Lisans	Marmara Ü. Sağlık Bilimleri Ens. Sağlık Kurumları İşletmeciliği	2009
Lisans	Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi	1980
Lisans	Anadolu Ü. Açıköğretim Fakültesi, İşletme Lisans	2011
Lise	Kuleli Askeri Lisesi	1974

İş Deneyimi

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
	Genel Cerrahi Uzmanı	SGK İstanbul İl Müdürlüğü	2005-
	Genel Cerrahi Uzmanı	SSK Kartal Hastanesi	1991-2005
	Genel Cerrahi Asistanı	SSK Göztepe Hastanesi	1986-1991

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	Orta	Orta	Orta

Yabancı Dil Sınav Notu *								
YDS	ÜDS	IELTS	TOEFL IBT	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CAE	CPE
	65							

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı	62	67	65

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Office, SPSS,	İyi

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendiriniz.