

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KURUMSAL MÜHENDİSLİK
METODOLOJİSİNİN UYGULANMASI VE BU
UYGULAMAYA YÖNELİK BİR HİZMET ENDÜSTRİSİ
MODELİ TASARIMI

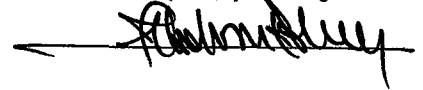
706437

Endüstri Müh. Canan ÖLÇER

106437

F.B.E Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Y. Doç. Dr. H. İbrahim ERDEM


Doç. Dr. Mesut ÖZGÜRLER

Tez Danışmanı

: Yrd. Doç. Dr. H. İbrahim ERDEM



Prof. Dr. Nispettin Sönmez

İSTANBUL, 2001

YÜKSEK ÖĞRETİM
DOKÜMANASYON MERKEZİ



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ.....	III
ÇİZELGE LİSTESİ.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
1 GİRİŞ.....	1
1.1 Kurumsal Mühendisliği Tanımı ve Amacı.....	1
1.2 Kurumsal Mühendisliğin Kapsamı.....	4
1.3 Kurumsal Mühendislik Süreci.....	7
1.4 Kurumsal Mühendislik Araçları.....	7
2 ORGANİZASYON YÖNETİMİNE AIT LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	9
2.1 Organizasyonun Tanımı ve Kapsamı.....	9
2.2 Organizasyonun Önemi ve Amaçları.....	10
2.3 Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem.....	12
2.4 Bilimsel Yönetim Dönemi.....	13
3 ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	25
3.1 Organizasyonel Değişimin Tanımı ve Kapsamı.....	25
3.2 Organizasyonel Değişimin Amacı.....	28
3.3 Organizasyonlardaki değişim konuları.....	29
3.4 Organizasyonel Değişime Olan İhtiyaç.....	30
3.5 Organizasyonel Değişim Süreci.....	35
3.5.1 İşletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimler.....	42
3.6 Organizasyonel Değişimin Uygulanması.....	49
3.6.1 Organizasyonel değişim türleri ve süresi.....	50
3.6.2 Organizasyonel değişimden sorumlu elemanlar.....	51
3.6.3 Organizasyonel Değişimin Uygulanması.....	53
3.7 Organizasyonel Değişimde Karşılaşılan Problemler.....	56
4 KURUMSAL MÜHENDİSLİK YAKLAŞIMI.....	62
4.1 Kurumsal Mühendislik Disiplini.....	62
4.1.1 Çalışmanın amacı.....	63
4.1.2 Dünya görüşü.....	63
4.1.3 Referans disiplinleri.....	64
4.1.4 Prensipler ve deneyimler.....	65
4.1.5 Aktif bir araştırma planı.....	66
4.1.6 Eğitim ve profesyonellik.....	67
4.2 Kurumsal Mühendislik Metodolojisi.....	68

4.2.1	Kurumsal mühendislik için teknik platformun tasarlanması	69
4.2.2	Stratejik planlama	75
4.2.3	Süreç iyileştirme	85
4.2.4	Performans değerlendirme	92
4.3	Kurumsal Mühendislikte Karar Destek Sistemlerinin Geliştirilmesi	101
4.4	Kurumsal Mühendisliğin Avantajları ve Dezavantajları	103
5	KURUMSAL MÜHENDİSLİKTE YENİDEN YAPILANMA	104
5.1	Yeniden Yapılanmanın Tanımı ve Kapsamı	104
5.1.1	Yeniden yapılanmanın ana ilkeleri	105
5.1.2	İşletmelerde yeniden yapılanma gereğini ortaya çıkaran faktörler	108
5.2	İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması	111
5.2.1	İşletmelerin yeniden yapılanmaya yönelik bir değişime hazırlanması	112
5.3	Yeniden Yapılanma Projesi İçin Organizasyonel Birimlerin Oluşturulması	116
5.3.1	Yeniden yapılanma projesi yönetim ekibinin oluşturulması	116
5.3.2	Yeniden yapılanma sürecinde fonksiyonel birimlerin durumu	118
5.4	İşletmenin Yeniden Tasarımı	118
5.4.1	Süreçlerin yeniden tasarımı	119
5.4.2	Süreçlere ilişkin teknik tasarımın gerçekleştirilmesi	122
5.4.3	Süreçlere ilişkin sosyal tasarımın gerçekleştirilmesi	123
5.5	Yeniden Yapılanma Yaklaşımının Hayata Geçirilmesi	125
5.5.1	Pilot uygulamaya geçiş için son hazırlıkların tamamlanması	125
5.5.2	Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi	127
5.5.3	Yeniden yapılanmanın uygulanması ve sürekli gelişmenin sağlanması	128
6	UYGULAMA	131
6.1	Uygulamanın Amacı ve Kapsamı	131
6.2	Uygulama Şirketinin Tanıtımı	131
6.2.1	EGS Holding'in misyonu	133
6.2.2	EGS Holding'in stratejisi	133
6.3	EGS Holding Değişim 2000 projesi	133
6.3.1	Değişim 2000 projesinin tanıtımı	133
6.3.2	Değişim 2000 projesinin amacı	134
6.3.3	Değişim 2000 projesinin safhaları	135
6.3.4	Değişim 2000 proje takvimi	144
6.3.5	Değişim 2000 projesi iş ortakları	144
6.3.6	Uygulama sonuçları	145
7	SONUÇ	147
7.1	Genel Değerlendirmeler	147
7.2	Gelecek Çalışmalar İçin Yönlendirmeler	148
	KAYNAKLAR	150
	ÖZGEÇMİŞ	153

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1	Sistem yaklaşımının unsurları..... 21
Şekil 2.2	Organizasyon yapısı ve dışsal faktörler..... 23
Şekil 3.1	Değişim kapsamına giren ana değişkenler.....30
Şekil 3.2	Organizasyonel değişimi etkileyen dışsal nedenler..... 33
Şekil 3.3	Geleneksel organizasyon yapısı..... 39
Şekil 3.4	Bilgi toplumunda işletme yapısı..... 40
Şekil 4.1	Kurumsal mühendislik disiplini..... 63
Şekil 4.2	Kurumsal mühendisliğin girdileri..... 69
Şekil 4.3	Kurumsal mühendislikte proses geliştirme yönetimi yapısı..... 74
Şekil 4.4	Strateji, amaçlar ve araçlar arası ilişkiler..... 75
Şekil 4.5	İş planlama süreci..... 83
Şekil 4.6	Süreç iyileştirme yönetim modeli..... 91
Şekil 5.1	İşletmenin yeniden yapılanma süreci..... 112
Şekil 6.1	EGS-Net..... 137
Şekil 6.2	İşletmenin teknolojik altyapısının yenilenmesi.....138

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 2.1 Teori X ve teori Y kabulleri.....	20
Çizelge 3.1 İşletmelerde ortaya çıkan düşünce ve yapısal değişiklikler.....	41
Çizelge 3.2 Klasik lider tipi ile bilgi toplumunun liderinin karşılaştırılması.....	45
Çizelge 3.3 Değişimin bireysel motivasyona yönelttiği tehditler.....	59
Çizelge 4.1 Kurumsal mühendislik disiplini.....	68



ÖNSÖZ

Pazar şartları firmaları, rekabette nasıl organize olmaları gerektiği ve değişime nasıl uyum sağlamaları yönünde zorlamaktadır. Değişimin temelinde yatan kavramlar ise; zaman bazlı yarış, kalite fonksiyon yayılımı, kalite çemberleri, faaliyet bazlı maliyetlendirme, sürekli gelişme, iş proseslerinde değişim mühendisliği olarak sayılabilir. Bu noktada kurumsal mühendislik, bazı değişimlerin formülasyonu ile bu işlemlerin otomatikleşmesini sağlamaktadır. Kurumsal Mühendislik, süreç bilgi ve iletişim ihtiyaçlarının karşılanmasında teknik platform oluşturulması ile ilgili bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal mühendislik süreci, inceleme altındaki süreci destekleyen bilgi ve iletişim sistemleri yapısında önemsiz değişikliklerin dışında bir şeye ihtiyaç duyarsa o zaman bu bilgi ve iletişim sistemlerine değişim mühendisliği uygulanmaktadır. Bu değişiklikler ve iyileştirmeler insanları ve birbirleriyle çalışmalarını etkilediğinden, süreç ve teknolojik iyileştirmelere tutarlı, organizasyonel bileşenlere kurumsal mühendislik uygulanmalıdır. Çünkü yeni süreç tasarımlarını destekleyen teknik ve organizasyonel yapıdaki değişiklikler tüm kurumu etkilemektedir.

Kurumsal mühendislik yaklaşımının seçilmesi ve uygulamasının temel nedeni, işletmelerde varolan ve var olacak değişimlerin sınırlarını ve yapısını daha iyi belirlemek ve teknolojik alandaki değişimlerin nasıl olduğunu incelemektir. Bu noktadan hareket ederek, kurumsal mühendislik yaklaşımının hizmet sektöründeki bir işletmeye nasıl uygulanması gerektiği ve uygulama sırasında karşılaşılan problemler analiz edilmiştir.

Çalışmam sırasında benden bilgi, tecrübe ve ilgilerini esirgemeyen, çalışmalarında beni yönlendiren Tez Danışmanın Sayın Yrd. Doç. Dr. H. İbrahim ERDEM'e, Sayın Prof. Dr. Turay GÖKÇEN'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Semih ÖNÜT'e, Arş Gör. Utku SAĞLAM'a, uygulamamı yapmam konusunda bana yardımcı olan E-Park Proje Direktörü Sayın İhsan GÖREN'e ve desteğini benden esirgemeyen Borusan Lojistik Lojistik Mühendisliği ve İş Geliştirme Genel Md. Yrd. Sayın Ekrem T. GENÇARSLAN'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tüm hocalarım, arkadaşlarıma ve benden hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

İstanbul, 2001

Canan ÖLÇER

ÖZET

Gelişen teknoloji, uluslararası pazarlardaki sınırların kalkmasına ve müşteri beklentilerinde değişikliğe neden olmuştur. Böylece klasik şirketlerdeki amaç, yöntem ve temel organizasyon ilkelerinin güncelliği kaybolmuştur. Şirketlerin verimlilikleri, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları, kaliteli mal üretmeleri ve müşteri beklentilerini gerçekleştirebilmesiyle ölçülmeye başlanmıştır. Bu değerleri en üst seviyeye getirmek için kullanılan metodolojilerden biri de kurumsal mühendisliktir. Kurumsal mühendislik, bir işletmenin her biriminin mühendislik ve analiz metot ve gereçleri çerçevesinde çalışılmak koşuluyla, daha verimli ve daha gelişmiş bir hale getirilmesi için yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların aşamaları ise stratejik planlama, proses geliştirme ve performans ölçümünden oluşmaktadır. Bu aşamaların hepsinin amacı ise kullanılan bilgiyi analiz etmek, yeniden düzenlemek ve bilgiyi kullanılabilir bir yapıya getirmektir.

Bu çalışmanın giriş bölümünde kurumsal mühendisliğin tanımı, amacı, ve süreçlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde, organizasyon yönetimine ait literatür incelemesi yapılmış, bilimsel yönetim öncesi ve bilimsel yönetim dönemindeki organizasyon yapıları incelenmiştir. Üçüncü bölümde organizasyonel değişim yönetimi kavramından bahsedilmiş, değişime olan ihtiyacın neden kaynaklandığından, organizasyonel değişim süreci, organizasyonel değişimin uygulanması ve organizasyonel değişimde karşılaşılan problemlerden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde kurumsal mühendislik yaklaşımı incelenmiştir. Kurumsal mühendislik disiplini, kurumsal mühendislik metodolojisinin adımları, kurumsal mühendisliğin avantaj ve dezavantajlarından bahsedilmiştir. Beşinci bölümde, kurumsal mühendislikte yeniden yapılanmanın nasıl olması gerektiği incelenmiştir. Altıncı bölümde, EGS Holding'de yeniden yapılanma sonrası uygulanmakta olan sistemin, kurumsal mühendislikle olan benzerlikleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Kurumsal Mühendislik, Organizasyonel Değişim Yönetimi, Yeniden Yapılanma, Kurumsal Mühendislik Metodolojisi

ABSTRACT

Developing technology has caused the disappearing of limits in international market and changing the expectations of customers. Therefore the goals, methods, and basic organization principles of traditional companies have lost their popularities. The productivity of the companies can be measured by using the sources effectively, producing high quality products, and realizing customers' expectations. Enterprise engineering is one of the methodologies for bringing up the these worths to the highest level. Enterprise engineering is a discipline, working with engineering, analysing methods and tools in all departments within the company for bringing up the company to an effective and developed level. The steps of this study are given as strategic planning, process improvement and performance measurement. The overall aim of these steps are to analyze information used, put in order it, and design a system in which information could be used.

In the introduction chapter of the thesis, general information was given about enterprise engineering. In the second chapter, a literature study for organization management, organization structures of previous scientific management and after scientific management periods were analyzed. In the third chapter, general information of organizational change management was given with organizational change process, application of organizational change management and the problems faced while organizational change. Enterprise engineering concept was given in the fourth chapter. Enterprise engineering discipline, the steps of enterprise engineering methodology, the advantages and disadvantages of enterprise engineering were also analyzed. In the fifth chapter, re-organization issues in enterprise engineering was mentioned. After the re-organization studies in EGS Holding Company, as an practical implementation, the similarities between enterprise engineering and re-organization were analyzed in the sixth chapter.

Key Words : Enterprise Engineering, Organizational Change Management, Reorganization, Enterprise Engineering Methodology

1 GİRİŞ

Kurumsal mühendislik, bir organizasyonun verimliliğini, avantajı sağlayan etkenlerini, kaynakların kullanımını, kaliteli mal üretimini ve müşterinin beklentilerini karşılamayı göze alır. Bunlar re organizasyon, temel maddelere konsantre olmak, birleşmek veya yeni teknolojiler gibi geleneksel aktiviteleri de kapsayabilir. Fakat kurumsal mühendislik aynı zamanda yeni teknik ve metotları da kapsar. Mesela, yönetimin devamlı geliştirilmesi, kalite yönetimi, kurumsal organizasyon yapısı ve entegrasyon (Perkins, 1997).

1.1 Kurumsal Mühendisliğini Tanımı ve Amacı

Bugünün başarılı kurumları arasında olabilmek, işini veya devletini ayıran önemli bir faktör, zamanın ve dönemin değişikliklerine ayak uydurabilmekten geçmektedir. 21. yüzyılda ayakta kalabilmek için kurum yönetiminin entegre hale getirmesi gerekmektedir. Ülkenin en başarılı yönetim “guru”ları şirket yöneticileri ve yöneticilerin radikal fikirler yürütmeleri gerektiği kanaatindedirler. Çoğu zaman bu bütün bir operasyonun tek hareketle yönetilmesi bile olabilir.

Günümüz gurularının bir çoğu bir kurumun kendi kendini organize etmesi görüşünü savunmaktadırlar. Yani pazarlama ve üretim yerine, eldeki siparişlerin işlenmesi gerektiği fikrindedirler. Bu yöntem kurumun dikkatini kendi içinden, olması gereken yere, yani müşterilerin beklentilerini karşılamaya aktarır (Perkins, 1997).

Kurumsal mühendislikte geçerli çeşitli dünya görüşleri vardır. Birinci varsayım, girişimin karmaşık bir sistem olduğudur. Bu gereklidir, çünkü organizasyonlar içerisinde yer alan organize edilmiş karmaşıklığın bir parçasıdır. Karmaşıklık insanoğlunun sistemdeki diğer etkenlerle iletişimi sonucunda ortaya çıkan çeşitliliktir. İkinci görüş, kurumsal mühendisliğin bir yöntem sistemi olduğudur. Bu sistemler hem kişisel bazda hem de holistik bazda olurlar. Üçüncü görüş ise, kurumsal bir sistemin kurulmasında mühendisliğin önemidir. Son görüş, sistemi mühendislikle birlikte daha verimli hale getirebilecek bir olgu olarak görür. Bu olgu belirli organizasyonel sorunlara çözüm bulma üzerine kuruludur. Kurumsal mühendislik,

organizasyonun sürekli bir değişim içerisinde olduğunu varsayar, dolayısıyla geçerli bir dünya görüşüne sahiptir (Byrne, 1992).

Bu varsayımların organizasyonel modellere etkisi büyüktür. Modeller gerçek hayatın, soyut halleridir. Modellerin yaratılış sebebi, bir analizciye bir sistemi daha iyi anlaması için gereken detayları vermektir. Organizasyonel bir model, kişisel sebeplerin, amaçların ve ilişkilerin temsilidir. Burkhart'a (1992) göre, kurumsal mühendisliğin temel sorunlarından biri bu ilişkilerin incelenmesi ve analizler üzerine verimlilik çalışması üzerine kuruludur. Organizasyonel modeller kurumsal mühendisliğin amacına yardımcı olabilirler. Bunu temsil ve analiz yoluyla ilişki ve aktiviteleri de yansıtabilir (Perkins, 1997).

Pazar şartları firmaları rekabette nasıl organize olmaları gerektiği yönünde zorlamaktadır. Değişimin temelinde yatan konseptler ise, zaman bazlı yarış, kalite fonksiyon yayılımı, kalite çemberleri, faaliyet bazlı maliyetlendirme, sürekli gelişme, iş proseslerinde değişim mühendisliği, sayılabilir. Toronto Üniversitesi'nde tanımları yapılan kurumsal mühendislik amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

Kurumsal mühendislikte bulunan bilgiyi formalize etmek; bu bilgi zaman bazlı yarış, kalite fonksiyon yayılımı (QFD), faaliyet bazlı maliyetlendirme (ABC), kalite çemberleri, sürekli gelişme, proses yenilikleri ve iş proseslerinde değişim mühendisliği. Formalize ile açıklanmak istenen, konsept ve metod tanımlanmasını, resmi tanımını ve bilgisayar adaptasyonundan bahsedilmektedir. Böylece kurumsal mühendislikte bazı değişimlerin formülasyonu ile kalınmıyor, bazı işlemlerin otomatikleşmesi yönüne de gidilmektedir.

Bilgiyi yazılım haline getirmek; kurumsal mühendislik sistemi çeşitli kurumsal tasarımların incelenmesini öngörmektedir. Tanıma faslı, tasarım, analiz ve yeniden tasarımdan oluşmaktadır. Bu durumda karşılaştırmalı analizle kalmayıp, tasarımı yapan kişiye yol göstermektedir.

Tasarım yaratmak; yukarıda bahsi geçen şekillerde kurumu görüntüleyebilmek için bir tasarım yaratılır. Bu tasarım da olası görüntülerden her birinin analizi, oluşturulması ve modifikasyonu ile sağlanır (<http://www.ie.utoronto.ca>).

Kurumsal mühendislikte kurulacak olan çalışma ağı, kullanıcılara çeşitli kurumsal tasarımların gösterildiği bir tasarım çerçevesidir. Araştırma faslında ise, tasarım, analiz ve yeniden tasarım basamakları takip edilir. Bu çalışma ağı, sadece karşılaştırmalı analiz sunmakla kalmaz, aynı zamanda dizaynı yapan kişiye de rol göstermektedir. Yapılacak olan araştırma iki ana bölümde toplanabilir;

a. Jenerik Kurum Modelleri

Bu araştırmanın amacı, kurumsal bilginin, jenerik (üreticinin adı veya markası bulunmayan), tekrar kullanılabilir bir tanımlamasını oluşturmaktır. Kurumsal tasarımın temelinde zengin bir anlatım ve tanımlama yatmaktadır.

b. Kurumsal Tasarım Perspektifleri

En iyi kurumsal dizayn, her perspektifi de ele alan ve onları maksimum başarıya götüren dizayndır. Kurumsal perspektiflere örnek olarak, kalite, fiyat, verim, yönetimin perspektifi, motivasyon, kültür ve girişim verilebilir. Bu iş her tasarım teorisi için yeni bir perspektif üretmektedir. Dolayısıyla perspektif maksimum veriye ulaşır. Teori tam/yarım tasarım entegre edilebilir halde olacaktır ve tasarımı yapan kişi veya kişilere doğru yolu göstermelidir.

Mesela verimlilik perspektifini ele alalım. Modelleme görevi ontolojiler oluşturacaktır. Böylece bir yönetimin aktivite kaynak kullanımı, zorlukları, zaman kullanımı vs. tespit edilir. Bu modeller üzerine kurulmak kaydıyla, verimlilik perspektif çalışma ağının sağlamak zorunda olduğu bir gereksinim de koordineli bir çalışmadır. Aynı şekilde farklı insanların beraber çalıştıkları alanları de gözlemlemek zorundadır. Bu, modele yapılacak plan dışı değişikliklere karar verilmesi zamanın da olur.

Kurumsal tasarım projesinin uygulama amacı menajerin değişik yapı ve davranışlar uzun vadede birleştirebilir. Motivasyon, kültür, güdü gibi öğeler, organizasyon yapısı, fonksiyonu, aktivitesi, harcaması, kalitesi ve bilgisi gibi detaylarla beraber incelenir (<http://www.ie.utoronto.ca>).

Bu tez, bir organizasyondaki dizayn ve analize varan yöntemi açıklamaktadır. Amaca yönelik teknikleri göz önüne almaktadır. Bu bağlamda, kurumsal mühendisliğin kapsamından, metodolojisinden ve başarısından bahsedilecektir.

1.2 Kurumsal Mühendisliğin Kapsamı

Kurumsal mühendislik metodolojisine başlangıç aşamasında dünyada iş ve fonksiyonel faaliyetlerde kayda değer bir şeyin gerçekleşmediğinin anlaşılması önemlidir. Maliyetler düşürülmemiş, çevrim zamanı azaltılmamış, kalite ve hizmetler iyileştirilmemiştir. Gerçekleşen tek şey süreç iyileştirme takımının tüm süreç performansını etkileyebilecek iyileştirmelerin gerçekleşmesi için gerekli bir takım organizasyonel teknik ve süreç ile ilgili değişikliklerin belirlenmesidir.

Esasında işin getirildiği bu nokta amaçlanan yeni süreçlerin yapısal iyileştirilmesi olarak adlandırılabilir. Metodolojinin bu aşamasında gerçekleştirilen iş projenin geliştirilmesi ve sistem bileşenlerinin oluşturulmasına benzer. Bir sonraki aşamada ki iş değiştirilmiş süreç ve destekleyici sistemlerin kurulması ve yerleştirilmesi ile ilgilidir.

Eğer yeni süreç inceleme altındaki süreci destekleyen bilgi ve iletişim sistemleri yapısında önemsiz değişikliklerin dışında bir şeye ihtiyaç duyarsa o zaman bu bilgi ve iletişim sistemlerine değişim mühendisliği uygulanmalıdır. Bu değişiklikler ve iyileştirmeler insanları ve birbirleriyle çalışmalarını etkilediğinden beri süreç ve teknolojik iyileştirmelerle tutarlı bir şekilde organizasyonel bileşenlere değişim mühendisliği uygulanmalıdır. Biz metodolojinin bu aşamasını kurumsal mühendislik olarak adlandırdık. Çünkü yeni süreç tasarımlarını destekleyen teknik ve organizasyonel yapıdaki değişiklikler tüm kurumu etkileyecektir (<http://www.dtic.mil>)

Takım aynı zamanda bu değişikliklerin ve çözümlerinin ne zaman sisteme entegre edileceğini hesaplar ve uygulamaya koymaktadır. Metodolojinin bu bölümünde yapılanlar, aynı zamanda bir haritaya veya tasarıma benzetilebilir. İlerleyen bölümlerdeki gelişmeler ise, uyarılma, birleştirme ve mühendislik ile ilgili desteksel verilerin uygulanması ile ilgilidir.

Oluşmakta olan sistem hazırlanmış olan sistemden daha farklı değişikliklere ihtiyaç duyarsa, bu bilgi ve iletişim sistemlerinin probleme göre tekrar düzenlenmesi gerekir. Bu tip değişiklikler sistemde çalışanları da etkilediği için beraberinde de organizasyonel değişiklikleri uygulamak gerekmektedir. Bu değişiklikler yöntem ve teknik detaylara uygun yapılmalıdır. Metodolojinin bu bölümünü de “kurumsal mühendislik” olarak adlandırıyoruz. Bunun sebebi de bu tip değişikliklerin bütün kurumu etkilemesidir.

Dolayısıyla kurumsal mühendislik her zaman için birden çok amaca hizmet etmektedir. Başarı, bütün çalışanların canla başla katılımını, teknik bilgiyi, insan kaynaklarını ve organizasyonel uzmanları gerektirmektedir. İdeal olarak bir kişi, yani yöntem sahibi, bu çok amaçlı projeyi yönetmek üzere seçilir. Onun amacı; yapılan değişikliklerin bütün kurumun yararına olduğuna, amacına ve kurallarına uygun olduğundan emin olmaktır. Dolayısıyla bu sistemde yer alan mühendislerin aklındaki ilk şey kurumun amacı ve kurallarıdır.

Kurumsal mühendisliğin temel girdilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Faaliyet için onaylanmış fonksiyonel ekonomik analizler (FEA)
- Teknolojik değişim yönetim planı
- Organizasyonel değişim yönetim planı
- Oluşma faaliyeti ve veri modelleri

Yukarıda listelenen girdiler belirli ihtiyaçları, içerdiği halde süreç iyileştirme takımının süreç değişim mühendisliğinin genel amaçlarına odaklanması daha faydalı olacaktır. Bu genel amaçlar şunlardır;

- Mükemmel müşteri kalite ve hizmeti elde etme çabalarına odaklanmış süreç yönetimi görüşünün geliştirilmesi
- Fonksiyonel iş takımlarının desteğinin hesaplanmasında iş grubunun yeteneklerinin kullanılması
- Değersiz faaliyetlerin çıkarılması çevrim zamanı ve maliyetlerin azaltılması için süreç limitlerinin belirlenmesi
- Birebir iletişim ve bilgi paylaşımında iş takımı etkinliğini dengelemek için teknolojik yeniliklerin kullanılması

- İşten çıkarmanın aşırı maliyetlerini azaltmak veya ortadan kaldırmak için tüm organizasyon çapında hesaplanabilir bir ortam oluşturulması
- Veri, doküman, ses, görüntü gibi elemanları içeren işletme çapında bilgi kaynağı yönetimi programı içersine almak
- Etkili tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin kurulması için süreç yönetimi ve değer zinciri görüşlerini organizasyonel engellerin aşılması için tüm işletmeye yayılması
- Organizasyonun içinde ve dışında elektronik ticaret kullanımının arttırılması

Bireysel süreç iyileştirme çabaları prosesin bir kısmına, alt proses veya faaliyetler grubuna odaklandığı için, bu iyileştirme çabalarının işletmenin başka bir sürecinin iyileştirilmesi için planlanmış süreç iyileştirme programıyla çakışma olasılığı bulunmaktadır. Bu tüm olarak düşünüldüğünde işletmenin zararına olacaktır. İşletme mühendisliği çalışma takımı belirli bir süreç iyileştirme projesinin elemanlarını incelerken bir işletme amaçları listesi bu bakış açısının korunması için bazı kriterler oluşturacaktır.

Kurumsal Mühendislik, süreç bilgi ve iletişim ihtiyaçlarının karşılanmasında teknik platform oluşturulması ile ilgilidir. Bu platformlar hesaplama ve iletişim donanımı, yazılım sistemleri, veri yapıları ve son kullanıcı özelliklerini içermektedir. Ayrıca yapı, mini bilgisayar, iş istasyonu ve bireysel bilgisayar düzenlerinin birleşimini de içerebilir.

Her halükarda, bu tür konularla karşılaşılıp çözüm bulunduğu aşama işletme mühendisliği aşamasıdır. İşletme çapında modellerin var olduğu, teknik yapının yerli yerinde olduğu ve konfigürasyon yönetiminin hazırlıklı olduğu bir boyut işletme mühendisliği faaliyetlerinin karmaşıklığı ve başarı olasılıklarını belirleyecektir. Bu aşamada faydalı olan teknikler şunlardır:

- Beyin fırtınası
- Nominal grup teknolojisi
- Faaliyet modelleme
- Veri modelleme
- Program karar süreç şeması
- Sebep-Etki analizi (<http://www.dtic.mil>)

1.3 Kurumsal Mühendislik Süreci

Kurumsal mühendislik, bir kurumun geleceğe yönelik yolculuğunda lazım olacak harita ve gerekli araç gereci sağlamaktadır. Kurumsal mühendislik süreci çok katmanlı bir yaklaşımdır, bu yaklaşım stratejik, operasyonel ve organizasyonel ihtiyaçları koordine etmektedir. Tipik kurumsal mühendislik süreci aşağıdaki gibidir;

- Kurumun amacını kısa bir yazı ile belirlemek, amaçları belirlemek, kurumun ne yaptığı, nasıl ve kim için yaptığı
- Varsayımlarda bulunmak ve dış etkenler hakkında bilgi toplamak; mesela, devlet yasaları, enflasyon yüzdeleri, piyasa ve demografik değişiklikler
- Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Kurumun genel amacına uygun amaç ve ihtiyaçları belirlemek
- Stratejik ve işlevsel planları amaçlara uygun olarak belirlemek ve geliştirmek
- Tasarımı veya yeniden tasarımı amaçlara uygun olarak entegre etmek
- Bilgi sistemlerini uygulamak ve kurum karar verme mekanizmasına uygun bir şekilde yönetmek
- Amaç ve beklentilerin karşılandığından emin olmak için performansı değerlendirmek
- Amaçları, değerleri ve prosesleri gerektikçe yeniden değerlendirmek

Kurumsal mühendislik çoğunlukla toptan kurumsal kültür değişikliği içerir. Oldukça zordur. Bilgisayar bazlı araçların etkin kullanımı bu tip değişiklikleri kolaylaştırır (Perkins, 1997).

1.4 Kurumsal Mühendislik Araçları

Kurumsal mühendisliğe destek veren birçok sistem mevcuttur. Temelde bu sistemler, detaylı rapor kapasitesini, modelleme, analiz, tablo ve bilgi içermektedir.

Bu destek sistemleri verimli şekilde kullanılırsa, stratejik planlama gereci olarak kullanılabilir. Bu kullanım sonucunda da üstün, çok katmanlı stratejik planlar ortaya çıkmaktadır. Bu sistemlerin en verimli oldukları zamanlar kurumsal mühendislikle ilgili aktivitelerde kullanıldıkları zamanlardır.

Örneğin kullandığımız destek sistemi, kurumun performans değerlendirmesini belgelemekte, onları uygun ögelere ve stratejik planlara bağlamaktadır. Bu bağ çevredeki değişikliklere, kural veya müşteri ihtiyaçlarına gerekli değişikliklerin yapılmasına yardımcı olmaktadır.

Bunun dışında toplantı destek sistemleri de kullanılmaktadır. Bu sistem hem anonim hem de aynı anda katılıma izin vererek grup toplantıları düzenlemektedir. Anonimlik fikirlerin kaynak bazlı değil de değer bazlı değerlendirilmesinde yaramaktadır. Böylece grup fikirlerine uygun olma baskısı ortadan kalmaktadır. Aynı anda gerçekleşen katılım, ağa bağlı bilgisayarlar aracılığıyla olmaktadır. Böylece ciddi vakit kaybı da engellenmiş olmaktadır. Ortalama zaman kazancı %50'den %80'lere kadar çıkmaktadır (<http://ozemail.com.au>).



2 ORGANİZASYON YÖNETİMİNE AİT LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1 Organizasyonun Tanımı ve Kapsamı

İşletme, yönetim ve organizasyon gibi kavramların günlük hayatımızda sıkça kullanıldığına şahit oluruz. Ancak bilimsel anlamda veya işletmelerde yer aldığı şekle göre farklı anlamlarda kullanılan bu kavramların yorumlanması da farklıdır. Bazı bilim adamları yönetim ilke ve sorunlarını organizasyon konusu içinde kullanılan bu kavramların yorumlanması da farklıdır. Bazı bilim adamları yönetim ilke ve sorunlarını organizasyon konusu içinde ele almayı tercih etmektedirler. Yine bazıları işletme terimi ile organizasyon terimini aynı anlamda kullanmaktadır. Bunun yanında yönetim ilkelerine organizasyon teorisi adını veren yazarlara da rastlanmaktadır. Bütün bunlar organizasyon konusunun temel nitelikte olmasından kaynaklanmaktadır. Yoksa yönetim ve organizasyon terimlerini birbirine karıştırmak hata olur.

Organizasyon kavramı değişik şekillerde tanımlanabilir. Tanımlara geçmeden önce organizasyon , organize etme ve organizasyon dizaynı gibi kavramlardan bahsetmek daha uygun olacaktır. Organize etme, organizasyon yapısının oluşturulmasında söz konusu faaliyetleri başka bir deyişle bir süreci ifade etmektedir. Organizasyon dizaynı, bir organizasyon yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini ve niteliğini gösterir. Bu durumda organizasyon dizaynı aşağıdaki konuları kapsamına almaktadır.

- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi
- İşletmedeki temel iş bölümünün kararlaştırılması
- Temel işbölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi
- Organların şema olarak gösterilmesi
- Organizasyon kılavuzunun hazırlanması

Klasik organizasyon teorisinde ele aldığımız organizasyon ilkeleri bu saydığımız konuların yapılmasında yöneticinin yararlanacağı konuları göstermektedir. Bu açıdan organizasyon ilkelerinden yeni bir organizasyon dizaynı için yararlandığımız gibi, mevcut yapıyı

değerlendirmek içinde yararlanabiliriz.

Bir yönetim fonksiyonu olarak organize etme ve dizayn sürecinin sonucu olarak ortaya çıkan yapıyı ifade etmektedir. Bir yönetim fonksiyonu olarak organize etme, organizasyon yapısının değişen şartlara göre değiştirmeyi amaçlamaktadır. Organize olma aşaması sonucunda oluşan bu organizasyon yapısı formel organizasyon yapısı olarak adlandırılmaktadır. Bu yapı organizasyon şeması şeklinde belirtilmektedir (Koçel, 1999).

Organizasyon, yapılacak işin belirtilmiş görevlere bölünmesi ve bu görevlerin , en elverişli biçimde yerine getirilebilmesi için uygun nitelik ve eğitime sahip kişilere verilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak bu kişilerin organizasyona hizmet etme isteklerinin bulunması ve ortak görev amaca ulaşmak için birbirleriyle haberleşme olanakları yaratmaları gerekmektedir. Diğer bir tanıma göre, organizasyon yer ve zamana göre insanoğlunun yarattığı, manevi birleştirici düşünceye, amaca plana ve denetime uygun, kendi yapısı içinde uyumlu, esnek ve güvenle organlara bölünen ve bütün organları bünyesinde toplayan bir bütündür. Bu bütün, amacına en az zaman , güç ve araçlarla en büyük faydayı sağlayacak ulaşan, bir işbölümü, bir birlik, bir düzen, bir donanım, bir kuruluş vb. toplumsal durumlar olarak görülür.

Sonuç olarak; organizasyonun varlık nedeni, amaçların ancak birden fazla kişi ile ve grup olarak gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır. Diğer bir ifade ile organizasyon yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç, bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin önce bu yapıyı, onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekmektedir. Aksi halde yapı, yöneticinin etkinliğini sınırlayan bir unsur olabilecektir (Ülgen, 1997).

2.2 Organizasyonun Önemi ve Amaçları

Kişi, gayelerine ulaşmak amacıyla bir takım düzenler yaratmaktadır. İşte, insanların bir amaç etrafında birleşip grup halinde eylemde bulunarak, ortak çaba ve güçlerini arttırmak ve verimli kılmak istemleri, organizasyonun kurulması için ilk adımı teşkil etmektedir. Organizasyonların hakimiyetinin önemi, bugün onlara dahil olan bireylerin sayısını, birkaç

nesil önce yine bu organizasyonlara dahil olan bireylerin sayısıyla karşılaştırınca ortaya çıkmaktadır (Koçel,1999).

Çağımız insanının maddi olanakları oldukça geniş olup her türlü yenilik ve daha geniş bir insan kütlesine, daha bol miktarda verilebilmektedir. Bu maddi imkanlara sahip olmamıza yardım eden faktörlerin en önemlisi ise teknik bilginin gelişmesidir. Araştırmalar için gerekli olan zaman, kaynak ve araçların, büyük organizasyonlarca sağlanmış olması tekniğin bugünkü seviyesine ulaşmasında büyük rol oynamaktadır. Bu takdirde organizasyonların en önemli özellikleri, “en az emek kanunu” ’nu göz önüne alarak, etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerini gruplandırarak iyi bir işbölümünü uygulayabilmeleridir.

Herkesin birbirinin ne yaptığını bildiği, bir üst ve birkaç asttan oluşan sınırlı bir grupta karmaşık bir organizasyonun gereği yoktur. Karmaşıklık ve büyüklük bakımından belirli bir düzeye gelindiği andan itibaren gerçek bir organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsanlar, bilgi ve yaratma güçleri ile evrendeki bütün varlıkları hizmetlerine almayı ve onlardan yararlanmayı denemektedirler. Amaçları; ihtiyaçlarının en az güç, emek, araç ve gereç kullanarak en kısa zamanda ve en iyi şekilde gidermek, aynı zamanda kolay, rahat ve güzel bir yaşantı sürmektir. İnsanoğlu bu hedeflere ulaşma yolunda bilinçli yada bilinçsiz olarak türlü organizasyonlar yaratır. Böylece bir araya gelen insanların yarattığı bu organizasyonların amaçlarının da onu oluşturan kişilerin ortak gayeleri ile tam bir uyum halinde olması gerekmektedir. Bu nedenle organizasyonda ortak gayeyi gerçekleştirmek için birbiriyle haberleşme olanaklarına sahip, organizasyona hizmet etmeyi arzulayan ve organizasyonu kendi gayelerine ulaşmada bir araç olarak kullanabilen kişilerin bulunması gerekmektedir. Şu halde organizasyonlar iki tür amacı gerçekleştirmelidir; bunlardan ilki toplumun arzularını giderecek teknik veya ekonomik bir üretim, ikincisi ise organizasyon üyelerinin isteklerinin gerçekleşmesidir (Ülgen, 1997).

Organizasyon yönetimi konusunda geçirilen aşamaları incelemek çağdaş yönetsel kavramları anlamak için gereklidir. Aslında yönetim uygarlıkla birlikte doğmuştur denebilir. Fakat yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılda gerçekleşmiştir. Yönetim olayı çok eski olmakla birlikte yönetim biliminin gelişmesi çok yenidir. 18. Yüzyıldan itibaren işletme yönetimi önemli aşamalar yapmıştır. Bu gelişimi bilimsel yönetim öncesi ve bilimsel yönetim dönemi olarak incelemek uygun olacaktır (Efil, 1999).

2.3 Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Bilimsel yönetim öncesi dönem insanların birlikte çalışmaya başlamasından itibaren söz konusu olmuştur. Bu dönem 1880 yılına kadar sürmüştür. Bu dönemde çalışanlar arasındaki ilişkiler otokratik bir düzen içinde olmuştur. Yönetici durumunda olanların sınırsız yetkiler içinde işleri yürüttüğünü görmekteyiz.

Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla büyük bir koordinasyon içinde olduğunu görmekteyiz. Piramitlerin yapılması için gerekli malzemelerin sağlanması, çalışanlar arası uyum, onların beslenme sorununu halletme konusunda gösterilen başarı eski Mısırlıların yönetimin temel ilkelerinde bazılarını bildiğini göstermektedir. Yine bilimsel yönetim düşüncesinde bazı konularda emirler, öğütler, yönetim ilke ve tekniklerine benzer fikirler ve görüşlere rastlamak mümkündür. Bu fikirler arasında danışmanlık hizmetleri, iş tanımları, planlama, örgütlenme ve kontrol etniklerinin nitelikleri, personel seçimi ve eğitimi konularında bazı bilgiler görmek mümkündür.

Yine eski Yunanlıların yönetim konusunda yabancı olmadıklarını görüyoruz. Aynı kişinin bir koroyu olduğu kadar bir orduyu yönetemeyeceği konusundaki bir soruya Sokrat şu cevabı vermektedir; "Bir şeyi yöneten kişi, yönettiği birlik koro,aile, bir kent ya da bir ordu olsun, nelere ihtiyaç duyduğunu bilir ve bunları sağlayabilirse iyi bir başkan olabilir. Bir aileyi yönetmede başarılı olan kişiler hor görülmemelidir. Çünkü özel işlerin yürütülmesi ile kamu işlerinin yönetilmesi arasındaki temel fark işin büyüklüğündedir. Diğer yönler birbirinin benzeridir. Her ikisinde de en çok görülen ortak nokta bu grupların kişiler olmaksızın yönetilemeyeceğidir. Özel işler bu tür insanlarla yönetilirken kamu işleri için de başka tür gerekmez. Gerek kamu gerekse özel işlerde kişileri nasıl kullanılacağını bilmeyenler her iki yönetimde de yanlıya düşeceklerdir."

Osmanlı İmparatorluğunun büyük bir devlet olmasında yönetim, maliye, askerlik ve denetim alanlarındaki hizmet birimlerinin seçimi, hizmet birimleri arasındaki hiyerarşik yapı ve bütünleşmeyle yönetimde kesinlik ilkesinin önemli rolleri olmuştur. Ancak büyüme sonucu geleneksel "kuvvetli merkez yönetim" anlayışı yerini "bölümsel yönetim" 'e terk etmiştir.

18. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan endüstriyel devrim üretim metotlarında yeniliğe yol açmıştır. Buhar makinesinin keşfi ve sanayide kullanılması fabrika sisteminde gelişmeler,

prodüktivite artışına ve sermaye ihtiyaçlarının yükselmesine neden olmuştur. Üretimin artması o alanda işçi, materyal ve makine sayısını da arttırmış bu da denetim ve koordinasyon sorununu yaratmıştır. Bu dönemde yönetim çok katı örgüt niteliği göstermektedir. 1776'da Adam Smith, Ulusların zenginliği adlı eserinde iş bölümü kavramının üç temel yararından bahsetmektedir ;

- İşbölümü, çalışanın becerisini belli bir alanda geliştirmesini sağlar
- İş rotasyonunda kaybedilen zaman en aza indirilir
- Yeni makine ve tekniklerin daha iyi kullanılmasına yol açar

Yine bu dönemde tüccar niteliği taşıyan imalatçılar bir takım zorlanmalar sonucu stok kontrolü, kalite ve mali kontrol teknikleri gibi bazı yönetim kavram ve teknikleri geliştirmişlerdir. Aslında bugünkü anlamda yönetim düşüncesinin uygulanmaya konulması askeri örgütlerden başlamıştır. Burada kendine uygun ilkeler geliştirilmiştir. Günümüzdekine benzer ilkeler geliştirilip, örgüt içindeki yetki, sorumluluk, emir komuta zinciri oluşturulmuş ve kurmay hizmetler bir sisteme bağlanarak komuta birliği içinde bütünlük kazanmıştır (Yozgat, 1980).

2.4 Bilimsel Yönetim Dönemi

Bütün ülkelerde eski yıllardan beri kendi özelliklerine göre yönetimle ilgili birikim ve uygulamalar görülmüşse de yönetimin bilimsel olarak ele alınması son 85-90 yılın ürünüdür. Henry Fayol, Frederic W. Taylor ve Max Weber'in yazıları, yönetimin bilimsel yollarla incelenmesinde bir çığır açmıştır. Bu konuya Luther Gulick, L. Urwick, Hebert Simon ve Ernest Dale gibi isimler katkıda bulunmuştur. Bu insanlar ve diğerlerinin yazdığı eserler insan yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda bilgilerimizi önemli oranda arttırmıştır. Bilimsel yönetim döneminde, yönetim düşüncesinin evriminin amacı, yönetim eylemine dönük sağlıklı ve düzenli bir yapı oluşturmak olan örgüt teorileri dört grup altında çeşitli akımları, okulları ve yaklaşımları içermekte ve ayrıca kronolojik bir sıra izlenmektedir,

- Klasik (geleneksel) yönetim düşüncesi ve organizasyon teorisi (1880-1940)
- Neo-klasik yönetim düşüncesi ve organizasyon teorisi (1940-1960)

- Modern yönetim düşüncesi ve organizasyon teorisi (1960-1970)
- Neo-modern yönetim düşüncesi ve organizasyon teorisi (1970 sonrası)

Tarihsel gelişim süreci içerisinde izlenen bu teorileri ve her teorinin ilke ve önerilerini temel niteliklerini de dikkate alarak inceleyeceğiz (Efil, 1999).

a. Klasik Yönetim Düşüncesi ve Organizasyon Teorisi; Biçimsel organizasyonlarla ilgili olan klasik düşünce sistemi, ancak kişisel etkilerle istikrarları bozulmayan işletme örgütlerinin verimli bir çalışma düzenine girebileceklerini savunmaktadır. Klasik teorinin organizasyon yapısı ile ilgili prensiplerine etkinlik, verimlilik, kontrol ve koordinasyon esası hakimdir. Organizasyonun etkin bir biçimde işlemesi, kontrol ve koordinasyonunun sağlanması, işbölümü, hiyerarşik ve fonksiyonel (dikey ve yatay) bölünme, organizasyon yapısı ve denetim alanı olmak üzere dört temel unsura dayanmaktadır.

Özellikle işbölümü bunların en önemlisi olup bir işin tek insanın yapabileceği ölçüyü, kapasitesini aşması sonucunda ortaya çıkar. İşbölümünün amacı aynı güç ile daha fazla ve iyi üretime ulaşmaktır. Böylece organizasyonun yapısı ve izlenecek yöntemler görevler bakımından bölünecek, uzmanlaşmanın artırılmasına, örgütün bölümleri arasında sıkı ilişkilerin oluşmasına yol açılacak ve bunun sonucunda verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ancak bu arada, işbölümü ve uzmanlaşma, yönetim düzeylerindeki her bireyin neyi, nasıl yapacağını, yetki ve sorumluluk kapsamını belirleyerek, faaliyet ve davranışlarını dar kalıpları içinde sınırlayacaktır. Sonuç olarak bürokratik bir sistemin uygulamasından söz edilmektedir. Diğer bir değişle işbölümü ve uzmanlaşma bürokrasinin, işletmelerde özel bir görünüm almasından başka bir şey değildir.

Klasik organizasyon teorisi adı altında esas itibariyle üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların ana fikri üretimi arttırmak için bir takım ilkelere uymak gerektiğidir. Bu üç yaklaşım; öncülüğünü F. Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü H. Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü M. Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımıdır. Her üç yaklaşım da, organizasyonlarda etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır (Ülgen, 1997).

Klasik organizasyon teorisinde birey ve klasik teoriye yöneltilen eleştiriler ;

- Organizasyon yapıları insan unsuruna özel bir önem vermemiş, insanı ikinci plana itmiştir. Örgütü bir makina, insanı da bu makinanın bir parçası olarak görmektedir.
- Klasik teori “akılcı, ekonomik insan” modeline dayanmıştır. Buna göre insan bencildir ve çıkarlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır.
- Formel organizasyon yapısı dikkate alındığı için ve in formel organizasyon yapısı ve in formel ilişkiler üzerinde durulmamıştır.
- Organizasyon yapısının tahlilinde insan bir veri olarak ele alınmamış ve belirlenen örgütsel yapıya uyacağı düşünülmektedir.
- Ekonomik motiflerin tek başına yeterli olmayacağı, bireylerin başka ihtiyaçları da olduğu ileri sürülmektedir.
- Bireylerin inisiyatif sahibi olmaları mümkün değildir. bireyler üstlerine körü körüne bağlı olduklarından kendi yetenek ve kapasitelerini ortaya koyamamışlardır.
- Klasik organizasyonun “kapalı bir sistem” olarak tasarlanması nedeniyle ilklerin evrensel olduğu kabul edilmekteydi. Buna yöneltilen eleştiri bu ilkelerin ortamın değişikliklere uğranması sebebiyle evrensel olmadığıdır. Yani ortam şartlarının etkini dikkate almak gerekmektedir.
- Yönetimde karşılaşılan sorunların gerçek nedeninin sadece örgüt yapısındaki aksaklıklardan kaynaklanmadığı, bireyler arası ilişki ve çatışmalara da dikkat edilmesi gerektiği yönündedir (Efil, 1999).

b. Neo-klasik yönetim düşüncesi ve organizasyon teorisi; 1930’lu yıllara kadar klasik yönetim ve örgüt teorisi gelişmesinin en yüksek düzeyine ulaşmıştır. Ancak işletmelerde “bilimsel yönetim ile ilgili boşluklar” ve çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucunda örgüt olgusuna farklı açıdan bakan insan ilişkileri yaklaşımı da hızla gelişmiştir. Bu yeni akımın doğuşunda Hawthorne araştırmalarının önemli bir etkisi olmuştur (Efil, 1999).

Organizasyonun sosyal ve beşeri yönünü ön plana alan neo-klasik görüşün önderliğini yapan E. Mauo, F.J. Roethlisberger, ve onların izinde yürüyen W. Bakke, White, Gardner ve Moore, K. Davis, D. Mc. Gregor, Dubin ve R. Likert gibi bilim adamları, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun, bireyler organizasyonlar arasında işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilmesi

olduğunu ileri sürerken klasik organizasyonu bir bakıma eleştirmekte ve bir bakıma da tamamlamaktadırlar. Bu düşünörlere göre organizasyon kavramı, önceden belirlenmiş bir tüzük şeklindeki biçimsel bir düzenleme ile sınırlandırılmaz. Böylece neo-klasik görüş ile, organizasyonda biçimsel olmayan gruplar oluşmakta ve biçimsel organizasyon tamamen biçimsel kalıp işlememekte, yerini sosyal ve psikolojik ilişkilerin geliştirdiği bir organizasyona bırakmaktadır.

İlk bakışta aralarında seçim gerektiren iki karşıt düşünce olarak görünen bu teorileri beraberce değerlemede, aralarındaki farkı görme bakımından yarar vardır. Şöyle ki, neo-klasik görüş, klasik görüşün işbölümü, hiyerarşik ve fonksiyonel bölünme, örgütün yapısı ve denetim alanı gibi temel unsurlarını ele alırken bunların birey veya biçimsel olmayan grupları tarafından değişikliğe uğratıldığını öne sürmektedir. Demek oluyor ki klasik teoride veri olarak kabul edilen beşeri unsur bu defa değişken bir etken haline dönüşmüştür. Öte yandan neo-klasik teori klasik teoriden farklı olarak, biçimsel organizasyon yanında, biçimsel olmayan organizasyonu da sistematik bir biçimde inceler ve biçimsel olmayan organizasyonun, biçimsel organizasyon ve birey üzerinde büyük bir etkisi olduğunu kabul eder.

Klasik organizasyon teorisinin ve biçimsel organizasyonun en önemli unsurlarından biri olan işbölümü, beşeri münasebetler, davranış bilimleri ve sanayi psikolojisi açısından incelendiğinde işçilerde yorgunluk, monotonluk oluşturduğu ve işçiyi izole ettiği görölmektedir. Bu arada işçinin faaliyetleri sonucu oluşan eseri somut olarak görmemesi manevi tatmini de azaltmaktadır. Üst düzey yönetici ve deneticilerin ise tek bir konuda fazla uzmanlaşmaları sonucunda, görüş alanları daralmakta ve işletmenin tüm faaliyetlerini görebilmeleri güçleşmektedir. Böylece bir koordinasyon sorunu da kaçınılmaz olmaktadır. Neo-klasik teorisinin büyük bir bölümü sosyal bilimlere dayanmakta olup, güdüleme (motivasyon), koordinasyon ve liderlik gibi kavramlar inceleme konusu yapılmaktadır.

Öte yandan hiyerarşik ve fonksiyonel bölünme ile gruplaşma sonucunda oluşan organizasyon yapısının, başarısı ve kusursuzluğu, yine bölümleri temsil eden beşeri unsurun yetenek ve davranışlarıyla çok yakından ilgilidir. Yapı, ne kadar ince hesaplarla düzenlenmiş olursa olsun, kumanda ve kurmay ilişkilerinde sürtüşme ve anlaşmazlıklar kaçınılmaz olacaktır. Zira uygulamada da bir çok işletme kumanda ve kurmay organlar arasındaki ahengi sağlamada güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle yapının verimli ve etkin bir biçimde çalışması için, beşeri unsuru mükafatlandırıcı ve teşvik edici sistemler geliştirilerek uygulanmalıdır. Neo-

klasik görüşü benimseyen düşünürler, özellikle alt kademelerin yönetime ve kararlara katılmasını, dahi iyi bir haberleşme ağının kurulmasını, insana değer verilmesini, moral artırıcı ve organizasyon yapısına dinamizm getirici birer etken olarak görülmektedir. Nihayet denetim veya yönetim alanında genişliği ve darlığının, sayısal değerler ile ölçülmesi neo-klasik düşünürlere göre gereksizdir. zira yönetim alanı daraldıkça sıkı bir denetim başlamakta ve otokritik bir liderlik sonucu moral bozulmakta, astların girişimcilik özelliği kaybolmaktadır. Aksi halde, yani alanın genişlemesi bu defa astların girişimciliğini kullanma olanaklarını arttırmakta, buna paralel olarak yüksek moral nedeniyle organizasyon daha etkin olmaktadır. Ancak bu arada denetim güçleşmekte ve koordinasyon zorlaşmaktadır (Ülgen, 1997).

Neo-klasik organizasyon teorisi klasik görüşe bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye yönelerek örgütün etkinliğini arttırmak için insan davranışları ve ilişkilerine eğilmiştir. Bu açıdan neo-klasik teori, klasik teorinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları açık hale getirmiştir.

Aslında klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanan neo-klasik teoride bu kavram ve ilkeler insan ilişkileri yaklaşımına uygun olarak geliştirilmiştir. Bu teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar daha çok psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji vb. bilim dallarından gelmektedir. Bunların organizasyonu konusunda en önemli katkıları, organizasyon içinde insanın nasıl davrandığı, niçin öyle davrandığı, niçin öyle davrandığı ve örgütsel yapı ile davranış arasındaki ilişkilerin neler olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur. Bunun anlamı insanın örgüt içinde önemli bir varlık olduğunu vurgulamaktır.

Klasik teoride olduğu gibi neo-klasik teoride de ekonomik rasyonellik anlayışı hakindedir. Ancak buna insan unsurunun tatmin olması eklenmektedir. Neo-klasik teoriye göre organizasyon çeşitli ihtiyaçları olan bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle yöneticiler beşeri ve sosyal bir örgüt kurmak zorundadır. Klasik teorinin esasını bilimsel yönetim oluştururken, neo-klasik teorinin esası insan ilişkilerine dayanmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle ortaya çıkan neo-klasik teori ile insan ilişkileri yaklaşımının gelişmiş şekli olan organizasyonel davranış yaklaşımını neo-klasik teorinin bir uzantısı olarak incelemek uygun olacaktır (Efil, 1999).

Sonuç olarak, klasik teori bireysel farklılıkların, güdüleme ve kişiliğin fazla bir rolü olmayan,

biçimsel organizasyon yapısını şekillendirirken, neo-klasik görüşün savunucuları organizasyon içindeki beşeri davranışların tümünü (beşeri arzu ve ihtiyaçlar, küçük iş grupları davranışları, üstlerin davranışları ve gruplar arası davranışlar) diğer bir deyişle beşeri ilişkileri dikkate alarak, örgütün biçimsel yapısı yanında bir de sosyal yapısının bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak neo-klasik teori de örgütü oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık olduğu görüşünden kurtulamadığı, güdüleme konusuna gereğinden fazla ağırlık verdiği için çok defa hayal kırıcı olmuştur. Biçimsel ve biçimsel olmayan unsurların birleşmesini açıkça ortaya koymadığı ve güdüleme teorisini kıymetler, bunalım, öğrenme, psikolojik, sağlık teorileri ile birlikte almadığı için uygulamada beklenen sonuçlara ulaşamamıştır. Eklenmesi gereken bir diğer husus da, beşeri ilişkilerde gereğinden fazla önem verilerek, organizasyon ve denetim aksaklıklarında bir rolü bulunmayacağına gözden kaçırılmasıdır (Ülgen, 1997).

Neo-klasik organizasyon teorisinde yöneltilen eleştiriler ve genel değerlendirme;

Neo-klasik teori bazı yazarlar tarafından çeşitli eleştirilere uğramıştır. Bu eleştirileri birkaç grup altında toplamak mümkündür;

- İnsan ilişkileri hareketlerinin başlıca eksik yönü, küçük ve in formel gruplar üzerinde gereğinden çok durup formel organizasyonu ihmal etmiş olmasıdır. Bunun sonucu, işletme ekonomik bir yapı olmaktan çok sosyal bir yapı olarak tanımlanmıştır.
- Kararlara katılma mekanizmasının sahte bir biçimde uygulanması, aldaticı bir demokrasi havası yaratması ve sendikalara karşı olması, organizasyon içi gerçekleri açıklamakta sınırlı kalması gibi yönlerden genel olarak eleştirilmiştir.
- Formel organizasyon ve çevre faktörleri arasındaki etkileşimler dikkate alınmadığı için neo-klasik teori kapalı bir sistem olarak eleştirilere uğramıştır.
- Bu teori organizasyon sorunlarını bir duygu sorunu olarak görüp, insanın rasyonel davranmadığı görüşünü devamlı olarak işlediği için eleştirilere uğramıştır.

Bu eleştirilerin neo-klasik görüşün organizasyon teorilerine önemli katkılar getirdiği bir gerçektir. Özellikle in formel organizasyon yapısının sosyal sistem yaklaşımı doğrultusunda geliştirilmesi önemli bir katkıdır. Böylece organizasyonel hümanizm akımı organizasyonların

otoriter yapısını yumuşatmaya birey de organizasyon arasında bütünleşme sağlamaya özen gösterip, organizasyonel geliştirme yöntemleri üzerinde durarak, motivasyon ve liderlik teorileri geliştirilmiştir (Efil, 1999).

c. Modern yönetim düşüncesi ve organizasyon teorisi; Neo-klasik teorinin bir uzantısı olarak ele alınıp incelenmektedir. Neo-klasik örgüt teorisinde insan unsuru üzerinde özellikle durulmuştur. İnsan unsuruna olan bu ilgi sonucu, yöneticilerde dahil bu unsurun nasıl davrandığı, niçin öyle davrandığı, motivasyonlarının neden farklı olduğu, grupların özellikleri gibi konularda çeşitli yaklaşımlar ve modeller geliştirilmiştir. Bu yaklaşım ve modellerin neo-klasik teorinin ileri bir uzantısı olması nedeniyle ayrı bir başlık altında incelenmektedir. 1960-1970 yılları arasında kalan dönemde yönetimde kantitatif teknikler konusunda bazı gelişmeler olurken, proje ve matris organizasyon şeklindeki organik örgüt yapıları da geliştirilmiştir. Bu yaklaşımla ilgili gelişmeler aşağıda kısaca incelenmektedir;

X ve Y yaklaşımı ; Douglas Mc Gregor 1957 yılında yayınlanan “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, organizasyon içinde yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu açıdan yöneticilerden bir kısmı X bir kısmı Y yaklaşımı adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir. Mc Gregor tarafından ortaya atılan X yaklaşımı, klasik örgüt görüşünü özetlemekte, buna karşıt olarak da Y yaklaşımı öngörülmektedir. Çizelge 1.1’de Teori X ve Teori Y’nin özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları konusundaki varsayımları açıklanmaktadır.

X yaklaşımı cezalandırma ve sıkı denetime önem veren bir yönetim anlayışına sahiptir. Amaçları zorla kabul ettirme ve dış denetim görüşünü benimser. Y yaklaşımı ise, amaçlara ve kararlara katılmayı ve oto kontrolü esas almıştır. Bu yaklaşıma göre organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesi daha kolaydır. Bu yaklaşımın varsayımlarını benimseyen yönetici katılımcı bir yönetim tarzı ve davranışı göstermekte, bireyin motive olmasını sağlayıcı şartları yaratmaya çalışmaktadır.

Çizelge 2.1 Teori X ve Teori Y kabulleri (Erkmenol, 1999)

Teori X

1. Ortalama bir insan yapısında işe karşı bir isteksizlik mevcut olup; mümkün olduğu her ahvalde kaytarmaya bakar
2. Bir çok insan organizasyonun amaçlarını sağlamada uygun gayret göstermeleri için ikaz edilmeleri, kontrol ve yön verilmeleri ve hatta cezalandırılacakları tehdidinin mevcut olması lazımdır
3. Ortalama bir insan tembeldir, yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluklarından kaçınmak ister, iddiasızdır ve her şeyden önce güvence ister

Teori Y

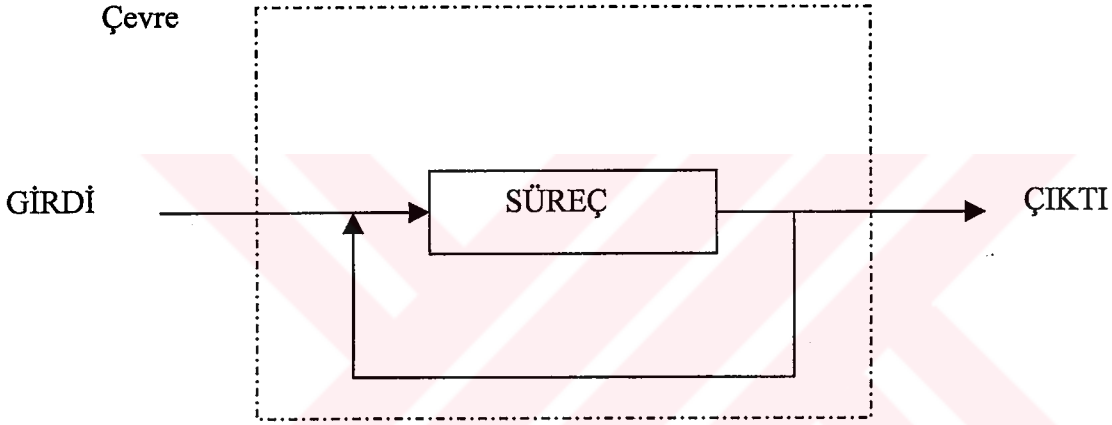
1. Fiziksel ve düşünsel bir enerjinin sarfi iş esnasında aynen tabii bir oyun veya istirahat gibidir
2. Hedeflere sadakat onların sağlanması ve ödüllendirmenin bir fonksiyonudur
3. Bağlı oldukları hedeflere hizmet etmede insanlar kendilerini yönlendirme ve kendilerini kontrol etmeye gayret göstereceklerdir
4. Ortalama bir insan uygun şartlar altında öğrenir. Sorumluluk kabul etmenin ötesinde sorumluluk arar ve ister
5. Bir kuruluşun sorunlarına çözüm bulmadaki fikirleri, buluş ve yaratıcılık kapasitesi insanlar arasında çok yaygın olarak dağıtılmıştır ve mevcuttur
6. Modern endüstriyel yaşam şartları altında ortalama bir kişinin entelektüel potansiyellerinden ancak bir kısmından yararlanılabilmektedir

Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımları liderlerin davranışlarını açıklamakta da kullanılabilir. X yaklaşımını benimseyen yöneticiler otoriter ve müdahaleci bir özelliğe sahipken Y yaklaşımını benimseyen yöneticiler demokratik ve katılımcı bir davranış gösterirler (Erkmenol, 1999).

d. Neo-modern yönetim düşüncesi ve organizasyon teorisi; Literatürde genellikle çağdaş yönetim düşüncesi, klasik, neo-klasik ve modern düşünce sistemlerine ayrılarak irdelenmiştir. 1970'lerde gelişmeye başlayan ve birçok yazar tarafından 1980'li yılların yönetim tahlillerinin esasını teşkil edeceği kabul edilen durumsallık yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımının

yaklaşımının dayandığı sistem yaklaşımı modern yönetim düşünce sistemi içinde yer alarak incelenecektir. Aslında durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımının genişlemiş şekli ve uzantısıdır (Efil , 1999).

Sistem yaklaşımı; sistem kavramı eski olmasına rağmen, bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkışı, 1930'lara rastlar. Genel sistem teorisinde her olayı belirli bir çerçevede içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür. Böylece "genelci" veya "bütüncü" bir görüşün yönetim ve organizasyon konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni düşünce tarzı ortaya çıkmıştır.



Şekil 2.1 Sistem yaklaşımının unsurları (Ülgen, 1997)

Genel olarak sistem, belirli parçaların bir bütün oluşturacak biçimde düzenli ve karşılıklı bağımlı olarak bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. Başka bir deyişle, sistem belli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli parçaların ya da alt sistemlerin düzenli bir biçimde ve karşılıklı olarak bir araya gelmeleri ile oluşan bir bütündür. Bir sistemin dört temel unsuru vardır ; girdi, süreç, çıktı ve geri besleme

Yönetim ve organizasyonda sistem yaklaşımı denildiği zaman; işletme yada organizasyon, çevresinden çeşitli kaynakları (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet üreten (süreç) ve bu mal veya hizmetleri (çıktı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine

veren birimler olarak görünür. Organizasyon sisteminin alt sistemleri olarak; üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, muhasebe ve personel alt sistemleri ele alınabilir.

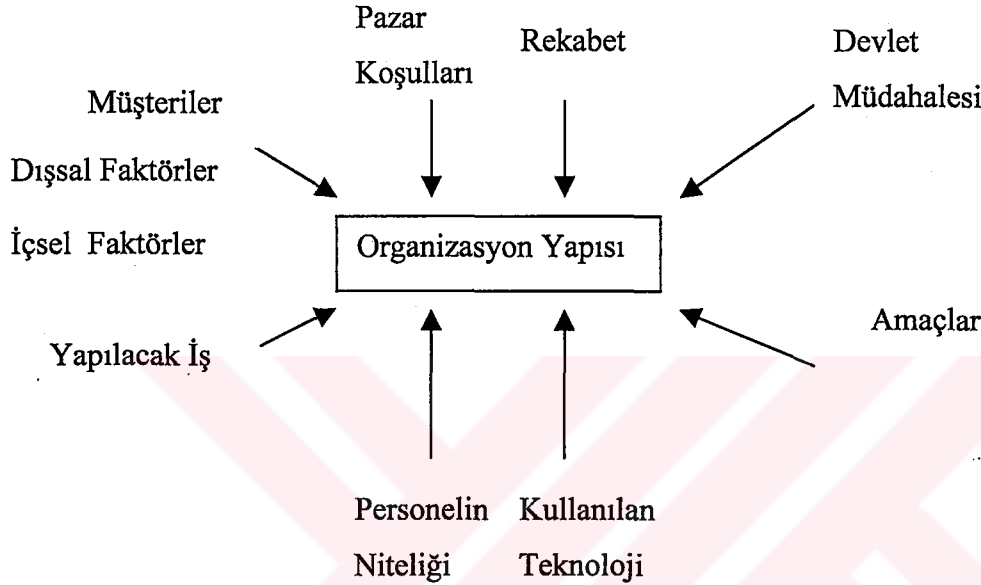
Şu halde, karşılıklı bağlı değişkenlerin bir sistemi olarak görülen işletme organizasyonu bir analiz yöntemine dayanılarak incelenmelidir. Sistem analizini kabul ederek, organizasyonun çalışmalarını bilimsel düzeyini, klasik ve neo-klasik teorilerin üstüne çıkartan modern organizasyon teorisi, diğer üç teori tarafından ciddi olarak ele alınmayan, bir takım sorunların cevaplarını almaya çalışır. Modern sistem yaklaşımı kalıplaşmış bir düşünce tarzı olmayıp, çeşitli yazar ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde ele alınmış ve belirli yönleri üzerinde özellikle durulmuştur. Ancak organizasyonu bir bütün halinde görme çabası, belki de sistem çalışmalarından görülen en ortak noktadır.

Sistem yaklaşımının yönetim düşünce ve uygulamasına en önemli katkısı; organizasyon çevresi ile ilişkili bir açık sistem olarak ele alması, sistemi oluşturan parçalar arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığı araştırması ve organizasyonu etkileyen tüm değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamasıdır. Sistem yaklaşımı, yönetim düşünce ve uygulamasına yeni boyutlar ve özellikler ile değişik bir bakış açısı getiren bir yaklaşım olarak yorumlanabilir. Ancak bu yaklaşımın benimsenmesi ile yöneticinin tüm sorunlarının hemen çözümleneceği düşünülmemelidir (Ülgen, 1997).

Durumsallık yaklaşımı ; bundan önce ele aldığımız yaklaşımlar organizasyon sorunlarına tam ve gerçek çözümler getirememiştir. Başka bir deyişle bu yaklaşımlar organizasyonun sorunları karşısında yetersiz kalmıştır. Bu nedenle bu yeni yaklaşım en iyi organizasyon yapısı oluşturmak ve organizasyon ilkeleri geliştirmek yerine, organizasyon ile ilgili her şeyin şartlara bağlı olduğu fikrini esas almıştır. En iyi organizasyon yapısını esas alan yaklaşımların ilkelerinin üniversal ve öngörücü bir nitelik taşımasına rağmen durumsallık yaklaşımı durumlara veya şartlara ağırlık vermektedir. Durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısını çeşitli içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak ele alıp inceler. Bu yaklaşıma göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir.

Durumsallık yaklaşımına göre her yerde ve her koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Durumsallık yaklaşımının bu fikri diğer yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı bu yaklaşımları uygun bir çerçeve içinde

daha yararlı bir duruma getirecektir. Örneğin, belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın öngördüğü hiyerarşik organizasyon yapısı uygun olabilir. Durumsallık yaklaşımı organizasyonu bir sistem olarak ele alır. Bu yaklaşım organizasyon içindeki alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileri, öte yandan bu alt-sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkilerini inceler. Kısaca organizasyon yapısı dışsal ve içsel faktörler tarafından etkilenir. Bu durum Şekil 2.2’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.



Şekil 2.2 Organizasyon yapısı ve dışsal faktörler (Koçel, 1999)

Durumsallık yaklaşımı büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmaktadır. Bu konuda yapılmış birçok araştırma vardır; durumsallık yaklaşımının klasik ve neo-klasik teorilerin ilkelerinin evrensel olduğu görüşüne karşı çıkması yanında durumsallık yaklaşımı yönetimde en iyi bir tek yöntem olduğu düşüncesini de kabul etmektedir. Durumsallık yaklaşımında bu açıdan örgütler arasında benzerliklerden çok farklılıklar önem taşımaktadır. Durumsallık yaklaşımında çevresel faktörler bağımsız değişken, yönetim ilke ve teknikleri bağımlı değişken olarak ele alınır ve bu iki değişken arasındaki ilişkiler incelenir (Koçel, 1999).

Modern organizasyon teorisinin yeniliği, birçok alandaki son çalışmaları bir sistem teorisi halinde incelemesidir. Ama ne var ki, organizasyonlardaki insan davranışlarının klasik ve neo-klasik teorilerin kuralları ile çözümlenmesi çok güçtür. Ancak yine de yönetim ve

organizasyon konularına sistem ve durumsallık yaklaşımlarının uygulanması, daha önceki teoriler tarafından geliştirilen kavram, ilke veya tekniklerin bir yana bırakılması anlamına gelmemektedir. Aksine özellikle durumsallık yaklaşımında bunlar yeni bir çerçeve içinde ele alınmaktadır. Bu yeni çerçevenin temel unsurları, çevresel unsurlar ile yönetim kavram ve teknikleridir. Çevresel unsurlar bağımsız değişken olarak, yönetim kavramı ve teknikleri bağımlı bir değişken arasında fonksiyonel bir ilişki aranır. Bu çevresel değişkenler sosyal, ekonomik, politik, hukuki ve teknik çevre koşulları olabileceği gibi işletmenin kullandığı teknoloji de olabilir. Yönetim değişkenleri ise klasik, neo-klasik, yönetim bilimi ve sistem yaklaşımlarının geliştirdiği kavram ve tekniklerdir (Ülgen, 1997).



3 ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Çağımız insanı, sürekli değişim içinde bulunan bir evrende yaşamaktadır. Gün geçtikçe içinde olduğu organizasyonları değişmez bir varlık, bilimsel deyimle bir veri olarak kabullenme zorunda kalmaktadır. Organizasyonların varlığının kişisel ve toplumsal yaşantımıza olan etkisi büyüktür. Bu açıdan bakıldığında, organizasyon kavramının kapsamı oldukça geniş tutulmakta, en küçük ikili kümelerde, büyük derneklere kadar farklı anlamlara gelebilmektedir. Bu çalışmada esas alacağımız “organizasyon” ise, bir mal ya da hizmet üreten “işletme” anlamındadır.

Bir çok işletmenin tepe yöneticisi organizasyonlardaki tüm iş gören veya görevlilerin davranış ve iş görmelerinde köklü bir değişim getirme çabasındadır. Daha birkaç yıl öncesine kadar örgütsel amaçları özellikle alt düzeylerdeki küçük bir çalışma grubuna veya bir bölüme yönelik iken, bugün işletmenin tümünü kapsamına almakta, tüm bölüm ve düzeyleri, hatta üst düzey, hatta üst düzey yöneticilerini de içermektedir. İşletmelerin statik bir yapıya değil tersine amaçlara ulaşabilmek için gerekli işlevleri yüklenen kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerden oluşan dinamik bir yapıya sahiptir. amaçlar ya da kişiler değiştikçe organizasyon yapısı ve işlevlerde de değişim gereksinmesi ortaya çıkacaktır.

3.1 Organizasyonel Değişimin Tanımı ve Kapsamı

Organizasyonun iki anlam taşıdığını belirtmiştik. Bunlardan ilki tüm kuruluşlarda uygulanan örgütlenme (organize etme, teşkilatlandırma) süreci olduğunu, diğerinin ise bu sürecin sonucunda oluşan yapı yani örgüt anlamına gelmektedir.

Örgüt, belirli bir görevi sürekli olarak yüklenmek üzere, tek bir otoritenin emrinde birleşmiş birbirine bağlı insanlar topluluğudur. Bu görüşe göre bir insan grubunun örgüt özelliğine sahip olabilmesi için, tek bir yetkilinin emrinde ahenk halinde olması devamlılık arz etmesi gerekmektedir. İnsanlar tek başına davranma eğilimlerine rağmen, şu veya bu sebeplerle bir arada yaşamak ve kümeler halinde bir arada çalışmak ihtiyacındadır. Bu nedenle tek başına yaşayan kişiler gibi davranmayıp, belli amaç ve dileklerini gerçekleştirmek için yapının temel unsurlarından biri olan örgüt etrafında birleşirler. Örgütün ulaşacağı hedefler ile, üyelerin uyması beklenen kurallar ve aralarındaki ilişkileri tanımlayan statü yapısı, sosyal ilişkiler

sırasında kendiliğinden ortaya çıkmamış, bu ilişki ve faaliyetleri önceden göstermek ve yönlendirmek için öncelikli olarak ve bilinçli bir biçimde düzenlenmiştir. Şu halde örgüt üretim için gerekli olan maddi ve beşeri araçları, belli bir düzen ve düzeneklik içinde bir araya getirme faaliyetlerinin eseri olarak oluşan yapı, bünye ve iskelettir. Bu özelliğiyle örgüt bir işletme veya kurumun temelini oluşturur.

Gerek örgüt kavramının tanımından, gerekse örgütü oluşturan organ türlerinden söz ederken, dikkati çeken bir unsur da otorite veya yetki olmaktadır. Hiyerarşik yetki, grup veya örgütü oluşturan kişiler üzerinde etki yaparak, onların belirli amaca, ahenkli bir biçimde yönetilmesinde büyük rol oynar bu takdirde, örgüt içinde yetkinin tek olmasının nedeni, grubun tam bir birlik içinde olmasını sağlamak, dolayısıyla grup üyeleri arasındaki ikili ilişkilerin ahengini ve örgütün devamlılığını sürdürebilmektir. Örgütteki bu hiyerarşik yetki birbirini izleyen devirler biçiminde, işletme yöneticilerinden birleşik organların sorumlularına ve basit organların şeflerine kadar belirli miktarlarda verilir. Böylece örgütün bölümleri ve basamakları arasında çeşitli yetki ilişkileri kurulup, bunların akış yönleri ve sınırları belirlenir. Sonuçta işletmenin temel yapısı belirlenmiş olur. Bundan sonra kurulan bu yapının işleyebilir hale getirilmesi amacıyla, çeşitli bölümlerin başına getirilecek görevlilerin seçilmesi, rol ve faaliyetleri ile görev ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekecektir.

Rol ve faaliyetler; ilke olarak, örgüt işletmenin sürekli bir ihtiyacını karşılama amacıyla yaratılır. Bu nedenle örgütün rolü bir gereksinmeyi karşılamaktır. Faaliyetler ise örgüt veya organların amaçlarına ulaşma yolunda yapmış oldukları çalışmaların tümü olup, bu faaliyetlerin bileşimi de aynı organın rolünü oluşturur.

Faaliyetler geliştikçe, o faaliyeti yürütecek organın sorumlusu, yanına yardımcıları alacak ve yeni elemanları ile birlikte daha gelişmiş bir organ olarak yaratacaktır. Böylece temel organ, birleşik organ haline gelecek ve örgütün ilk temelleri atılacaktır. Ayrıca belirli görevlerde uzmanlaşmış olan organlar yardımcı faaliyetler olarak adlandırılan idari servisleri de bünyelerinde bulundurmaktadır.

Bileşik organ, kendine özgü ve rolüne ilişkin faaliyetleri gerçekleştirdiği gibi bunları tamamlayacak yardımcı faaliyetlere de yer verecektir. Ancak bir örgütte birliğin sürdürülebilmesi için, faaliyetlerin türdeş olması şart değilse de gerçekten ahenkli bir grup olabilmesi için hiç olmazsa aynı amaca doğru yönelmesi gerekmektedir. Yardımcı faaliyetler,

tamamlayıcı karakterleri yanında, özgül faaliyetlere göre aynı türden olup gerektiğinde ana faaliyet konusu dışındaki faaliyeti yürütecek organ, diğer organlara farklı biçimde bağlanacaktır.

Görev, yetki ve sorumluluklar; görev, bir kuruluşu en iyi koşullarla amaca ulaşmasını sağlayacak biçimde düzenlenmiş işlemlerin tümüdür. Bu işlemler birinci ve ikinci derecede amaçlara ulaşma yolunda, organizasyon üyesi olan kişiler tarafından sürdürülür. Bir örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli olan işlemler bulunup, bunlar kümelere ayrılır ve böylece görevler belirtilmiş olur. Görevlerin en önemli özelliği iyice tanımlanmış ve koşulların belirlenmiş olmasıdır. Şu halde görev, birbirlerine bağlılığı bir prosedür ile düzenlenmiş, belirli bir düzen içinde yürütülen bileşik faaliyetlerdir.

Organizasyonda bir görev yüklenen kişinin amaçlara ulaşabilmesi için, yetki ve sorumlulukla donatılması gerekmektedir. Bir kişiye verilen yetki ve sorumlulukların tümü onun görevlerini oluşturur. Görevin unsurlarından biri olan yetki, organizasyonun mantığı içinde, bir kişinin diğer kişiden kimi görevlerin yapılmasını isteme hakkı; sorumluluk ise, verilen bu görevin yapılacağını bilmektedir. Yetki başka bir şahıstan bazı görevlerin yapılmasını isteme hakkı olmakla beraber, emir ve talimatların yönetilen kimse tarafından kabulüne dayanır. Sorumluluk ise verilen emir veya verilen söze uygun olarak bir görevin yerine getirilmesi, yapılması demektir. Kişinin yetki ve sorumlulukları birbirine eşit olmalıdır. (Ülgen, 1997)

Organizasyonel değişim konusunun kapsamını anlayabilmek için bir takım kavramlara açıklık getirmek gerekmektedir. Bu amaçla daha önce organizasyonel değişimle zaman zaman eş anlamda kullanılan kavramların belirtilmesi ve tanımlanması, bundan sonra da organizasyonel değişim kavram alanının belirlenmesinde yarar vardır.

Nitekim Gordon L. Lippitt, organizasyonel değişim konusunun içerdiği ve çoğu kez eş anlamda kullanılan kimi kavramlara açıklık kazandıracak şu tanımları gerektirmektedir;

Organizasyonun yenilenmesi; organizasyonların yaşayabilir hale getirilip kalmasını, yeni koşullara uyum göstermesini, sorunlarını çözmesini, deneylerden bir şeyler öğrenmesini ve daha büyük organizasyonel olgunluğa erişmesini mümkün kılmak için gereksinme duyulan değişimleri başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir.

Organizasyonun geliştirilmesi ; işletmelerde organik sistemin amaçlarına erişmesi için çeşitli organizasyon işlevlerini geliştiren beşeri süreçlerin güçlenmesidir.

Organizasyonel büyüme ; organizasyonların kurulmasından olgunluk dönemine ulaşmasına kadar sahip oldukları karmaşık organizmalardır.

Değişim ile ilgili çeşitli tanımlar vermek mümkündür. Ayrıntılara girmeksizin, değişim, organizasyonel değişim ve planlı değişim kavramlarını da kısaca açıklayacak olursak;

Değişim; bir organizasyonda veya süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir.

Organizasyonel değişim; tüm organizasyonun yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir.

Planlı değişim; bir bireyin, grubun, organizasyonun ya da daha geniş bir toplumsal düzenin, geçerli durumu doğrudan etkilemek ve başka bir biçime dönüştürmek için gösterdiği, planlı veya amaçlı çabadır.

Bu tanımlarda açıklandıktan sonra organizasyonel değişimin nereden başlayabileceğine değinmekte yarar vardır. Henry L. Tosi ve W. Clay Hammer'da organizasyonel değişimin hem organizasyonel hem de bireysel düzeyde olabileceğini savunmaktadır. Organizasyonel düzeyde değişim, organizasyonların yapılarının buldukları çevreye uyarlanmasından ibarettir. Organizasyonel değişim evrimsel bir süreçtir ve yönetici az da olsa buna bir tepki gösterir. Bireysel düzeydeki değişim ise, organizasyonun etkinliğini arttırmak amacıyla kişinin tek başına veya kümeler halinde değişime uygulanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler bilgi, görgü, tutum ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir (Ülgen, 1997).

3.2 Organizasyonel Değişimin Amacı

Organizasyonel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın organizasyonun etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir organizasyonel yapıyı kurmaktır. Ancak organizasyonel

değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekmektedir.

Kimi durumlarda, amaçlar işletmenin uzun dönem plan ve programlarına yöneliktir. Organizasyonel değişim de bu amaçla işletmenin yeni alanlara girmesini kolaylaştıracak bir yapı oluşturulmalıdır. Örneğin, işletme yeni bir yapının üretmek üzere tüm hazırlıkları yapmıştır, ancak yapı henüz üretilmemiş ve piyasaya tanıtılmamıştır. Bu evrede yapılacak organizasyonel değişim, yeni yapının üretim ve pazarlama özellikleri dikkate alınarak planlanmalıdır. Benzer bir durum, bilgisayar kullanımını planlayan bir işletme için de geçerlidir. Bu işletmede de bilgi işleme işlevini yürütecek bölümün örgütlenmesi yanında, bilgisayardan yararlanacak, bölümlerin örgütsel yapıları gözden geçirilmeli ve organizasyonel değişim etkin bir koordinasyon sağlayacak biçimde planlanmalıdır (Robbins ve Coulter, 1996).

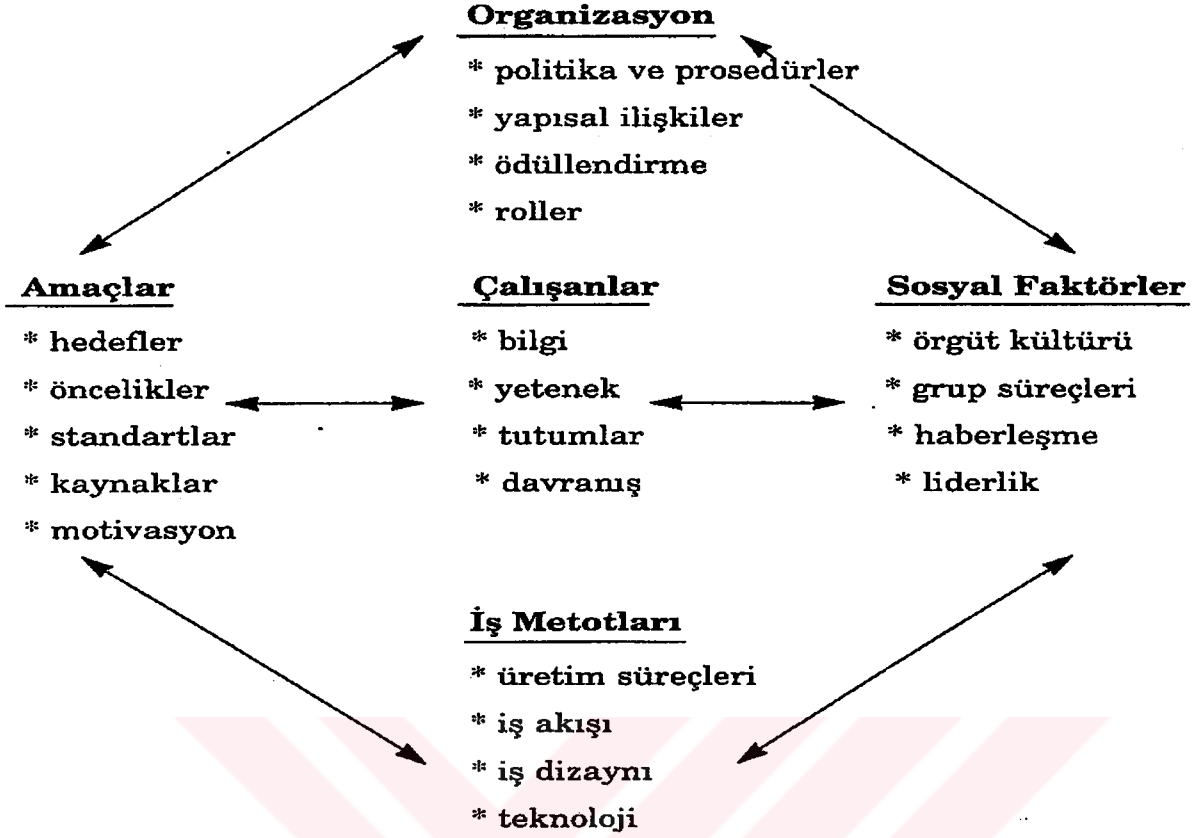
Kurumların karşı karşıya kaldığı değişikliklerin çoğu gelecekteki başarıları için kaçınılmaz ve hayatidir. Bunların bazıları gerçekten kurum için kritiktir. Eğer büyük bir önem arz etmiyorsa, ufak tefek değişiklikler yapmanın bir anlamı yoktur.

Eğer değişim kötü yönetiliyorsa, sonuç muhtemelen hayal kırıklığı olacaktır. En kötü durumda, değişimin acil ve kritik olduğu zamanlarda, kurum iflasa sürüklenebilir ya da bir başka firma tarafından yutulabilir. Değişim eğer istenen iyi sonuçları getirmezse, iyi bir iş imkanı kaçabilir, maliyetler artar ve personelin morali bozulabilir. Sonuç olarak verimde düşüş yaşanır. Böyle bir durumda, kurum eskisine göre daha zayıf bir konumda hayatını idame ettirebilir. Değişikliklerin hepsi kritik değildir ama kötü idare edilmeleri durumunda hepsi yukarıdaki olumsuzluklarla sonuçlanacaktır (Hussey, 1998).

3.3 Organizasyonlardaki değişim konuları

Organizasyon yapı ve işleyişi ile ilgili her konu değişim konusu olabilir. Şekil 3.2. 'de organizasyonlarda değişim süreci uygulamalarına konu olacak hususlar gruplandırılmış olarak gösterilmiştir.

DEĞİŞİM KAPSAMINA GİREN ANA DEĞİŞKENLER



Şekil 3.1 Değişim kapsamına giren ana değişkenler (Kreitner, 1995)

3.4 Organizasyonel Değişime Olan İhtiyaç

Organizasyonel değişim uygulamasına değinmeden önce işletmelerin dinamik yönü ve organizasyonel değişim gereği üzerinde durulmasında büyük yarar vardır. Uygulamada bir organizasyon sürekli olarak değişir ve gelişir. Hiçbir zaman statik kalmaz. İşletme büyüdükçe ve çalışma koşulları değıştikçe, organizasyonel yapıda belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereklerine uygun duruma getirilmelidir. Organizasyon iç ve dış çevrenin çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunduğundan, bunlardaki değışimin işletmenin organizasyonel yapısını etkileyeceği de bir gerçektir.

Organizasyonel değışime olan ihtiyaç üç ana noktada toplanabilir;

1. Çevre koşullarındaki değışim

2. Organizasyonel değişimi etkileyen dış nedenler
3. İşletme içi koşullardaki değişim

Bunlar teker teker inceleyecek olursak;

1. evre koşullarındaki değişim

a. Doğal evre koşullarındaki değişim; Doğal evre koşullarındaki değişim özellikle doğal özellikle doğal ve tarımsal hammadde kullanan işletmelerle, üretim veya ulaşımda sudan yararlanan işletmelerde değişime neden olabilir. Aynı şekilde bu işletmelerde iklim öğesinin organizasyonel değişim üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Son yıllarda önem taşıyan bir diğer değişim öğesi ise evre kirlenmesidir. İşletmelerde bu değişim öğelerine ya edilgen bir biçimde uyar ve kendi öz yapısını değiştirir, ya da doğal koşulları olumlu yönde değiştirerek etkin bir biçimde çevreye uyar. Böylece, bu dört öğeyi kendine en yararlı olacak biçimde etkilemeye yönelir.

b. Toplumsal evre koşullarındaki değişim; Toplumsal evre koşullarındaki değişim öğelerinin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Nitekim son yıllarda kentleşme süreci, toplumsal evre koşullarını değiştiren önemli bir değişim öğesi olmuştur. Kysel yörelerden kentlere akın artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir. Bugünün yöneticileri daha bilinçli, eğitilmiş, genç işçi kütlesini ile karşı karşıyadır. Daha genç , hareketli ve eğitilmiş iş gücünün “kendi isteğini yapmak” arzusu artmakta ve hatta bazen işletme için tehlikeli boyutlara ulaşmaktadır. Çalışanlar zerklik kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere paradan daha çok önem vermektedir.

Bu durum yalnız alt kademe için değil orta düzey yöneticileri veya iş göreni için de geçerlidir. Ayrıca, hızla değişen teknolojinin de yardımıyla, işletmelerde alt düzeyi oluşturan nitelikli ve niteliksiz işçilerin (mavi yakalılar) , orta düzeydeki satış , muhasebe vb. yönetici iş grenle (beyaz yakalılar) olan oranı da ikinciler yararına artmaktadır. Öte yandan yine bu toplumsal ve kültürel değişimin sonucu, işletme yöneticileri müşterilerine, devlete, rakiplerine vb. türlü çevresel baskı gruplarına karşı bir takım sorumluluklar zaman zaman organizasyonel değişimi gerekli kılmaktadır.

c. Ekonomik çevre koşullarındaki değişim; Günümüzün en önemli sorunlarından biri olan ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişim örgütleri ya da işletmeleri hemen hemen toplumsal değişim kadar etkileyen bir olgudur. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelerdeki örgütsel değişim üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.

Çağdaş ekonominin gereği ve işletmelerin büyüme ve birleşmelerinin kaçınılmaz sonucu olarak, karma ekonomik düzenlerde ekonominin gereksinmelerini karşılayacak doğrultuda, özel işletme yönetiminde ve yönetici kadrosundaki değişikliklerin; değişim sonucu oluşan anlayış ve felsefenin, kamu yönetimi ve devlet yönetimiyle iyi ilişkiler kurabilecek, karşılıklı iyi niyet gösterisine gidilebilecek ve daha da önemlisi toplumsal sorumlulukların bilincine varabilecek nitelikte olması gerekecektir. Ulusal ekonominin geniş bir alana yayılması ve bölgesel ekonomik gelişme, işletmelerin örgütsel yapısını sürekli olarak etkilemekte yayılmaya paralel olarak, bölgesel dağılma ve kısmi özerklik ilkelerinin uygulanması organizasyonel değişime neden olmaktadır. Ayrıca işletmelerin uluslararası boyut kazanması ve uluslararası rekabet sorunu, farklı ekonomik ortamlarda çalışan bu işletmelerin organizasyonel yapılarında değişime neden olmaktadır.

d. Hukuki çevre koşullarındaki değişim; İşletme, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önlemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır. Ülkemizde de Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Vergi Usul Kanunu ile İcra ve İflas Kanunu bu alanda başta gelen yasalar arasındadır. İşletmeler bu yasalar yanında bir takım tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişimlere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler.

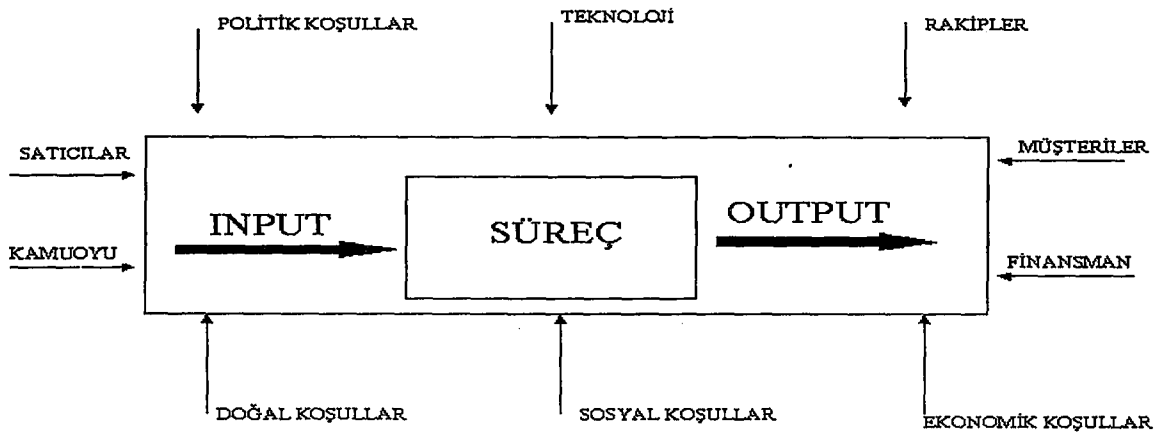
e. Teknolojik çevre koşullarındaki değişim; Günümüzde yapılan bilimsel araştırmalar ve bunların sonuçları, yeni üretim araç ve yöntemleri yanında iletişimi kolaylaştırmak böylece teknik gelişmelerin oluşmasını mümkün kılmaktadır. Teknik gelişme bugün artık insan faaliyetlerinin etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren

bir baskı ögesi olmuştur. Bu hızlı gelişme sonucu her yıl birçok işletme, bütçelerinin önemli bir bölümünü araştırma-geliştirme faaliyetlerine ayırmakta ve AR-GE bölümleri kurulmaktadır. Bunun nedeni işletmenin pazardaki yerini yitirmeme arzusuna ve bazı teknolojik yeniliklerin sağladığı yararlarla bağlanabilir. Öte yandan teknik gelişme yanında üretim birimlerinde olduğu kadar, işletmenin yönetim birimlerinde hızlı bir gelişmeyi sağlayan otomasyon bu birimleri farklılaştırdığı gibi aralarındaki karşılıklı ilişkileri de değiştirerek organizasyonel yapıyı büyük oranda etkilemektedir.

Çağdaş teknolojinin organizasyonel yapı üzerindeki etkileri, teknolojinin kendinden çok tepe yöneticilerinin bu teknolojiyi kullanma biçimine göre belirecektir. Sonuçta, teknolojik değişiklik bütün yönleriyle olmasa bile, organizasyonel değişimi gerçekleştirmede en önemli etkindir. Daha çok makinalaşma ve elektronik bilgi işleme aygıtlarının iş hayatına girişiyle, bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır (Robbins ve Coulter, 1996).

2. Organizasyonel değişimi etkileyen dış nedenler

Bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği çıktıyı yine dış çevresine verir. İşletme sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları Şekil 3.1 'de görülmektedir. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları, stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, işletme için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir.



Şekil 3.2 Organizasyonel değişimi etkileyen dışsal nedenler (Koçel, 1999)

İşletme faaliyetlerini etkileyen dış çevre unsurlarındaki her değişme, işletme için bir değişim nedeni olarak ortaya çıkacaktır. Bu dışsal nedenler “değişime zorlayan kuvvet” rolü oynayacaktır. Günümüzde bu dışsal nedenlerin en önemlileri olarak şunlar belirtilebilir:

- Teknoloji (üretim, haberleşme, bilgi işleme, genetik vs..)
- Rekabet (globalleşme, ekonomik sınırların önemini yitirmesi)
- Ekonomik koşullar
- Sosyal, kültürel ve demografik koşullar

İşletmeler çeşitli tahmin metot ve teknikleri ile bu koşullarda meydana gelmesi beklenen değişiklikleri tahmin ederek kendi girdi - süreç - çıktı akışı üzerinde ve organizasyon yapı ve işleyişinde gerekli değişiklikleri yapacaklardır. Dış çevre koşullarındaki sürekli ve hızlı değişiklikler, organizasyonları sürekli değişim içinde bulunmağa zorlamaktadır(Koçel, 1999).

3. İşletme içi koşullardaki değişim

İşletmelerdeki organizasyonel değişimin tek nedeni yalnız doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik çevre koşullarından biri ya da bir kaç olamaz. İşletmeler bu dış çevre koşulları dışında çeşitli nedenlerle organizasyonel değişime karar verirler.

Büyüme, organizasyonel değişim için belki de en önemli gerekçedir. İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulması olağandır. İşletmeler belirli bir büyüklüğe kadar, mevcut iş görenler ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise köklü bir örgütsel değişim gereği duymamaktadırlar.

Şirketler arası birleşme ya da şirketlerin alım ve satımı da organizasyonel değişimin nedenlerinden biridir. Birleşme satın alma ile gerçekleşiyorsa organizasyonel değişimin gereği daha da artar. Satın alınan işletmeler ana kuruluşa bir şube biçiminde bağlanarak kendi yönetim organlarını koruyabilirler. Ancak çoğu kez bu yöntem kadro ve personeli yinelenmesine neden olduğundan, ana kuruluşla bir birleşmeye gitmek daha ekonomik olabilecektir.

Bir işletmenin satışları ve karları azalma eğiliminde ise ya da karlar satışın gelişmesi oranında artmıyorsa, diğer bir deyimle bir gerileme söz konusu ise organizasyonel değişim kaçınılmazdır. Nitekim bir işletmenin gelirlerindeki azalma çoğu kez yönetimin yetkiyi merkezleştirmesine ve işletmeyi daha sıkı bir biçimde denetime götürmektedir. Bu koşullarda organizasyonel değişim genel bir maliyet azaltma programı ile birlikte yürütülür.

Tepe yöneticilerin değişmesi de organizasyonel değişim nedenlerinden en önemlilerinden olarak görülmektedir. Yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkileri, bir öncekine oranla organizasyonel değişime merkezkaç bir yönetime dönük olacaktır.

Yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ve başarılı organizasyonel değişim uygulamaları da işletmeleri organizasyonel değişime iten nedenlerdendir. Nitekim yönetim anlayışındaki değişimler öte yandan işletmelerin büyük boyutlara ulaşmaları, girişimci, sermayedar ve profesyonel yönetici kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yöneticilerin ve iş görenlerin türlü biçimlerde güdülenmesi de organizasyonel değişimi etkilemiştir. Öte yandan yöneticilerin eksiklik duydukları alanlarda, başarılı kuruluşların bilinen uygulamaları birer örnek oluşturmuş ve yöneticileri benzer değişim uygulamalarına yönlendirmiştir (Robbins ve Coulter, 1996).

3.5 Organizasyonel Değişim Süreci

İşletmeler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. İşletmelerin bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Daha sonra işletmenin yapısında ve yönetim şeklinde radikal değişimlere ihtiyaç vardır. Çağımız bilgi çağı olduğuna göre, elde edilen bilgi, işletme içinde hızlı ve kolay hareket etmelidir. Bunun için gerekli yapı ve yönetim şeklinin oluşturulması gerekmektedir. Organizasyonel değişim sürecinde bir diğer aşama, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimlerdir. İşletmelerin kültürleri, yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. Değişim sürecinde en son aşama, işletmenin insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek değişimlerdir. Günümüzde çalışanları mutlu etmeden müşterileri mutlu etmenin pek imkanı yoktur. Bu yüzden değişimi

gerçekleştirenlerin, insan kaynakları yönetimini de gözden geçirmeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin geçirmek zorunda oldukları değişimin unsurları ayrı ayrı ele alınmaktadır.

1. Organizasyonda küresel bir vizyon oluşturmak; Küreselleşen dünyaya ayak uydurmaya çalışan işletmeler, hem işletme içinde hem de işletme dışında değişim çabaları içine girmişlerdir. Küreselleşen işletmelerde değişimin ilk unsuru, küresel bir vizyon oluşturulmasıdır. Vizyon, işletme geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatması gerekmektedir (Kotter, 1998).

Küreselleşen işletmelerin bütün çalışanlarını geleceğe taşımaları için, güçlü bir küresel vizyona ihtiyaçları vardır. Etkili bir küresel vizyon, işletmelerin değişiminde ilham kaynağını oluştururken, güçlü bir vizyonun eksikliği de işletmelerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır. İş dünyasında değişim küresel bir vizyon oluşturmakla başladığını söylemektedir (Daniels and Daniels, 1994).

Vizyon, kuruluşun değişim sürecinde atılacak ilk adımdır. Paylaşılan vizyon, şirkete ait olma duygusu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü verir. İyi liderler vizyon yaratır, vizyonu dile getirir, ona tutkuyla bağlanır ve ona ulaşmak için durup dinlenmeden çaba göstermektedirler. Anlaşılır bir vizyon , insanlara çalıştıkları kurumu dünya çapında bir kuruluş haline getirmek kısaca küresel bir kurum yaratmak için ilham ve enerji vermektedir. Küreselleşme sürecinde değişimin hızını arttıracak, etkili bir vizyonun özellikleri şunlardır;

Değişimin yönünü açıklığa kavuşturmak önemlidir, çünkü çoğunlukla insanlar yön konusunda anlaşamazlar, kafaları karışır ya da önemli ölçüde bir değişikliğin gerçekten gerekli olup olmadığını merak ederler.

Vizyon, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapmasını kolaylaştırır.

Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı

olmaktadır.

Görüldüğü gibi, küreselleşmeyle birlikte yoğun rekabet ortamı içine giren ve bu rekabet ortamı içinde başarıya ulaşmak için değişim ihtiyacı duyan işletmelerin , etkili bir vizyona ihtiyaçları vardır. Başarılı değişim süreçlerinde, hem büyük sistem içinde yer alıp, hem de stratejileri, planları ve bütçeleri kapsayan tek unsur vizyondur (Kotter, 1998).

Joseph V. Quigley'e göre, vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar, işletmenin değerini tespit etmek, misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve işletmenin hedeflerini ortaya çıkarmaktır. ABD iş dünyası tarihinde en çarpıcı vizyon oluşturma örneklerinden biri IBM'in ilk lideri Tom Watson tarafından oluşturulmuştur. Watson ilk olarak işletmenin değerlerini belirlemiştir. Bu değerler, bireye saygı, müşteri hizmeti ve mükemmelliktir. Bu basit değerler IBM vizyonunun temelini oluşturmaktadır. Şirketin misyonu, dünyanın en büyük ve saygın şirketi olmaktır. Vizyon oluşturma sürecinde IBM'in hedefleri de ortaya konmuştur.

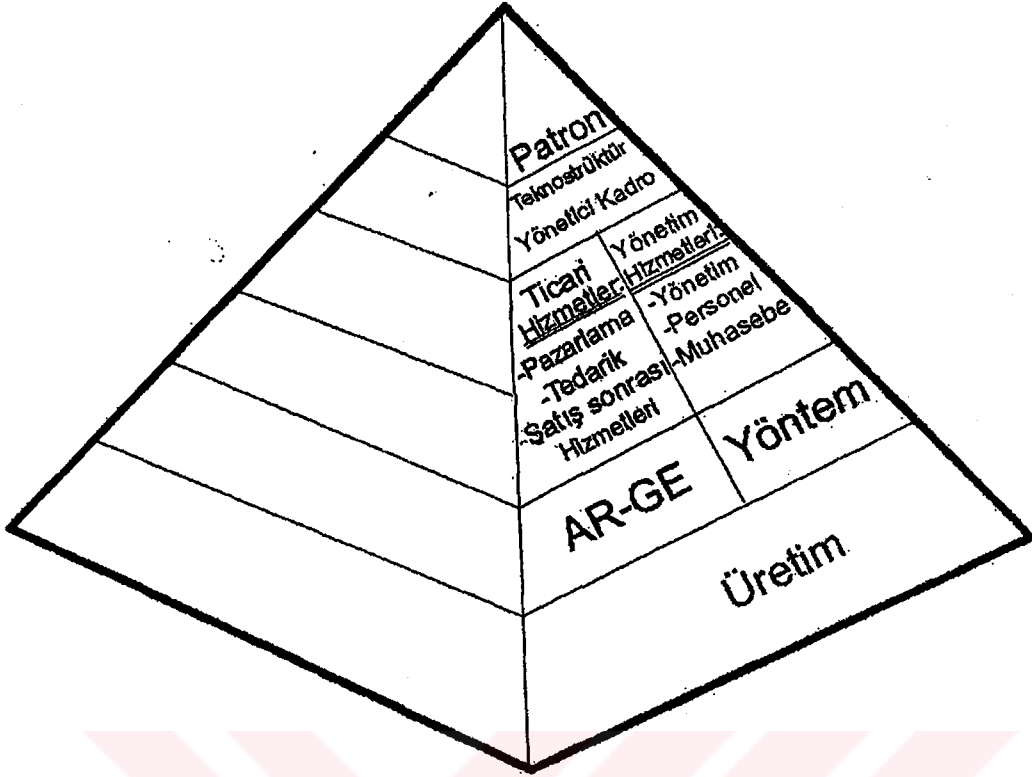
Paylaşılan bir vizyon, insanlarla işletmenin amacı arasında bir bağ oluşturarak onlara çalışma şevki vermektedir. Ayrıca paylaşılan vizyon, kararların alınması açısından da işletmeye kolaylıklar getirmektedir. Organizasyon yapısı daha geniş ve yatay hale geldikçe, kararlar de giderek merkezde değil, birimlerde alınmaktadır. Vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konmuşsa, bu sayede insanlar, kurallar belli olmadığında kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilirler. Üst düzey yöneticiler, işletme vizyonunu etkili bir biçimde çalışanlara ilettiklerinde, iş tatmininin, işletmeye bağlılığın sadakatin, işletme ruhunun, kurumun değerleri konusundaki bilgi düzeyinin, yaptığı işten gurur duymanın, verimliliğin ve motivasyonun arttığını görmekteyizler. (Quigley, 1998)

2. Organizasyonların yapılarında ve yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimler, Küreselleşme sürecindeki ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik sistemde , kuruluşun yapısında, girişimci tipinde köklü değişimlere yol açarken, yönetim anlayışı ve işletme yapısının aynı kalması düşünülmeydi. Yeni gelişmeler, yönetim anlayışı ve işletme yapısını da kökünden değiştirmiştir. Böylece geleneksel işletmenin iç yapısı ve dış çevre ilişkileri, yeni boyutlar kazanmıştır.

Organizasyonların yapılarında ortaya çıkan değişimler; organizasyonların yapısı, insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Organizasyon yapısı denince işletme içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve nezaret şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticinin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar delege edileceği, fiziksel yerleşim ilk olarak aklımıza gelmektedir. Bir işletmenin yapısı, çalışanlara nerelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede bulunup, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. İşletmenin yapısı, bir işletmenin ne kadar hızlı ve esnek davranabileceğini göstermektedir. Küreselleşmeyle birlikte rekabetin arttığı bir ortamda, hızlı ve esnek davranabilen işletmeler başarıya ulaşacaklardır. Bu sebeple, küreselleşme sürecine uyum sağlamada, işletmelerin yapısı büyük önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik işletme yapıları değişimin önündeki büyük engellerdir.

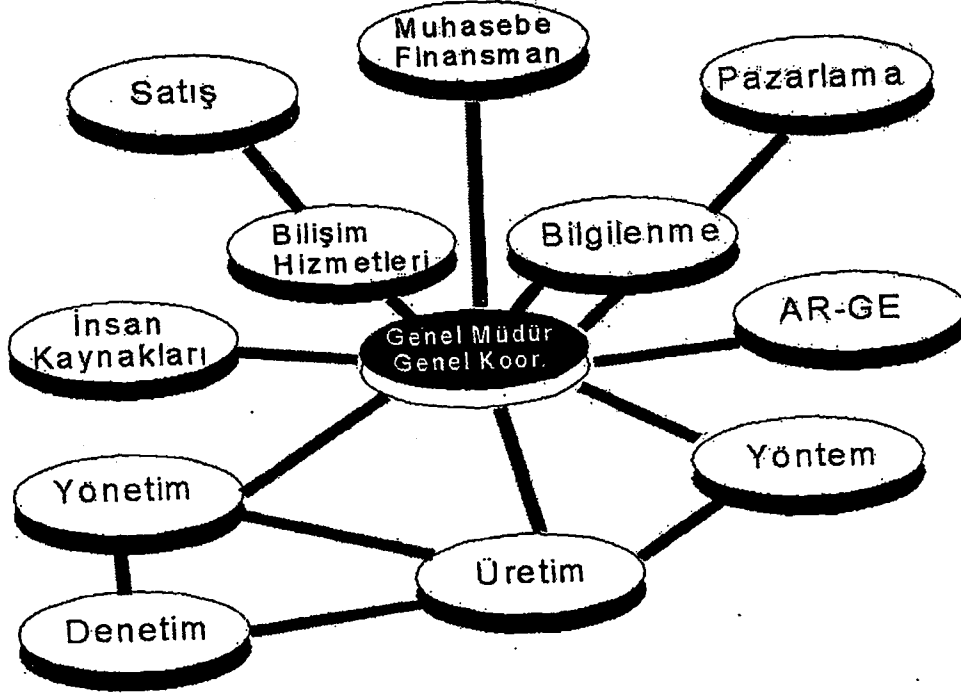
Yüz yirmi beş yıl önce büyük teşebbüsler ilk ortaya çıktığı zaman organizasyon yapılarını kurarlarken, kendilerine örnek alabilecekleri tek model olarak ordu vardı. Bu modelde hiyerarşi, emir-komuta, ön cephedekiler ve onları yönetenler bulunmaktaydı. Geleceğim organizasyonları daha merkezileşmiş organizasyonlar olacak, temelinde de işletmenin ve bireylerin çok daha açık ve saçık hedefleri, kendi kendine disiplin uygulama ve sistematik bilgi besleme mekanizması bulunacaktır. Bu gerçekleşirse, işletmelerin iletişim sistemlerini bilginin yukarıdan aşağıya doğru değil aşağıdan yukarıya doğru hareket etmesine göre oluşturmaları gerekecektir. Küresel bir işletmenin yapısı, bilginin aşağıdan yukarıya iletilmesini esas almalı, böylece en yukarıdakilerin en aşağıda neler olup bittiğini bilmesine imkan sağlamaktadır (Drucker, 1996).

Küresel iş dünyasındaki en iyi organizasyonel yapı, kendi kendini yöneten gruplardır. Bu yapıda satıcılarla,müşterilere ve iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan, esnek çalışma grupları mevcuttur. Her grubun üyeleri, yaptıkları işten, üründen veya bir grup müşteri ile ilişkilerden sorumludur. İşlerini başından sonuna kadar, kendileri planlar, yönetir ve uygularlar. Grubun bir lideri veya yönlendiricisi olsa dahi, sorumluluk bütün üyelerindir. Küreselleşme sürecinde başarı için, işletmenin yapısının, değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında işletme yapısının, hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılmış olması gerekmektedir. Bu yeni yapının işletmelerde küreselleşme sürecini hızlandırıcı bir etkisi olacaktır. Geleneksel bir işletmenin yapısıyla, bilgi toplumundaki bir işletmenin yapısını, Şekil 3.3 ile ifade etmek istersek; (Erkan, 1997).



Şekil 3.3 Geleneksel işletme yapısı (Erkan, 1997)

Şekil 3.3’de görüldüğü gibi, geleneksel işletme yapısı bir piramide benzetilmektedir. Böyle bir yapıda alınan bir kararın en üst kademedan en alt kademeye kadar iletilmesi büyük zaman almaktadır. Bu tür bir işletme yapısı, hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel dünyada pek geçerli değildir. Şekil 3.4 ise küresel bir işletme yapısı için bir model oluşturmaktadır. Bu tür bir yapıda hiyerarşi ortadan kalmaktadır. Böylece işletme içinde karar alma ve bu kararı uygulamaya geçilme süresi hızlanmaktadır. Küresel işletme yapısında ortada bir genel müdür vardır. Bütün bölümler doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışırlar.



Şekil 3.4 Bilgi toplumunda işletme yapısı (Hackman ve Silva, 1990)

İşletmelerde ortaya çıkan düşünce ve yapısal değişiklikleri çizelge 3.1'de göstermek mümkündür;

Çizelge 3.1 İşletmelerde ortaya çıkan yapısal değişiklikler (Hackman ve Silva, 1990)

Eski Tarz	Yeni Tarz
Yönetici toplum	Müşahhisslerden oluşan toplum
Yönetme	Liderlik
Sanayi toplumu	Bilgili toplum
Bürosal, resmi otorite	Gayri resmi güç ve etki
Karmaşık büro sistemleri	Basit temele yönelik iş esasları
Çok sayıda yabancı ekonomi sistemleri	Bir tek global ekonomi sistemi
İdari düzenleme	İdari koordinasyon
Bireyciliğe dayanan bağımsızlık	Kolektif dayanışma
Çok amaçlı organizasyonlar	Dinamik şebekeler
Parçalı şirketler	Birleştirici şirketler
Stratejik planlama	Stratejik yönetim
Müşahhissel gelişmeler	Kurumsal gelişmeler
Organizasyonel himaye	Organizasyonel adaptasyon
Tasarım, yapısal kontrol ve işlevleri	Kültür yaratımı ve yönetimi
Emek gücü	Beyin gücü
Geçerliliğini sürdüren başarılı geleneksel metotlar	Yeni yaratılan metotlar
Aldatıcı değişebilirlikler	Dengeli değişebilirlikler

Sonuç olarak küreselleşme sürecinde başarılı bir değişim programını gerçekleştirmede, işletmelerin yapılarının büyük önemi vardır. Esnek, yatay, bürokrasiden arındırılmış, kendi kendini yöneten gruplardan oluşan işletme yapıları değişim sürecini hızlandırmaktadır. Bu yeni yapılanmanın, küreselleşmenin getirdiği hızlı değişim ve uyum zorunluluklarını yerine getirmek ve işletmenin vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli olduğu görülmektedir (Erkan, 1997).

3.5.1 İşletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimler

Teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişimine paralel olarak, yönetim kavramında ve kontrol fonksiyonunun uygulama türünde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yönetimin tarihsel gelişimine şöyle bir bakıldığında; endüstrinin başlangıç dönemlerinde yöneticinin işin sahibi; aynı zamanda işin ustası, hem de yöneticisi olduğu görülür. Küreselleşmeyle birlikte teknolojinin değişimine paralel olarak, yönetimin doğası da değişmiştir. Çok ortaklı-çok uluslu büyük işletmelerin gelişmesi sonucu, son yıllarda eski tür girişimci-patron kapitalist yöneticilerin sayısında azalma gözlenirken, onların yerini özellikle çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve ücretli profesyoneller almıştır (Kurtulmuş, 1998).

Değişme uğrayan kuruluşlar, patronla astların kuruluşu değil, bir araya gelmiş uzman insanlardan kurulu bir ekibin kuruluşudur. Yönetici konumundaki kimse de sadece uzmanlardan birisidir. Her kuruluş yönetilir ancak bilgi kuruluşunda emir vermek değil, yönlendirmek esastır (Erkan, 1997).

Her şeyden önce kişi hakları, sosyal adalet gibi kavramlar, artık toplumun geniş kesimlerince vazgeçilmez kazanımlar olarak kabul edilmektedir. Ayrıca iş yerinde demokrasi ve katılımcılık, işbirliği kültürü gibi kavramlar da, geleneksel bürokratik yönetim türlerinin gerileyerek, yönetim ve çalışanların kendilerini yeniledikleri, karşılıklı işbirliğini arttırdıkları çağdaş bir yönetim anlayışını öne çıkarmıştır (Kurtulmuş, 1998).

Kürselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan bilgiye dayalı kuruluşlarda, hukuki danışmanlık, halkla ilişkiler gibi merkezi işletmeyle ilgili çalışmalara olan ihtiyaç her zamanki kadar büyüktür. Ancak endüstri toplumlarında bütün bilgi, olup olacağı kadarıyla en üst kademenin elindeydi. Ticari bir kuruluşta, bir iki ortak ve bölüm başkanı bulunurdu. Geri kalanlar ise, çoğunlukla aynı işi gören ve kendilerine ne denirse onu yapan yardımcılar ve işçilerdi. Enformasyona dayalı kuruluşta bilgi, esas itibarıyla altta, yani farklı işler yapan ve kendi kendilerini yöneten uzmanların kafasında olacaktır. Bilginin üst yönetim ile işletme görevleri yapan elemanların ortasında bir yere, oldukça güvensiz bir biçimde ilişmiş olan hizmet personelinde toplandığı bugünün tipik kuruluşu ise, enformasyonu aşağıdan almak yerine, bilgiyi üstten vermek için yapılan bir girişim olarak nitelendirilecektir (Drucker, 1996).

a. *Yönetimde hiyerarşilerden yetkilendirmeye geçiş;* geleneksel işletmelerin yönetim anlayışını oluşturan hiyerarşilerde, hem resmi, hem gayri resmi düzeyde bir habersizlik, bilgisizlik bulunmaktadır. İnsanlar ellerindeki her bilgiyi kıskançlıkla korumakta ve saklamaktadırlar, çünkü bunun onların çevrelerindeki insanlardan daha güçlü ve ayrıcalıklı kılan tek şey olduğunu düşünmektedirler. Geleneksel işletmelerdeki sermayenin yerini, küresel işletmelerde bilginin alınmasıyla birlikte, işletme içinde bilgilendirme büyük önem kazanmıştır.

Müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesi, kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir. Karar verebilme yetkisiyle donatılmamış elemanlar, sorunları üstlerine aktarma ve sonucun kendilerine iletilmesini bekleme durumundadırlar. Organizasyonlarda dikey iletişim sırasında mesajların içeriğinden çok şey kaybettiği görülmektedir. Dikey organizasyon yapılarında üst yönetim tarafından alınan bir kararın içeriğinin en aşağı kademelere ortalama %20'sinin yansması alışlagelmiş bir sorundur. İletişimdeki bu kopukluk, hızlı ve senek hizmet sunulmasına engel olacağı için firmanın rekabetini olumsuz yönde etkilemektedir. Çözüm, yönetim piramidinin ters çevrilmesi tabanını oluşturan elemanların da karar alma yetkisiyle donatılmasıdır. Bu durumda yöneticinin fonksiyonları da değişmiştir. Klasik yöneticilik fonksiyonları planlama, organize etme ve kontrol iken artık yöneticinin yeni fonksiyonları vizyon oluşturmak, eğitim, motivasyon, desteklemek olarak değiştirilmiştir.

Küreselleşme sürecinin, organizasyonların yönetim anlayışları, organizasyonun vizyonu ve organizasyonun yapı ile birlikte değişmek zorunda bıraktığı görülmektedir. Yönetim yapısı ve yönetim anlayışlarındaki değişim, yönetici ile iş gören arasındaki iletişim kopukluğunu ve karar alma hızındaki sorunları ortadan kaldırmaya yönelmiştir (Erençül, 1997).

b. *Klasik yönetici kavramından liderliğe geçiş;* 1980'li yılların henüz başlarında yönetim yavaş yavaş bireylerin bütünlüğüne saygı göstermeye başlamıştır. Bu bireyler, müşteriler, çalışanlar ve rakip firmalardır. Yavaş yavaş "yönetim" yerini "liderliğe" bırakmıştır. Liderlik, bazı iş idarecilerinin kontrolü altında eski efendi-köle modelini tekrar yaratma yönünde kullanılmıştır. Fakat bireylerin haklarına, kabiliyetlerine ve arzularına saygı gösteren birçok iş idarecisinin kontrolündeki liderlik, insanları sadece yönetmekten , onları motive etmeye doğru gelişmiştir.

Liderlerin görevi; dürüstlüğe ve yetkilendirmeye değer veren bir organizasyon kültürü yaratmaktır. Organizasyonun kültürü olmadığında, ancak yetkileri olan liderler ortaya çıkabilir; gerçek liderlik söz konusu olamaz. İlke merkezli bir işletme kültürü, herkesin doğru yönde ilerlemesini sağlamaktadır.

Sermaye ve teknoloji önemli birer kaynaktır, ama firmaları yüceltecek ya da batıracak olan, insanlardır. Liderler, onların gücünü harekete kararlılık ve bağlılık uyandırmalıdır. Aynı zamanda çalışanları, yetkiyi paylaşmaları için yetkilendirmelidir. Küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimlerde etkili liderler; insanları ve işletmeleri değiştirir, kafalarını ve yüreklerini yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzenlerini yükseltir, amaçlarını berraklaştırır, davranışları inançlar, ilkeler ve değerle uyumlu hale getirirler, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar (Hackman ve Silva, 1990).

Kevin Cashman, liderlerin değişimle daha etkili başa çıkabilmeleri için, beş değişim yeteneğine ihtiyaçları olduğunu söylemektedir. Bunlar;

- Problem konsantrasyonundan, fırsat konsantrasyonuna; etkili liderler değişimden kaynaklanan fırsatları görür ve sezerler.
- Kısa dönem konsantrasyonundan, uzun dönem konsantrasyonuna; etkili liderler değişim bulutları içinde uzun dönem görüşlerini göz önünde tutarlar.
- Durum konsantrasyonundan, amaç konsantrasyonuna; etkili liderler durum ne olursa olsun, açık bir amaç belirlerler.
- Kontrol konsantrasyonundan uygulama konsantrasyonuna; etkili liderler kontrolün mümkün olmadığını, uygulanabilirliğin kendilerini ve diğerlerini değişime uyum sağlayacağını bilirler.
- Kuşku konsantrasyonundan, güven konsantrasyonuna; etkili liderler kendilerine güvenirlere. Önerilerine ne çıkarsa çıksın, üstesinden gelebileceklerini bilirler.

Değişim sürecinde liderlerin, fırsatların saptanması, uzun döneme yönelik faaliyetlerin ve amaçların açıklanması, uygulanabilir kararların üretilmesi ve başarıya ulaşma için güven oluşturulmasını içeren bir dizi görevi vardır. Liderler birleştirici olarak hareket etmelidirler. Kararlı ve yaygın bir iletişimle hep birlikte işletmenin küresel amacı için çalışmak, gelişen bir

şirket kültürünü oluşturmaktadır. Klasik lider tipiyle, bilgi toplumunun lider tipinin özelliklerini çizelge 3.2'de göstermek mümkündür.

Çizelge 3.2 Klasik lider tipi ile bilgi toplumunun liderinin karşılaştırılması (Arat, 1998)

Klasik Lider	Bilgi Toplumunun Lideri
İçinde bulunduğu şartları kabul etmez. Yenilerini koymaya çalışır.	İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır.
İçinde bulunduğu dönemle ilgilenir.	Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını yaratmaya çalışır.
Kendi amaçlarını uygular.	Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.
Kişisel ilişkilerle ilgilenir.	İlişkilerin etkileşimleriyle ve sistemlerle ilgilenir.
İlk yaptığı planı uygular.	Evrimsel dinamik bir planı uygular.
Konumunun gücünü açıkça sergiler ve bu gücü kullanır.	Konumunun gücünü toplumdaki ve ekibinden aldığı kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde ekibiyle birlikte kullanır.
Güvenir ama denetler (güvenmez)	Güvenir ve denetlemez, özdenetim sistemleri kurarlar.
Tek başına öğrenir.	Birlikte öğrenir.
Sorgusuz itaat bekler.	Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
Lideri olduğu bireylerden kendini üstün görür ve şekilsel olarak da öyle davranılmasını isterler	Lideri olduğu bireylerle kendini eşit görür ve şekilsel olarak eşit davranılmasını ister.
İşe ve sonuçlarına odaklıdır.	Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
Fikir yakalamak için kendi aklını kullanır.	Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı grupların akıllarından yararlanır, yaratıcılık tekniklerini kullanır.
Kurum içi işbirliği, dış rekabetten yanadır.	Kurum ve kurum dışı işbirliğinden yanadır.

Kriz ortamlarında ortaya çıkar.	Fırsatlar için oradadır.
Kendisine ihtiyaç duyulmasını ister.	Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistem kurar.

Günümüzde geçerli olan liderlik tipi, bağırp çağırmayan, sakın, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alışverişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade, yönlendiren bir liderlik tipidir. Bu lider tipi, küreselleşmenin dinamikleri ile oluşan küresel işletmelerin yönetim yapıları ve anlayışları içersinde işletmenin vizyonunu ve imajını da etkili kılabilir (Arat, 1998).

Etkin liderliğin temeli, organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktadır. lider hedefleri ,öncelikleri ve standartları tespit eder ve bozulmamasına dikkat eder. Uzlaşmalara da girişir; gerçekten, etkin liderler evrenin hakimi olmadıklarının farkındadır. Etkin bir lider güçlü mesai arkadaşları ister, onları cesaretlendirir, teşvik eder, aslında onların mevcudiyetinden zevk duyar. Etkin bir lider, liderliğin nihai ödevinin insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmek olduğunu bilir (Drucker, 1996).

c. İşletme kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; organizasyonların yapılarında ortaya çıkan değişimlerde, hiyerarşilerden yatay bir işletme yapısına geçilmesi, bireysel çalışmalardan ekip çalışmalarına geçilmesi, işletmede kültürel bir değişimi gerektirmektedir.

İşletmelerde küreselleşmeyi gerçekleştirebilmek ve çalışanların bir “network” altında kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak için, küresel işletme yönetiminin ortak bir işletme kültürü yaratması gerekmektedir. Bu ortak işletme kültürünü oluşturabilmek için, çalışanların ortak bir işletme vizyonuna ve bu vizyonun nasıl gerçekleştirileceğine dair fikirlere sahip olmaları gerekmektedir. Ortak ve paylaşılan bir kültüre sahip işletme, nerede faaliyet gösterirse göstere; ortak davranışlara, inançlara, değerlere ve ortak beklentilere sahip olacaktır. İşletme kültürü gelişip güçlendikçe; çalışanları, ortakları ve müşterileri için işletmelerini tanımlayabilecekleri bir işletme DNA’sını yaratacaktır.

Birçok işletme, küreselleşme amacıyla yeni stratejiler uygulamaya başladıkları zaman işletme

kültürünü değiştirmenin öneminin farkına varmışlardır. Kalite üzerine kurulan yeni stratejiler, üretime değer veren eski stratejilerle çakışabilmektedirler. İşletme kültürü, organizasyonların küresel ortamın karmaşıklığına adapte olmasını sağlayan davranışları, değerleri, sistemleri, kuralları ve işlemleri belirlemektedir. Bütün küresel işletmelerin düşüncesi, dünyanın herhangi bir yerindeki gelişmelere hızlı ve çevik bir şekilde cevap verebilmektedir. Bunu başarabilmek için işletmenin, merkeze bağlı olan yönetimlerinde rehber oluşturacak bir ortak görüş ve değer sistemi yaratması gerekmektedir (Daniels ve Daniels, 1994).

Organizasyonel değişim sürecinde işletmenin hedeflerini ve stratejilerini gerçekleştirmesinde, kültürün payı büyüktür. Başarılı oldukları için kabul görmüş çalışma yöntemleri ve davranış biçimleri, kurumsal kültürün bir parçası olarak değişim sürecinde yöneticiye ışık tutmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü oluşturmamış işletmelere, çalışanlar değişime karşı direnebilmektedirler.

İşletmelerin kültürleri, değişime ayak uyduramayıp direnç gösterdikleri ölçüde sorun olmaya başlamakta ve değiştirilmeleri gerekmektedir. Bu konumdaki işletme kültürlerinde, geleceğe ilişkin vizyon net değildir, ortak değer ve inançlar yoktur, herkes kendi bildiğini yapmakta, faaliyetler kısa vadeli olarak planlanmaktadır. Çalışanlar kurum için politikalar ve yöntemlerle gereğinden fazla ilgilenmektedirler. İşe devamsızlık ve şikayet artmıştır. Gruplar arası sürtüşmeye yol açan alt kültürler oluşmuştur. Bu durumda çözüm, ancak vizyon sahibi bir liderin bu vizyonu diğer çalışanlara iletmesi, müşteri ilişkileri, hizmet kalitesi, verimlilik konularında bilinç oluşturulması ve başarının ödüllendirilerek başarıyla orantılı bir ödüllendirme sisteminin gelişmesiyle bulunabilir. Bu da kültür değişim programıyla gerçekleştirilir.

Kültürel değişim, kuruluşun temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir. Belli bir vizyon ve strateji olduğunda, çalışanların katılımı sağlandığında ve daha iyi bir geleceğin onları beklediğini bildiklerinde, kültürel değişim herkes tarafından benimsenecektir. Diğer yandan kültürel değişim, bugünden yarına hızla olabilecek bir süreç değildir. öncelikle değişime açık olmak için işe, rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri saptayarak başlamak gerekmektedir. Bir işletmede kültürü, çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirmek oldukça güçtür. O nedenle işletmelerde organizasyonel değişime dirençle karşılaşmak mümkündür. Liderlerin yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi

sağlaması olanaksızdır. Bu nedenle liderlerin kültürel değişimleri gerçekleştirirken, sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir. Ayrıca liderlerin, kültürel değişimin; düşünce sistemine, davranış şekillerine, yetki ve sorumluluklara, ilişkilerine hiyerarşinin azalmasına, verilen sözlerin mutlaka tutulmasına, çalışanların gücünü yaptıkları işten almalarına, işin bütününe düşünülmesine dayalı bir süreç olduğunu unutmamaları gerekmektedir (Erengül, 1997).

d. Çalışanlar arasında takım çalışmasının teşvik edilmesi ve takım ruhunun yaratılması; grup çalışması, rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteriye memnun etmeye yönelik bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin temelidir. Takım çalışması, yönetimin ve çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışmaları şeklinde basitçe tanımlanabilmektedir.

Değişim çalışmaları sırasında, farklı formasyonlara ve bakış açlarına sahip bir grup insanı bir araya getirip, onlarla ortak bir ruh oluşturmak, değişimi yönlendiren liderin en önemli işlevlerinden birisidir. Ekip çalışmasına olan gereksinim, çalışanların düşünme, planlama, kendisini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik arzusundan doğmaktadır. Bu özerkliğin verilmemesi halinde, sınırlı yetkiden ötürü verimlilik düşmekte ve yaratıcı fikirler ortaya çıkmamaktadır (Erengül, 1997).

e. Çalışanlara değer ve önem verilmesi; kendine güvenen ve gururlu işgücü, işletmenin performans bütününe çok büyük değer eklemektedir. Takımın bir parçası olarak kendine güvenen eleman, yaptığı iş ve çalıştığı işletme ile de gurur duymaktadır. Küresel bir işletmede yönetimin, çalışanların değerini bireysel olarak takdir etmesi, çalışanlar arasında bu tutumun gelişmesi bakımından belirleyici bir faktördür. Araştırmalar, değer vermenin, para ödülleri de dahil olmak üzere diğer muhtelif ödül şekillerinden daha etkili olduğunu göstermiştir. Değerlilik duygusu, bireyin hayatına ve işine anlam kazanmaktadır. Değer vermenin birçok çeşidi vardır. Sorumluluk, yetki, profesyonel anlamda tanıma ve iş ortamında başarıyı hissetme duygusunu kapsamalıdır. Ayrıca işletme, çalışanların ruhsal ihtiyaçlarına da cevap vermelidir. Çalışanlar ilerini, beyinlerini, vücutlarının, kalplerinin, ruhlarının beslediği ve yenilediği yer olarak düşünülebilirler. İşletmeler çalışanların ruhsal zenginliklerine katkıda buldukları takdirde, bunu şirkete bağlılık ve işe gönüllülük şeklinde geri öderler. Ahlaki bir misyona ve değerler dizisine gerçekten sahip olan işletmeler, çalışanlarının kendilerini güven altında hissetmelerini sağlarlar. Kendilerine saygı gösterildiğinin, önem verildiğinin

hissedildiği, ilişkilerin karşılıklı dürüstlüğe dayandığı işletmelerde, kayıtsız şartsız güven hissi doğar ve yayılır.

f. Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri çalışma ortamının yaratılması; değişimin gereği olarak insan kaynaklarını etkinleştirmek ve bu yolla değişimi gerçekleştirmek için gerekli koşullardan bir tanesi de çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri çalışma ortamının yaratılmasıdır. Bir işyerinde çalışanların, yaptıkları işten gurur duymalarını ve kendilerini tam anlamıyla işe vererek çalışmalarını sağlamanın yolu, onlara kendi işlerini geliştirmeleri için fırsat vermektir. Bu aynı zamanda, uzun vadede maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin yükseltilmesi ve müşteri tatmininin artırılmasının da yoludur. Çalışanların büyük çoğunluğu, işlerinde kullandıklarından çok daha fazla yaratıcılığa ve beyin gücüne sahiptirler. Eğer bu yaratıcılıklarını ve beyin güçlerini, işlerini geliştirmeleri veya geleceği yaratabilmeleri yönünde serbestçe kullanılabilmeleri sağlanırsa, bunun kendilerine de, organizasyona da çok büyük katkıları olacaktır.

Günümüzde işletme çalışanlarının iki işi olmalıdır. Birincisi günlük işi; yani müşteriye yüksek kalitede ürün veya hizmet katkısı. İkincisi ise, gelişim ve değişim görevi. Artan rekabet ortamında geleceğin organizasyonlarını yaratabilmek için, işletme içinde iki ayrı takımın oluşturulması ön görülmektedir. Birinci takımın amacı; bugünün müşterilerine dahi iyi ürün ve hizmet verebilmek için gelişimler sağlamaktır. Bu takımın çalışmaları tamamen işletmenin bugününe geliştirmeye yöneliktir. İkinci takımın amacı ise, küresel pazarların taleplerini tahmin edip, geleceğin müşterilerini yaratmaya çalışmaktır. Bu takımın işi, buluşlarda bulunmaktır. Burada amaç, aynı anda işletmenin bugününe ve yarınına yönetmektir (Blanchard ve Waghorn, 1997).

3.6 Organizasyonel Değişimin Uygulanması

İşletmede organizasyonel değişim kararı alınıp, yapılacak çalışmanın amaçları ve sınırları belirlendikten sonra uygulama türleri ya da süresi kim tarafından yapılacağı önemli bir sorun olarak belirir. Organizasyonel değişim evreleri ise çalışmayı yapacak uzmanlara göre değişmekle birlikte genellikle ortak bir evrim izler.

3.6.1 Organizasyonel değişim türleri ve süresi

Organizasyonel değişim hemen ya da belirli bir zaman süresi içinde uygulanmaya konur. Bunlardan ilki “zelzele yaklaşımı” olarak da adlandırılan birdenbire ve çok kısa süre içindeki uygulamadır. Belirli bir zaman süresi içinde yapılan uygulamalar ise “kısa dönem” ve “uzun dönem” yaklaşımları olarak adlandırılır.

Birdenbire ve çok kısa süreli uygulama, zelzele yaklaşımı olarak da adlandırılmıştır. Bu uygulama, çok kısa sürede organizasyon içinde köklü değişikliklerin yapılması anlamındadır. Genel olarak birkaç kişilik bir grup tarafından üstlenilen bu çalışmanın sonuçları bildirildiği anda uygulamaya konur.

Özellikle, üst düzey yönetimde bir değişiklik olduğu zaman bu tür bir organizasyonel değişimin uygulamasına gidilir. Organizasyon dışından bir uzmana yaptırılan bu tür bir çalışmada da benzer bir uygulama görülebilir. Zira uzmanlarda tüm çalışmalarını acele önerilerle doldurmak ve kısa sürede sonuç almak amacını güderler.

Ancak değişimin birdenbire ve çok kısa süreli olarak uygulanması organizasyon içindeki ilişkileri ve koordinasyon için yıkıcı olabilir, birçok değerle elemanın yitirilmesine, saygınlığın azalmasına ve moral düşüklüklerine yol açabilir. Bununla birlikte, bazı durumlarda ölçüsüz ve aşırı önlemler can çekişen organizasyonlara yeni kan aşılama açısından gerekli olabilir, böylelikle yöneticiler de kan kaybı ile kan verilmesi arasındaki farkı tanımış olur.

Kısa süreli uygulama veya kısa dönem yaklaşımında, organizasyonel değişim altı aydan üç yıla kadar bir zaman aralığında gerçekleştirilir. Çalışma, geçerli olan yapının incelenmesi ile başlar. Değişiklikler genellikle önemli olup, bir ayda ortaya konularak yöneticilerin bu değişiklikler ve organizasyonel ilişkilere ilişkin görüşleri alınır. Değişiklikler çeşitli toplantılarda kitaplar ve filmler aracılığıyla tanıtılarak açıklanır, karşılıklı tartışılır ve gerekli düzeltmeler yapılır. Kısa süreli organizasyonel değişim bazı durumlarda uzun süreli değişimin bir evre olarak da görülür.

Uzun süreli uygulama ise, organizasyonel değişim içinde üç yıldan fazla bir süreye yayılmıştır. Bu arada ana değişim planına bağlı olup, büyümenin çeşitli evrelerinde kullanılan

yardımcı planlar geliştirilir. Uygulama süresi uzun olduğundan planlar sürekli gözden geçirilir, sık sık yönetici toplantıları düzenlenir, gereken düzeltmeler yapılır, değişimler ölüm ve emekliler ortaya çıktıkça zaman zaman uygulamaya konur. Bu yöntemle, organizasyonel değişim hiçbir zaman bitmeyen, sürekli olarak gelişen bu arada büyük oranda koordinasyon gerektiren ve zaman zaman önemli sorunlar yaratan bir süreçtir.

3.6.2 Organizasyonel değişimden sorumlu elemanlar

Organizasyonel değişim kararı verildikten sonra, uygulanmasının kime yaptırılacağı önemli sorun olarak ortaya çıkar. Zira bu çalışmanın başarılması kolay değildir. geçerli organizasyonel yapıya ilişkin bilgilerin soru formları ve görüşmelerle alınması, öngörülen amaçlarla ulaşmaya olanak sağlayan çeşitli belirlenmesi, örgüt şemalarının geliştirilmesi ve yönetmeliklerin hazırlanması zamanı, beceri ve uzmanlık gerektirir.

Bir organizasyon uzmanında aranılan özelliklerin tanımlanması güç olmakla birlikte, bu kişilerde aranılan genel nitelikleri şöyle özetleyebiliriz;

- Üstün bir çözümlenme yeteneği bulunmalı, aynı zamanda organizasyonel sorunları hızla kavrayabilmeli, kişisel davranışlar hakkında yeterli bilgi ve önsezi sahibi olmalıdır.
- İşletmenin faaliyetleri, özellikle teknolojisi, iş ilişkileri ile davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olunmalıdır.
- İşletme içindeki karşıt kümeler karşısında bağımsızlığını korumalı, bu kümelerin gerçek amaçlarını ve sorunlarını anlamalıdır.
- Kusursuz bir belleğe sahip olmalı, bu yeteneğini özellikle görüşmelerde az not tutarak kullanmalı, görüşülen kişiyi olumsuz etkilememelidir.
- Personelle arasındaki aralığı, saygıyı azalmayacak oranda açık tutarken, herkesin kendisine rahatça açılması için dostça ve anlaşılır olmalıdır.
- İşletmenin amaçlarıyla uyumlu bir organizasyonel yapının kurulmasında yararlanılacak kurumsal düşünce ve temel ilkelere ilişkin ön yargılı olmamalıdır.
- Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir.
- Hızla çalışabilmeli ancak acelesi olan izlenimini vermelidir.

Yukarıda belirtilen niteliklerin tümüne sahip bir bireyin bulunması oldukça güçtür. Bu nedenle, organizasyonel değişim çalışması söz konusu niteliklerden en çoğuna sahip olan uzmana veya bir uzman gruba yaptırılmalıdır. Ancak bu uzman ya da uzman grubun işletme içinden veya dışından olması gibi bir sorunda söz konusudur.

Özellikle hızla değişen çevre koşulları içinde eylemde bulunan belirli iriliğe ulaşmış işletmelerde organizasyonel planlama ve değişimin işlerini sürekli olarak yüklenen bir birimin bulunması olağandır. Organizasyonel değişim çalışmalarının bölüm uzmanlarında başarılı bir biçimde yürütülmesi için, bölüm yöneticisinin, genel müdür, genel müdür yardımcısı, idari işler müdürü vb. üst düzey yönetimine karşı sorumlu ve onlardan yetki almış olması gerekir. Öte yandan bölümü oluşturan uzmanların yetenek ve görgülerinin birbirini tamamlayıcı olması ve işletmenin organizasyonel yapısı ile eylemlerini yakından bilmeleri gerekir.

Bununla birlikte, işletmelerin birçoğunda organizasyonel değişim işlevini yüklenecek belirli bir bölüm bulunmayabilir. Bu durumda söz konusu işlev bir kurula veya en yakın ilgili bölüme verilir. Ama ne var ki geleneksel düzen, her yöneticinin kendi bölümü içinde gerekli gördüğü değişiklikleri yine kendi anlayışına göre yapmasıdır. Ayrı bir örgütlenme bölümü bulunmayan büyük işletmelerde organizasyonel değişim işlevi, işlevsel bölüm yöneticilerinin her biri tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilebildiği gibi, insan kaynakları bölümünün, yönetim kuruluna sorumlu bir alt kurulun ya da genel müdür veya yönetim kuruluna başkanına bağlı bir danışmanlığın sorumluluğuna verilebilir. Küçük işletmelerde ise bu işlev ilgili herhangi bir üst düzey yöneticisinin sorumluluğuna verilmelidir.

Organizasyonel değişim çalışmaları işletme dışından bir danışmana veya danışman grubuna da yaptırılabilir. İşletme dışı danışmanlar işletmenin organizasyonel değişim işlevini yüklenen bir bölüme olduğu kadar, görevli üst düzey yöneticisine veya kurula da yardımcı olabilirler. Danışmanların organizasyonel değişime ilişkin bilgi ve görgülerinin, işletme içinde bu görevi yüklenecek kişi veya bölümlerin bilgi ve görgülerine oranla daha fazla olacağı açıktır. Gerçekten bir danışmanı çağırmanın temel nedeni bu kişi veya kuruluşun örgütlenme konusunda sahip olduğu genel bilgi ve görgüsü yanında, birçok işletmede organizasyonel değişim uygulamasını gerçekleştirmiş olmasıdır.

Danışmanın organizasyon içindeki beşeri ilişkiler sistemini öğrenmesi pek kolay olmayacaktır. Ancak buna karşın soruna objektif bir çözüm getirmesi kolaylaşacaktır.

Nitekim, organizasyonel yapıya önemli değişiklikler önerirken, danışmanın dışarıdan bir kişi durumunda olmasının büyük bir yararı vardır. Üstelik, kimi durumlarda üst düzey yöneticileri yapılması gereken değişikliklere ilişkin bir görüşe sahip olsalar bile bu görevi bir takım nedenlerle zaman zaman bir danışmana verebilirler (Ülgen, 1997).

3.6.3 Organizasyonel Değişimin Uygulaması

Organizasyonel değişim evrelerini inceleyen yazarlar bu evreleri genel olarak, sorumluluğun verilmesi, mevcut yapının incelenmesi, ideal yapının mevcut yapıya uyarlanması, değişim planının uygulanmaya konması gibi beş bölümde toplanmaktadır.

1. Organizasyonel değişim sorumluluğunun verilmesi; bir işletmede organizasyonel değişim kararı alındıktan sonra yapılması gereken ilk iş, bu çalışmanın sorumluluğunun belirli bir bireye, komiteye ya da uzman kuruluşa verilmesidir. Kuşkusuz bu sorumlu kişiye ya da gruba sorumluluklarıyla dengeli bir yetki de verilecektir. Çalışmanın yürütülmesi sırasında organizasyon içindeki bölümlerden gerekli bilgilerin alınmasında ve bölümler arası işbirliğinin sağlanmasında yararlı olacaktır. Öte yandan, bu atama işletme adına değişim çalışmasını denetleyen yöneticinin görevini kolaylaştıracaktır.

2. Mevcut yapının incelenmesi; organizasyonel değişim görevini yüklenen uzmanların ilk işi mevcut organizasyonel yapının çözümlenmesidir. Değişim belirli bir sorun veya eksiklik ile ilgili olsa bile çalışmaya mevcut durumu inceleyerek başlanmalıdır. Bu arada işletmenin amaç ve politikalarının gözden geçirilmesi, çalışmaların değerlendirilmesi, biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon içi ilişkilerle görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir.

İşletmenin amaç ve politikaları organizasyon yapısının biçimlendirilmesini etkileyen önemli etmenlerdir ve birlikte düşünülmelidir. Zira amaçlar temel işlevlerin, iş bölümünün ve organizasyonel yapının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi için gereklidir. Politikalar ise amaçlara ulaşmak için izlenecek yolu belirleyen bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Bu nedenle de amaç ve politikaların ne olduğu bilinmeden, hedefe götürecek en iyi örgüt biçimi belirlenemeyeceği gibi mevcut organizasyonel yapı da değerlendirilemez.

İşletmede türlü işlevleri yüklenen bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının incelenmesi ise,

yinelenen ya da özen gösterilmeyen önemli işlevleri ortaya çıkarıp, çatışan yetki ve sorumluluklarla, dengesiz olarak dağılan iş yükünü belirleyecektir.

Mevcut biçimsel yapının çözümlenmesinde, örgüt şemaları ve el kitapları yanında çeşitli yönetmelikler, kuruluş yasaları veya ana sözleşmeler, yıllık çalışma raporları, personele dağıtılan genelgeler, kurul tutanakları vb. gibi yazılı belgeler incelenir. Yazılı bilgiler biçimsel olmayan örgütsel yapıya ilişkin bilgileri kapsamaz. Bu nedenle uzmanların bir soru dizini hazırlayarak örgüt üyeleri ile soruşturma yapmaları gerekecektir. Böylece organizasyonun biçimsel olmayan yapısı belirlenecek, her işlev ve organ için iş akış çizelgeleri yapılacaktır. Oluşturulan yeni organizasyonel yapı ile ilgili yöneticilerle tartışmalar yapılarak, gerçek durumu tam anlamıyla yansıtacak bir biçime sokulacaktır.

3. İdeal yapının hazırlanması; mevcut yapının yetersizlikleri saptandıktan sonra, işletmenin kısa ve uzun dönem amaçları ışığında ideal yapının hazırlanmasına geçilir. İdeal yapı, doğal olarak mevcut yapının eksikliklerini de düzeltmelidir. Öte yandan ideal yapının “adama iş” ilkesini benimseyeceğini ancak organizasyon için gerekli olan organları kapsayacağını belirtmeye gerek yoktur. İdeal yapıyı düzenleyecek olan uzman diğer işletmelerin deneyimlerine de ayrı bir özen gösterilmelidir. Ancak burada ölçüt bu işletmelerin ulaştığı sonuçlar değil, yapılması gerekli uygulamaların nedenli başarılı olduğudur.

İdeal yapı, işletme için bir tür ölçüt oluşturmalı, işletmenin amaç ve hedefler, öngörülerek belirlenmelidir. Böylece ulaşılması düşünülen hedef ya da mevcut yapının değerlendirilebileceği bir ölçüt oluşmaktadır. Ancak ideal yapı kuramsal olarak arzu edilen bir yapı oluşturmasına karşın, uygulamada en azından kısa dönemde kullanılamaz. Zira örgütün insancıl, kurumsal vb. sınırlamalarını dikkate almaz. Bu nedenle kısa dönemde uygulama olanağı bulunmayan ideal yapı, uzun dönemli bir tasarı olarak ele alınabilir.

İdeal yapının hazırlanması ile ilgili çalışmalar bir raporla son bulur. Bu raporda organizasyonel değişim çalışmasının amaçları, yakın gelecekteki büyüme ve değişimlerin türlü işlevsel bölümler üzerindeki etkileri, mevcut organizasyonel yapının değerlendirilmesi ve eksiklikleri, değişimle birlikte önerilen yeni yapısal düzen, temel görev tanımları ve alınması gereken yönetsel önlemler ile değişim uygulamasını kolaylaştırıcı önlemler bulunmalıdır. Hazırlanan bu rapor, önce çalışmadan sorumlu yönetici veya işletmenin üst düzey yöneticileriyle tartışılacaktır. Üst düzey yönetiminin onayından ve ilgili bölüm yöneticileriyle

yapılan görüşmelerden sonra ise ideal yapının mevcut yapıya uyarlanması ile ilgili değişimler yapılacaktır.

4. İdeal yapının mevcut yapıya uyarlanması; bir organizasyonel değişim çalışmasının başarısı, bu çalışma sonunda oluşturulan yapının uygulanmasına bağlıdır. İdeal yapı her ne kadar geleceğe dönük bir nitelik taşıyorsa da, belli oranda geçerli organizasyonel yapıya uyarlanmalıdır. Burada sorun yapılacak uyarılmanın derecesidir. Nitekim, organizasyonun temel kavramlarına çok az özen gösterilerek organizasyon yapısı belirli bireyler etrafında biçimlendirilebilir veya tam tersine bireylere çok az önem verilerek etkin bir organizasyon uygulanabilir. Bu örneklerden ilkinde organizasyonel değişim tasarısı yozlaşmış olacak, ikincide ise organizasyon içindeki ilişki düzeninde kopmalar olacaktır. Nitekim kısa dönemde ideal yapının tümüyle yürürlüğe girmesi de organizasyonda insancıl ilişkileri aksatırken, önemli değişimler gerektirecek ve moralin bozulmasıyla sonuçlanacaktır. Uzun dönemde ise, yavaş yavaş gerçekleştirilecek değişim ile planlı bir uyarılma organizasyonel değişimin uygulama sorunlarını azaltacaktır.

Esas olarak, organizasyonel değişimin sonucu yeni görevleri yüklenecek bireylerin, o görevin, gerektirdiği niteliklere sahip olması kaçınılmazdır, aksi halde atama yapılamaz. Bireylerin nitelikleri bu göreve uygun düşmüyorsa ve daha önce verilmiş bir söz veya yapılmış bir sözleşme gereği bireyin işine son vermek de olanaksızsa, bireyi erken emekli olmaya veya aynı ücretle daha düşük bir görevi yüklenmeye kandırmaya çalışılmalıdır. Bu çözümlerden hiçbiri gerçekleşmezse bu bireyler organizasyon içindeki eski yerlerinde bırakılacak, ayrılmalarını takiben yerlerine kimsenin alınmayacağı açıklanacaktır. Bu arada zamanla bireyler yeteneklerini geliştirecek ve nitelikleriyle uyumlu yeni görevlere atanabilecektir. Böylece yıllar geçtikçe, organizasyon ideal yapıya yaklaşacak ve etkin bir biçimde çalışma olanağı bulacaktır.

5. Değişim planının uygulamaya konulması; organizasyonel değişim planı uygulanırken, yönetici ilk olarak değişimin önemini dikkate almalıdır. Küçük bir organizasyonel değişim oldukça az bir çaba ile ve kolaylıkla uygulamaya konulabilir. Buna karşın önemli bir organizasyonel değişim pek çok kişinin çıkar ve etkinliğini etkiler. Yine pek çok kişinin davranışı değişmelidir ve genellikle yoğun bir eğitim yapılmalıdır.

Yöneticinin en güç görevlerinden biri, yeni organizasyonel yapının iş görenlerce kabul

edilmesini sağlamaktır. Kendisi de bu değişime tümüyle inanmış olsa bile, değişimden etkilenen bireylerin bu tür değişiklikleri anlama ve kabullenmeleri oldukça zordur. Önemli değişiklikler kimi iş görenlerin karşı koymalarına da neden olur. Eğer bir yönetici gerçekçi ise, bir değişim planının tümüyle kabul edilmesinin olanaksız olduğunu görür. Ancak değişime karşı koyuşları en az düzeye indirebilecektir.

Değişim planının kabulünü sağlamada, etkilenen bireylerle işbirliği yapmak genellikle yararlı bir yaklaşımdır. Bunun yararlı olabilmesi şu iki ögeye bağlıdır; a) katılımcı yönetimin ne derece geliştirildiği, b) örgüt içindeki hava. Eğer örgüt içindeki bireyler ya da katılımcılar, yeterli anlayışa sahip ve uygulama için uygun bir ortam görülüyorsa, bu organizasyonu değiştirmede katılım yararlı öneri ve gelişmeler getirebilir

Değişimlerden etkilenen bireylerle haberleşme de yeni organizasyonel yapıyı tanıtmada arzulanan bir yöntemdir. Organizasyonu değiştirmedeki katılım sınırlı olma zorunda olsa bile değişimi dikkatle açıklamak ve bütün bir değişim için gerekli nedenleri gözden geçirmek mümkün olabilir. Yeni organizasyonel yapı sonunda etkilenenlerin işbirliğini veya en azından onayını gerekli kılar. Eğer ilişkiler organizasyon planlamacılarının belirlediği biçimde değişmezse, değişim gerçek olmaktan çok yapaydır. Yeni organizasyon şemaları çıkartmak yeni davranış biçimlerini garantileyemez.

Sonuç olarak, yeni organizasyonel yapı ve bunun gerektirdiği değişikliklerin iş görenler tarafından benimsenmesi için elden gelen her şey yapılmalıdır. Kim bireylerin gerekçesiz karşı durmaları, yönetimin alacağı disiplin önlemleri ile önlenebilir. Öte yandan, her iş gören işletmede kalmasının, ortak çıkarları için herkes ile işbirliği yapmasına bağlı olduğu bilmelidir (Robbins ve Coulter, 1996).

3.7 Organizasyonel Değişimde Karşılaşılan Problemler

İşletmelerin dış çevreleriyle uyum sağlayabilmeleri açısından büyük önem taşıyan değişim konusunun uygulanışında engel yaratabilecek beşeri sorunlar diğer bir değişle direnç ve tepkileri aydınlığa kavuşturmakta yarar vardır.

Yöneticilerin ve planlama uzmanlarının gerek organizasyon politikalarında, gerek teknolojik

unsurlarda, gerekse organizasyon yapılarında ve iş görenlerde getirmeyi planladığı değişimlerin karşısındaki en büyük engel değişimden etkilenecek iş görenlerin türlü yollarla değişime direnmeleridir. Değişime direnişin tipik bir davranış biçimi yoktur, üretimde sürekli düşüş, işten ayrılma ve bölüm değiştirme isteklerinin artması, çatışmaların sıklaşması, ansızın çıkan grevler, değişim girişimini baltalayan her türlü kasıtlı davranış ve değişimin uygulanamayacağına ilişkin önemsiz nedenler ileri sürülmesi direniş belirtileri olabilir (Ülgen, 1997).

a. Değişime karşı direnci arttırıcı etmenler; insanlığın tarihi, insanoğlunun başarısı için gereken değişim ve adaptasyonla donanmış uzun bir seyahattir. Tabii ki değişimi ateşlemek ve buna adapte olabilmek kısmen, iyi yetişmiş bir beyne ve becerikli organlara sahip olabilmek, konuşabilmek ve bir takım şeyleri hayal edip bunları gerçekleştirebilmek için kullandığımız yaratıcı becerilerle donanmış olabilmek gibi karakteristik özelliklere bağlıdır.

Bundan dolayı her değişimin isyan ve direnişle karşılaşacağını söylemek doğru olmaz. Değişim harekete geçirici olabilir, özellikle de kariyerin ve bireysel gelişimin önünde yeni ufuklar açıyorsa.(Hussey, 1998) Değişimin artmasına neden olan bir takım etmenler vardır. Bunlar;

Organizasyonel değişim sonucu oluşturulan yeni yapısal düzen bireyin statüsünü iyileştirdiyse, değişime bir direnç görülmez. Aksi halde, değişim sonucu bireyin iş güvenliğini kaybetmesi, yetki ve sorumluluklarının azalması ya da prestij kaybı söz konusuysa birey değişime direnir.

Bir yönetici değişimi özel olarak istememişse, herhangi bir değişimi prestij ve yetkisine karşı engellenme olarak görür. Yöneticiler de her şeyden önce insandır ve organizasyon içindeki statüleri ile yakından ilgilidir. Değişimi kendi öngörmüşse, incelemeleri yapan kişi onun için çalışmakta, aksi halde incelemeyi yapan kişi başka biri için çalışıyor durumdadır.

İş görenler de kendi öngörmedikleri bir değişime karşı çıkacaklardır. Zira değişim iş görenin statü, prestij ve görevini büyük oranda etkileyebilir. İş görenlerin toplu hareket etmesi halinde karşı çıkış daha güçlü olacaktır. Öte yandan iş gören, bireysel olarak değişimin süreci üzerinde bir yönetici kadar etkili olamaz.

Değişimden etkilenen gruplardaki üyeler de özel olarak değişimi istememişse değişime genellikle karşı çıkacaktır. Burada değişim, birden fazla kişiyi, etkilediğinden, grubun tepkisi bireylerin tek tek tepkilerinin toplamından daha fazladır. Öte yandan değişimin grup üzerindeki etkisi herhangi bir birey üzerindeki etkisinden büyüktür.

Değişime tepkinin boyutları (birey, yönetici veya grup olsun) ile değişimin boyutları arasında doğrudan bir ilişki vardır. Değişim ne kadar büyükse, ilgili birey ya da grubu o derece etkileyecek, tepki de o derecede büyük olacaktır (Ülgen, 1997).

b. Tehditler; değişik tür ve boyutta olabilir ve onları tam olarak anlayabilmek için, tehdide maruz kalan kişinin gözü ile değerlendirmek gerekir. Değişimi idare eden çok farklı bir perspektif vardır; her şey onun kontrolünde olduğu için bu konuda diğerlerinden daha çok bilgisi vardır. Genellikle değişim rüzgarlarından etkilenmeden diğer tarafa ulaşabileceğinden emin olan tek kişi, yöneticidir.

Olaylara başkasının gözü ile bakabilme yeteneğini geliştirmek için, değişimin hangi şekillerde bireylere tehdit oluşturabileceği niçin aynı olayın farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılandığı üzerine kafa yormak gerekir. Öncelikli olarak, tehdit edici değişikliklerin nasıl algılanabildiğini ölçmek için Maslow'un motivasyon hiyerarşisini kullanmak gerekir.

Maslow'a göre belli bir motivasyon hiyerarşisi vardır. Bu, yeme, içme, barınma, güvenlik gibi temel ihtiyaçlardan başlar ve "kendini gerçekleştirme" gibi değişik seviyelere doğru tırmanış gösterir. İnsanoğlu sürekli olarak bulunduğu seviyede tatmin arar ve bir sonraki seviyeye geçiş yapmak için çaba gösterir. Diğer ihtiyaçlar kaybolmazlar ama tatmin edildikleri müddet motive edici özelliklerini kaybederler. İşler karışmaya başlayınca, hiyerarşi de bozulabilir.

Viktorya dönemlerinde işsizlik, söz konusu kişinin açıklıkla karşı karşıya kalmasına sebep olurken, batı toplumları asgari derecede bir güvenlik ağı oluşturmuşlardır. Bunun için, işsiz kalmanın yaratıcılık, kendini gerçekleştirme ve sorumluluk gibi duyguların mevcudiyetini nasıl tehdit edebileceğini, insanın kendisini nasıl güvensiz hissedebileceğini tahmin etmek o kadar da zor olmayacaktır. Tabii ki, herkes sadece iş vasıtası ile tüm ihtiyaçlarını tatmin edemez. Çizelge 3.3, gerçek ya da sanal tehditlerin, insanları, kendi konumlarını muhafaza edebilmek için değişimlere tepki göstermeye nasıl sürüklendiğini göstermektedir.

Örnek, gerçek insan motivasyonu bundan daha karışık olduğu için, gerçeğe nazaran daha basit bir yaklaşımla ele alınmıştır. Örnekte gösterilen kalıplar herkes için aynı olmayacaktır ve kişilikler, umutlar ve istekler nasıl değişiklik gösteriyorsa, durumlar da değişecektir. Bunun için çizelge 3.3'teki çarpı işaretleri, ne olacağına yönelik tahminlerden ziyade, etkinin ne olacağına yönelik çarpıların sayısı, beklenen etkinin kaba bir tahminidir. Bir çarpı, zayıf bir tepkiyi yansıtırken, üç çarpı şiddetli bir tepkiye işaret etmektedir.

Maslow'un teorisine göre; düşük dereceli bir ihtiyaç ihmal edilirken yüksek dereceli bir ihtiyaç tatmin edilemez. Maslow'un teorisini kontrol listesi olarak kabul edebiliriz. Böylelikle birey, bunun geçerli olmadığı yerlerde grup bazında nerelerde direnişle karşılaşabileceğimize dair doneler elde edebiliriz (Hussey, 1998).

Çizelge 3.3 Değişimin bireysel motivasyona yönelttiği tehditler (Hussey, 1998)

TEHDİTLER	Maslow'un motivasyon hiyerarşisi				
	1	2	3	4	5
	Temel	Güvenlik	Ait olma	Prestij	Kendini Tatmin
İŞİ KAYBETME	*	***	**	**	*
Ümidin azalması				**	*
Yeni iş yapamama korkusu				*	**
Mevcut çalışma grubunu kaybetme			**		
Otorite kaybı				**	*
Belirsiz gelecek		**	*		

c. Değişime karşı direnişin sonuçları; organizasyonel değişim birey ya da grubun, işletme içindeki statüsünü etkileyebiliyorsa, birey ya da grubun tepkisine yol açar. Bu tepki açık veya örtülü olabileceği gibi anında veya gecikmeli olarak da oluşabilir. İş görenlerin açık tepkileri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde görülürken, örtülü tepkiler ise; işletmeye

bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, hastalığa bağlı devamsızlıkların artması vb. biçimlerde olabilir.

Öte yandan bu direniş örnekleri örtülü ya da açık olsun, anında ya da gecikmeli olarak ortaya çıkacaktır. Değişime anında yapılan tepkiler genellikle hafif olmaktadır ve eylemin yoğunluk kazanması için birkaç değişimin üst üste gelmesi gerekmektedir. Değişime tepkinin açık belirtilerinin boyuları, üst yönetim desteğinin, miktarı ve derecesinin ters bir yansıma olacaktır. Değişim, çalışma grubunun dışından geliyorsa direnişe yol açacak, ancak uygulaması, üst düzeyden bir yöneticinin emriyle istenirse, en azından yüzeyde, bir açık direniş belirtisi görülmeyecektir. Ancak huzursuzluk, sinirlilik, istifalar, devamsızlık vb. örtülü direniş belirtileri önlenemeyecektir (Ülgen, 1997).

d. Değişime karşı direnci azaltıcı etmenler; değişime yönelik direnişi azaltıcı etmeleri incelemenden önce, kişinin kendi içinde bulunduğu durumu analiz etmesi gerekir. Kendini içinde bulunduğu değişim durumunda, eğer kendisi gibi düşünen başka biri yoksa, direnişin o kadar önemi olmayacaktır ve muhtemelen etrafında büyük bir baskı oluşacaktır. Bu arada düşünce bazında fazla girişken birisi olmadığı için, duyduğu memnuniyetsizliği etrafındakilere fazla aktaramayacaktır. Bu durum kişiyi kendisini düşük moral ve yetersiz motivasyon şeklinde gösterebilir ve beklenenin aksine değişim sonrası, çalışanların performanslarında ciddi bir düşüş olabilir(Hussey, 1998). Bu takdirde değişime olan direnişi azaltıcı etmenleri şu şekilde sıralayabiliriz;

Bireyin işletme içindeki davranışı ve tutumu, temel kişiliği ile işletme içindeki sosyal rolünün etkilenmesinden oluşur. Herhangi bir değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimlerini, tutumlarını ve inançlarını işletme güçleri kadar göz önüne almak zorundadır. Birey değişim sürecine katılmaya istekli olmadan önce değişimden kişisel bir yarar görmelidir.

- Yöneticinin saygınlığı ne kadar büyükse değişim için yapabileceği etki de o kadar büyük olur. Öte yandan çalışma grubu içinde yüksek saygınlık ve etkiye sahip bir önder de değişim sürecinde etkili olabilir.
- Değişimle ilgili olarak etkilenen bölümlere verilen bilgiler ne kadar hedefe yönelik, yerinde ve anlamlı olursa değişim olasılığı da o kadar büyük olur.

İşletme içindeki grupların üyeleri arasında değişim gereksinmesine ilişkin ortak algılar

yaratarak değişim için güçlü baskılar oluşturulabilir. Böylece baskı grup içinden gelmiş olur.

Değiştirilecek olan de değişim için etki yaratacak olan kişiler kendilerini aynı gruba bağlı olarak hissediyorsa değişime direniş oranı azalır. İçerden gelen değişim, dışarıdan önerilen değişime oranla çok az eleştirilir.

Grup üyeleri açısından ne kadar çekici olursa, üyelerini etkileme olasılığı da o kadar fazla olacaktır. Bir grup üyelerinin gereksinmelerini karşıladığı ölçüde, üyeleri açısından çekici olacaktır. Bu çekicilik üyelerin başkalarını etkileme ve başkaları tarafından etkilenmeye daha yatkın olmalarına yol açar.

Değişim gereksinmesi, değişim planları ve değişimin sonuçlarına ilişkin bilgi, gruptaki ilgililerle paylaşılmalıdır.

Sonuç olarak değişim hem işletme içinden hem de dışından kaynaklanan amansız ve sürekli bir süreçtir. İşletmenin kimi etmenler üzerinde denetimi vardır, kimisi üzerinde hiçbir denetim yapamaz.

Geleceğin yöneticileri gün geçtikçe daha karmaşık ve dinamik çevre koşulları içinde iş görmek durumundadır. Bir yandan doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik, tüzel çevre koşulları, öte yandan işletmenin iç koşulları organizasyonel yapıyı hızlı bir değişime itmektedir. Bu koşulların yarattığı baskı altında, işletmeler iç ve dış çevrelerine daha iyi uyum sağlayabilmek amacıyla sürekli çaba göstermektedir (Ülgen, 1997).

4 KURUMSAL MÜHENDİSLİK YAKLAŞIMI

Metodolojinin bu aşamasının başlangıcında iş ve fonksiyonel faaliyetlerde kayda değer bir şeyin gerçekleşmediğinin anlaşılması önemlidir. Maliyetler düşürülmemiş, çevrim zamanı azaltılmamış, kalite ve hizmetler iyileştirilmemiştir. Gerçekleşen tek şey süreç iyileştirme takımının tüm süreç performansını etkileyebilecek iyileştirmelerin gerçekleşmesi için gerekli bir takım organizasyonel teknik ve süreç ile ilgili değişikliklerin belirlenmesidir.

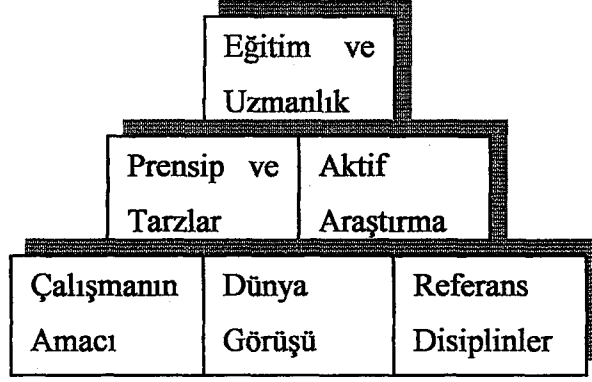
Esasında işin getirildiği bu nokta amaçlanan yeni süreçlerin yapısal iyileştirilmesi olarak adlandırılabilir. Metodolojinin bu aşamasında gerçekleştirilen iş projenin geliştirilmesi ve sistem bileşenlerinin oluşturulmasına benzer. Bir sonraki aşamada ki iş değiştirilmiş süreç ve destekleyici sistemlerin kurulması ve yerleştirilmesi ile ilgilidir.

Eğer yeni süreç inceleme altındaki süreci destekleyen bilgi ve iletişim sistemleri yapısında önemsiz değişikliklerin dışında bir şeye ihtiyaç duyarsa o zaman bu bilgi ve iletişim sistemlerine değişim mühendisliği uygulanmalıdır. Bu değişiklikler ve iyileştirmeler insanları ve birbirleriyle çalışmalarını etkilediğinden beri süreç ve teknolojik iyileştirmelerle tutarlı bir şekilde organizasyonel bileşenlere değişim mühendisliği uygulanmalıdır. Biz metodolojinin bu aşamasını kurumsal mühendislik olarak adlandırdık. Çünkü yeni süreç tasarımlarını destekleyen teknik ve organizasyonel yapıdaki değişiklikler tüm kurumu etkileyecektir (<http://www.dtic.mil>)

4.1 Kurumsal Mühendislik Disiplini

Kurumsal mühendislik disiplini temel olarak altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

- Çalışmanın amacı
- Dünya Görüşü
- Referans Disiplinleri
- Prensipler ve deneyimler
- Aktif bir araştırma planı
- Eğitim ve uzmanlık (Liles vd., 1995).



Şekil 4.1 Kurumsal mühendislik disiplini (Liles vd., 1995)

4.1.1 Çalışmanın amacı

Değişken bir toplumun gereksinimleri özel bir temel soru olarak görülebilir ve yahut ta bir çalışmanın amacı olarak görülebilir. Bir disiplin bu tip bir soruya cevabı, sorunun amaç ve yöntemlerinde arar. Bir disiplinin oluşturulması için temel sorunun klasik bir çalışma alanı olacak kadar maddeye ihtiyacı vardır. Disiplinin teknoloji değişirken bile kalıcı temeller sunması gerekir.

Kurumsal mühendisliğin bu tip bir temeli vardır. Bu temel Kurumsal Mühendislik Topluluğu (SEE) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır. “Bir kurumun her elemanını, her parçasını mühendislik analiz metot gereçleri çerçevesinde çalışmak koşuluyla nasıl daha verimli ve gelişmiş hale getirebiliriz?” Knowledge Based Systems Inc. , Kurumsal mühendislik terimini şu anlamda kullanmaktadır; “kurumları analiz ve dizayn etmekte kullanılan bilimsel metot ve gereçler” Daha sonra bu tanım şu şekilde geliştirilmiştir. “Bilgi, prensip ve deneyim ile bütünleşen bu olgu, bir kurumun analiz, dizayn, adaptasyon ve operasyonu ile ilgilidir” (<http://arriwww.uta.edu/eif>).

4.1.2 Dünya görüşü

Bir dünya görüşü oluşturmak için disiplin çok önemlidir. Bu şekilde disiplinin dünyaya bakışı tanımlanmaktadır. Bu dünya görüşü disiplinin deneyim ve araştırma yönünü belirlemektedir.

Bir disiplinin görüşü kategorilere ayrılacak kadar karmaşık olmalıdır. Mesela endüstri mühendisliği ile disiplin şu şekilde ayrılabilir. Ergonomi, tesis planlama, mühendislik ekonomisi vb. Her kategori belli bir ürün, yöntem veya endüstriye konsantre olabilir.

Kurumsal mühendisliğin derinliklerine inen üç dünya görüşü vardır.

- Kurum karmaşık bir sistem olarak görülebilir
- Kurum hem şahsi bazda, hem de holistik bazda ele alınabilecek bir yöntem sistemi olarak görülebilir
- Mühendisliğin, kurumun yapısı değiştirmedeki önemi

Kurumsal mühendislik, belli organizasyonel amaçlar hizmet eden bir varlık olarak görülmektedir. Kurumsal mühendislik kurumun sürekli değişen yapısını tanımlamaktadır, dolayısıyla da geçerli bir dünya görüşüne sahiptir. (Liles vd., 1995)

4.1.3 Referans disiplinleri

Referans disiplinleri, yeni disiplinler kurmaya yardımcı olmaktadır. Bu disiplinler gelecekte var olacak iş imkanları (daha önceki işler ile bağlantılı olmak şartıyla) için yer hazırlamaktadırlar. Var olan disiplinlerin çözemediği soru ve sorunları çözmek için tarih boyunca yeni disiplinler ortaya atılmıştır. Yeni disiplinler, eskilerin metod, yöntem, araç, konu ve teorileri üzerine kurulmaktadır. Aynı zamanda diğer disiplinlerden kendini farklı kılacak detaylara sahip olmak durumundadır. Bir disiplinin orijinal olması için kendini diğerlerinden ayırabileceği geleneksel olguları olmalıdır. Yeni bir disiplin ortaya atabilmek için eski disiplinleri oldukları gibi adapte etmek kafi değildir. Daha ziyade bunları analiz etmek ve ayıklamak gerekmektedir. Önceki disiplinleri referans olarak göstermek yeni disiplinin bilgi ve deneyim üzerine kurulu olduğunu göstermektedir. Böylece başka araştırmacılar bu işleri takip edip anlayabilirler. Bu bağlantı olmadan, var olan disiplinlerdeki araştırmacılar yeni disiplini sorgulayabilir.

Kurumsal mühendisliğin referans disiplinleri;

- Endüstri mühendisliği

- Sistem mühendisliği / sistem teorisi
- Bilgi sistemleri
- Bilgi teknikleri
- İş proses mühendisliği
- Organizasyonel dizayn / insan sistemleri

Kurumsal mühendislik disiplini, bilim, mühendislik ve insan bilimlerindeki pek çok disiplini baz almaktadır. Endüstri mühendisliği bu konu için çok uygun bir örnektir, çünkü dizayn, geliştirme ve adaptasyona holistik bir yaklaşımla eğilmektedir. Bunu insan, makine ve materyal sistemlerinin entegrasyonu ile yapmaktadır. Davenport ve Short, bu entegrasyonu endüstri mühendisliği iş proses dizaynına ve bilgi teknolojisine bağlamışlardır.

Kurumsal mühendislik tarihinde baz disiplinlerin referans olarak kullanıldığı görülmüştür. Bilhassa yeni araç, metot ve teoriler geliştirmek için. Fakat referans olarak kullanılan disiplinlerin çapı küçük tutulmuştur. Günümüzde kurumsal mühendislik endüstri mühendisliği ve sistem mühendisliğini sıkça kullanmış, fakat insan bilimleri ve diğer bilimleri oldukça göz ardı etmiştir. Başka referans disiplinleri daha fazla araştırmaya ihtiyaç duymaktadır. Böylece de kurumsal mühendisliğe olan katkıları ortaya çıkmaktadır. Lantzy ve Moir iş proses mühendisliğinin nasıl geliştirileceğini şu şekilde açıklamaktadır. Yönetim, mühendislik, felsefeden alınan fikirler aynı ingilizcenin başka dillerden kelime alıp entegre etmesi gibi fikir entegre etmektedir.

Araştırma, kurumsal mühendisliğin disiplin olarak büyüme ve gelişmesi için çok önemlidir. Araştırmanın kurumsal mühendisliğe katkılarını araştırmak için araştırma organizasyonları ve sponsorları incelemek gerekir (<http://arriwww.uta.edu/eif>).

4.1.4 Prensip ve deneyimler

Prensipler dünya görüşünü ele alır ve felsefi bir yaklaşımı vardır. Yöntemler ise; metodoloji, model, prosedür ve teorilerdir. Bunlar disiplinin adaptasyonunda ele alınmaktadır. Deneyim ve prensipler birlikte disiplinin temelini oluşturmaktadır. Bir mühendislik disiplininde soyut bilgiler, mantıklı analiz ve bilimsel araştırma bulunmaktadır. Mühendisliğin disiplin ve

prensipleri, teori, soyutlama, dizayn ve adaptasyon temeline dayanmaktadır. Bu aktiviteler, değişik disiplinleri birbirinden ayırmaktadır.

Prensip ve deneyimler mantıklı bir şekilde düzenlenmelidir. Böylece karar verme mekanizması, kritik düşünme ve problem çözme oluşmaktadır. Kurumsal mühendisliğin temel elemanları şunlardır;

Teori; temel prensiplerin bazıları için gerekli olan disiplinler buradan sağlanmaktadır. Teori sahneyi hazırlar, prensip ve deneyimler için ana çizgiyi belirler.

Soyutlama; soyutlama veya modelleme, mühendislerin işin ana fikrini sunabilecekleri bir ortam yaratmaktadır. Bu ortamda bunlar test edilmektedir.

Dizayn; dizayn veya sentez seçeneklerden birini seçmek değildir. Daha ziyade elde bulunan seçeneklerin ciddi bir analizidir. Dolayısıyla, hangi seçeneğin, hangi probleme daha uygun olacağına karar verilir.

Adaptasyon; adaptasyon kurumsal mühendisliğin entegre bir bölümüdür. Sistem kadar büyük bir dikkatle dizayn edilmeli ve uygulanmalıdır. Uygulama esnasında hem yaratıcı hem de ürünü geliştirmek yönünde çalışmalarda bulunulmalıdır. Uygulama sırasında aynı zamanda kullanıcı ürünü geliştirebilir. Kötü uygulama bir çok iyi projenin başarısızlığına yol açmıştır (<http://arriwww.uta.edu/eif>).

4.1.5 Aktif bir araştırma planı

Aktif bir araştırma planı temel sorunu ele alan bir hipotez olduğunu göstermektedir. Araştırma planı zamana karşı yarışmaktadır. Çünkü, pek çok araştırmacı disiplin konusunda sürekli yeni şeyler üretmektedir. Araştırma planı kategorilere ayrılacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Disiplin tarafından sorulan sorulara cevap bulmak için bir çok soru sorulmalıdır. Bütün bu sorular bir bütüne ulaşmak için yaratılmıştır. Araştırma planının iyi hazırlanması kurumsal mühendisliğin başarısı için çok önemlidir. Bu hazırlık bir mekanizma yaratır, böylece yeni teoriler ortaya çıkartılmış olur. Kurumsal mühendislik hem teori, hem de deneyimle beraber

çalışmak zorundadır. Böylece birbirlerini tamamlar ve geliştirirler. Sahırlar yeni problemleri bulur ve bunları araştırmacılara iletirler. Böylece hem teori hem de deneyim gelişmektedir.

Kurumsal mühendisliğin, hem akademik ortamda hem de endüstride aktif planlaması vardır. ARRI'de, yazar ve araştırmacılar kurumsal mühendisliğin model ve metodolojilerini incelerler. Örneğin, Metrik Geliştirme Metodolojisi, Stratejik Haklı Çıkarma Metodolojisi ve sanal kurumsal dizayn. ARRI'de yapılan araştırmaların yanı sıra, akademik ortamdan bir başka örnek de Toronto niversitesi'nde yürütülen kurumsal mühendislik deneylerdir.

Günümüzde yapılan araştırma konuları, olası araştırma konularıdır. Bunlardan birkaçı; değişimi yönetmek, teknolojiyi desteklemek, metotlar, gereçler ve kurumsal ortamlardır. Temel soruyu cevaplamak için bütün bunların dikkatlice araştırılması gerekmektedir (<http://arriwww.uta.edu/eif>).

4.1.6 Eğitim ve profesyonellik

Bir disiplinin tanınması için eğitim ve profesyonellik çok önemlidir. Bir disiplin belli bir araştırmacı grubu ile bir arada anılmalıdır. Yapılan araştırmaların yazılı hale getirilmesi gelecekte bunlara bakmak isteyen araştırmacılar için önemli bir kaynak teşkil edecektir. Konferans ve forumlar bu tip araştırmalarla ilgili kişilere fikir alişverişinde bulunma imkanı sağlamaktadır. Bilimsel yayınlar da bu fikirlerin büyük bir kitleye yayılmasını yardımcı olur.

Kurumsal mühendisliğin başlı başına bir disiplin mi, yoksa endüstri mühendisliğinin bir parçası olarak mı kalacağını zaman gösterecektir. Günümüzde endüstri mühendisliğinin daha holistik bir yaklaşıma ihtiyaı vardır.

Pek çok konferans ve bilimsel yayın sürekli yazarlar kabul ederler. Her sene sırf kurumsal mühendisliğe adanmış iki konferans yapılmaktadır. Fakat kurumsal mühendisliğin başlı başına bir disiplin olması için bilimsel yayın, niversite programları ve yerel ilgi gruplarının kurulması gerekmektedir.

Neticede, gelişmekte olan kurumsal mühendislik disiplini altı temel özellikle beraber anılmaktadır. Kurumsal mühendisliğin bir çalışma amacı, bir dünya görüşü, pek çok referans

disiplini, prensipleri ve deneyimleri, oluşmakta olan bir araştırma planı ve aktif bir profesyonel grubu vardır. Bu grup eğitimi desteklemektedir. Bu disiplinin özellikleri kısmen yerine getirildiyse de, henüz tamamlanmamıştır. Bir araştırma planı, eğitim ve profesyonellik konularında da daha çok çaba sarf etmek gerekmektedir.

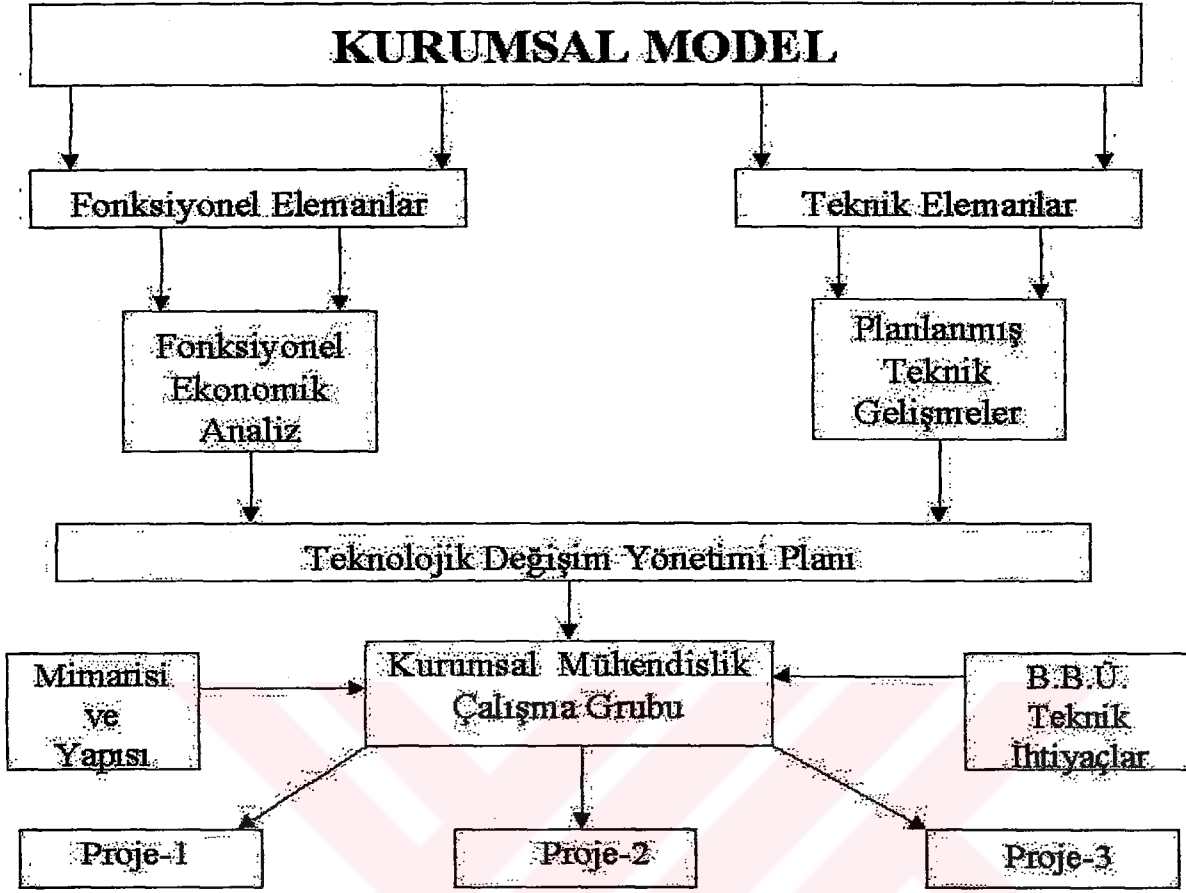
Kurumsal mühendisin ele aldığı çok önemli bir soru vardır. “bir kurumun bütün detayları ile istediği amaçlara ulaşmasını sağlamak için mühendislikten nasıl bir fayda sağlanabilir?” Endüstri mühendisliği bu soruya analitik bir yaklaşımda bulunabilir. Endüstri mühendisliği, mükemmel bir referans disiplindir. Çünkü, kurumun holistik ortamını incelemektedir. Kurumsal mühendislere lazım olan özelliklerin büyük bir kısmı endüstri mühendisliği zaten varolduğu için endüstri mühendisleri öncü konumdadırlar (<http://arriwww.uta.edu/eif>).

Çizelge 4.1 Kurumsal mühendislik disiplini (<http://arriwww.uta.edu/eif>)

Çalışma Amacı	İyi tanımlanmış ve özel bir amaç tanımlanmıştır
Dünya Görüşü	Sağlam bir dünya görüşü tanımlanmıştır
Referans Disiplinleri	Sağlam fakat küçük çaplı bir set tanımlanmıştır
Prensip ve Deneyim	Her ikisi de daha yeni oluşmaktadır
Aktif Araştırma Planı	Detaylı bir araştırma geleneği oluşturulmalıdır
Eğitim ve Profesyonellik	Bilimsel yayınlar, üniversite programları ve yerel ilgi grupları kurulmalıdır

4.2 Kurumsal Mühendislik Metodolojisi

Kurumsal mühendisliğin kanıtlanmış ve detaylı metodolojisi herhangi bir kurumda sonuca yönelik müşteri odaklı yönetimi uygulamaya yaramaktadır. Kısacası kurumsal mühendislik metodolojisi bir kurumun yararlı ve verimli bir yönetim sistemine geçmesine yol göstermekte, ve esnek bir ortam hazırlamaktadır. Kurumu verimli bir hale getirirken aynı zamanda da kurumun özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Uzmanlar bir kurumu aşağıdakilerden herhangi biri konusunda yönlendirebilirler (<http://www.ozemail.com.au>).



Şekil 4.2 Kurumsal mühendisliğin girdileri (<http://www.dtic.mil>)

4.2.1 Kurumsal mühendislik için teknik platformun tasarlanması

Bulduğumuz çağda, bütünleşik olarak bilgi ve iletişim yönetiminin önemi çok fazladır. Teknik yapıların tüm işletmeyi destekleyecek şekilde gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu bilgi sistemlerinin süreç ihtiyaçlarını ve de ilişkili ihtiyaçları karşılaması gerektiği anlamına gelmektedir. Bunu gerçekleştirmek işletme mühendisliği takımının görevidir.

Konfigürasyon yönetiminin anlamı, süreç ve bileşenlerinin ihtiyacını karşılayan bir teknik platform elde etmektir. Fonksiyonel yöneticiler, teknik platformu özel bir bilgi sağlayıcı gibi değil de paylaşılan bir kaynak olarak görmelidirler.

Teknolojik alanda değişim hızı baş döndürücüdür. İşlem yapabilme ve kaydedebilme özelliğine sahip kişisel bilgisayarlar kısa sürede yaygınlaştılar. Teknik konularda profesyonel olanlar için bile değişmeleri takip etmek zor olmaktadır. Fonksiyonel yöneticiler teknoloji yönetiminde süreç açısından önemli bir rol oynamaktadır. Fonksiyonel yöneticiler teknik tedarikçilerin müşterisi olarak düşünülebilir ve teknik elemanlarla işbirliği için çabalamalıdır.

Teknik platformun düzenlenmesi adımında şu görevler gerçekleştirilmelidir:

- Onaylanmış FEA paketinin ve destekleyici dokümanların gözden geçirilmesi
- Teknik değişim yönetimi planının gözden geçirilmesi
- Mevcut durumun ve yeteneklerin değerlendirilmesi
- Donanım sistemlerinin destek ihtiyaçlarının belirlenmesi
- İletişim destek ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Network destek ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Sistemlerin yazılım ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Teknik platform ihtiyaçlarının dökümanite edilmesi
- Platform ihtiyaçlarının gözden geçirilmesi ve onaylanması (<http://www.dtic.mil>).

Tek başına duran sistemler zamanında ve teknoloji adacıklarının kullanımında teknik platformdan kurum haberdar olması gerekmiyordu. Sistemler iletişim halinde değillerdi. Veriler sistem dışında paylaşılmamaktaydı.

Hardware platformları belirli fonksiyonlar için dizayn edilir ve kullanılırdı. Az sayıda teknik veya endüstri standardı vardı. Bu zamandaki geleneksel bilgi, bir ünitenin önce aplikasyon gereksinimleri için oluşturulmuştur.

Bu prensibi uygulamaya sokmak, tekrar kurulu sistemlerin ortaya çıkmasına, bağlantısız sistemler arasında kahramanlık çabaları ile boş değiş tokuş denemelerine, sonsuz tercüme ve yükseltmelere, yüksek harcamalara ve sistem kullanıcılarına kötü etkilere sebep olmuştur. Üstüne üstlük bu sistemler bilgiyi saklayarak fonksiyonel bir organizasyon yapısına servis etmekteydi. Sistemler engelleri çözümleyip yok etmek yerine engel yaratıyorlardı.

Günümüzdeki temel kavramlar, entegre ses, veri, metin, görüntüleri paylaşılan veri, müşteri/sunucu dizaynı, uzman sistemler, interfacedir. Konfigürasyon yönetimi, teknik bir plâformda başarıya ulaşmanın, yani hem yöntem hem de şirketsel ihtiyaçlara cevap verebilen bir sistem yaratmanın tek yoludur. Fonksiyonel yöneticiler teknik platformu paylaşan bir olgu gibi görmelidir. Bazen fedakarlıklar söz konusu olabilir.

Teknik alandaki değişimler son derece hızlı değişmektedir. Kişisel bilgisayarlar birkaç bin dolar tutarındadır. Bu bilgisayarlar bir kaç yıl önce de oda boyunda olan bilgisayarların hızındadırlar. Bu durum bazen teknik elemanların uyum sağlaması için zor olmaktadır. Fakat fonksiyonel yöneticilerin teknik yönetiminde de ciddi bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

Bu amaca bağlı olarak oluşturulacak stratejik plan şunları içermektedir;

- Kural ve altyapıyı destekleyici programların geliştirmek
- Bilgi teknolojisinin yönetimini güçlendirmek
- Bilgisayar ve bilgi teknoloji altyapısının bilgi sistemlerinin ihtiyaçlarına cevap verebilir düzeyde olmak
- En iyi piyasa deneyimleri ve performans değerlendirmelerini altyapıya benchmark olarak almak
- Yazılım yöntem yönetimi yoluyla yazılım tabanlarını geliştirmek
- Yeni teknolojileri geldikçe değerlendirmek (<http://www.twsu.edu/enteng/>).

Kurumsal mühendislik için gerekli olacak teknik platformun tasarlanması üç adımdan oluşmaktadır;

1. Fonksiyonel ekonomik analiz planlarının incelenmesi
2. Teknolojik değişim yönetimi planlarının incelenmesi
3. Mevcut durum ve kapasitenin analizi

Bu adımları inceleyecek olursak;

1. Fonksiyonel ekonomik analiz planlarının incelenmesi

Amerikan Savunma Bakanlığının 1992 yılında yaptığı tanıma göre, fonksiyonel ekonomik analizi, karar verme durumunda başbakanın yararlandığı bir yapısal tekliftir. İhtiyaç duyulan veya problemlili olan fonksiyonel süreçlerin; önerilen çözümlerini, varsayımlarını, değişkenlerini, sabitlerini, alternatiflerini, maliyetlerini, fayda maliyet analizlerini, yatırım ve risk analizlerini kapsamaktadır.

Özel sektörde fonksiyonel ekonomik analiz şu şekilde tanımlanmaktadır; üst düzeyde karar vermek için kullanılan, yatırım fonlarından içinden yapılması önerilen masrafların bir plan dahilinde gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir analizdir. Elde bulunan tüm araçları, tekniklerin, metodolojilerin, taktiklerin ve stratejilerin en uygun şekilde nasıl kullanılacağıının belirlenmesinde bize yardımcı olmaktadır.

Fonksiyonel ekonomik analizin geliştirilmesi için üç temel ilke vardır. Bunlar;

1. Fonksiyonel süreçlerin üzerine odaklanması
2. Temel fonksiyonel süreçlerin fayda ve maliyet analizlerinin yapılması
3. Fonksiyonel ekonomik analiz sürekli bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır.

Fonksiyonel ekonomik analiz üç ayrı durumda uygulanabilir. İlk olarak yapılacak fonksiyonel ekonomik analiz, yeni bir yatırımın, projenin vs. başlangıcında yapılmalıdır. Bu plana bağlı olarak verilmesi gereken kararlar belirlenmelidir. Bu aşamada performans, maliyet, planlama ve risk faktörlerine uygun olacak ücretler belirlenmelidir. Mevcut sistem için performans düzeyleri ve maliyetler detaylandırılmış bilgiler olarak elde edilmelidir.

İkinci fonksiyonel ekonomik analiz, yeni yapılacak olan bir yatırımın, projenin vs. Herhangi bir aşamasında geliştirme veya iyileştirme faaliyetlerine karar vermeden önce yapılmalıdır. Bu durumda mevcut durum ile planlanan durum arasındaki farklılıklar ortaya açık ve net bir şekilde konmalıdır.

Son yapılacak olan fonksiyonel ekonomik analiz, geçmiş ve buna bağlı olarak oluşturulacak gelecek bütçesel çalışmaların yapılacağı noktadır. Bu tür analizler üst yönetimlerce istenen

çalışmalardır. Bu etapta yapılacak olan detaylandırılmış çalışmalarla, risk faktörleri, stratejiler ve beklentiler netleştirilmektedir.

Yukarıda açıklanan fonksiyonel ekonomik analiz durumlarından sonra fonksiyonel ekonomik analiz çeşitlerinden bahsetmek gerekir. Fonksiyonel ekonomik analiz çeşitleri ise; hazırlayıcı fonksiyonel ekonomik analiz, final fonksiyonel ekonomik analiz ve düzeltilen fonksiyonel ekonomik analiz olarak adlandırılabilir.

Hazırlayıcı fonksiyonel ekonomik analiz; yapılması planlanan yatırım, proje vs. için hangi alternatiflerin olduğu ve bu alternatiflerden gelecekte en iyi gelişimi hangisinin sağlayacağını belirlenebilmesi için hazırlık yapılmasıdır. Hangi noktada ve kalitede süreç geliştirme alternatiflerinin olabileceği ve bu alternatiflerden hangisinin en uygun seçim olabileceği için detaylı bir planlama yapılmalıdır. Bu planlamada maliyet, fayda ve yerine konacak olan yeni çözümün farklılıkları göz önüne konmalıdır. Hazırlık aşamasında yapılacak olan analizde ileri zamanda uygulanacak olan iyileştirmelerden ve gelişmelerden bahsedilmesi zorunlu değildir.

Final fonksiyonel ekonomik analiz; faaliyete geçirilmesi düşünülen faaliyetin seçimine ve onaylanmasına yardımcı olmaktadır. Bu noktada, faaliyete geçilecek olan faaliyet için detaylı teknik bilgi, modelleme, maliyetlendirmesi, bilgi sistemlerinin yönetilmesi ve veri tabanının nasıl olması gerektiği gibi konular teklif formunda yer almalıdır. Bu aşamada elde edilecek performans ve riskler için de tahminlerde bulunmak gereklidir.

Düzeltilen fonksiyonel ekonomik analiz; yönetim kararlarının alınmasında kilometre taşı olarak kabul edilmektedir. Bu noktada sponsorlar, yatırımcılar projeye göre belirlenmektedir

İş proseslerinin geliştirilmesi, teknolojik değişimin altyapısı temel olarak sürekli gelişmeyi ve modernizasyonu hedef almaktadır. Fonksiyonel ekonomik analize ihtiyaç duyulmasının en önemli nedenleri ise, etkin bir gelişmenin yanında teknoloji parkının da etkinliğini arttırmaktır.

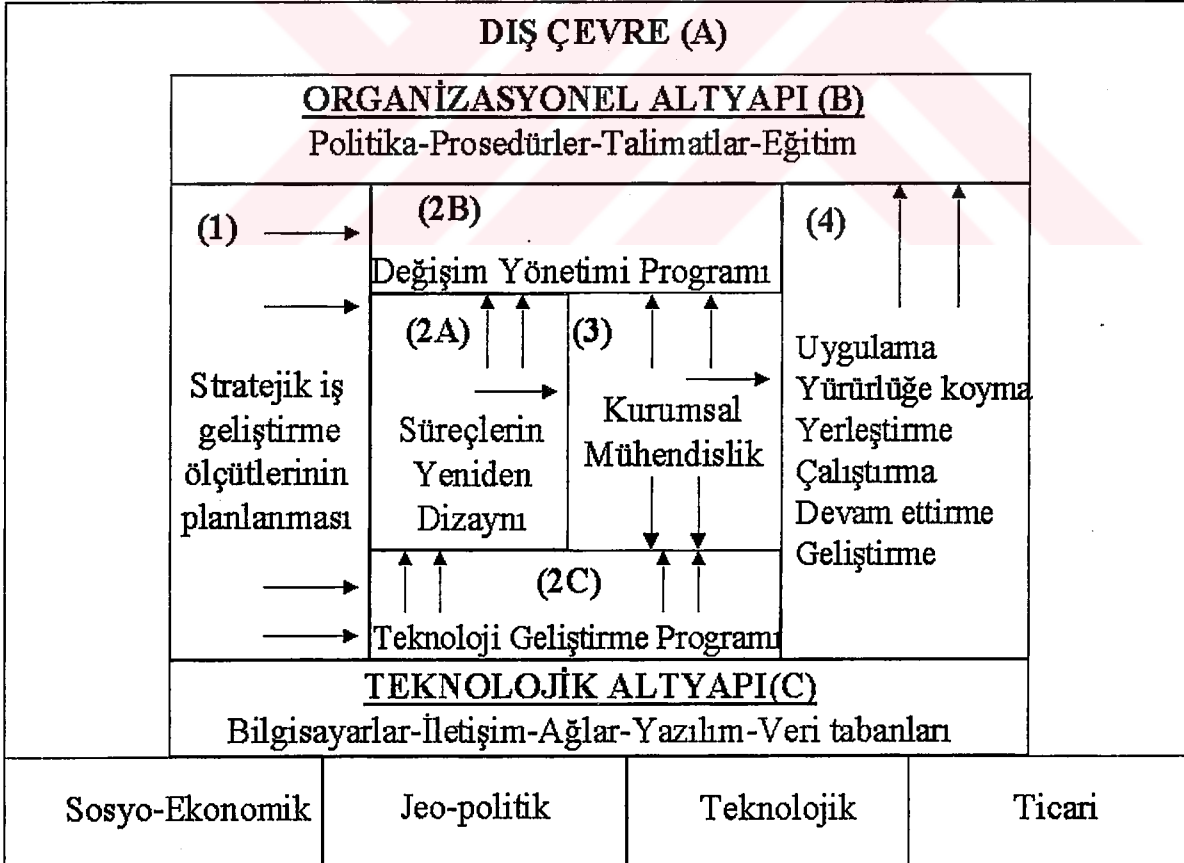
Fonksiyonel ekonomik analiz ve dokümantasyon teknik personel tarafından gerekli olan verileri sunarak, değişim ihtiyaçlarını değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. İhtiyaçlar belirlenirken fonksiyonel veya yönetsel öncelikler göz önüne alınmakta bu şekilde de

değişim için gerekli olan teknik platform hazırlanmaktadır (<http://www.dtic.mil>).

2. Teknolojik değişim yönetimi planlarının incelenmesi

Fonksiyonel ekonomik analiz yapıldıktan sonra elde edilen verilere bağlı olarak ne tür bir değişimin gerçekleşeceği belirlenmektedir. Belirlenen bu değişime geçmeden önce teknolojik olarak bu değişime hazırlanmak gerekmektedir. Bu nedenle de teknolojik değişim planı verilen bilgiler doğrultusunda hazırlanmalıdır. Sürekli devam edecek olan bir teknolojik değişim yönetim planı, fonksiyonel ekonomik analiz araştırmasının bizlere vermiş olduğu sonuçlara göre ihtiyaçlarımızı belirlemeli ve bunları akla uygun bir şekilde bizlere sunmalıdır. Sunulacak olan bu doküman ihtiyaçların koordine edilmesine ve mevcut sistemde süre gelen aksaklıkların teknik personelce belirtilmesini kapsamaktadır (<http://www.dtic.mil>).

PROSES GELİŞTİRME YÖNETİMİ YAPISI



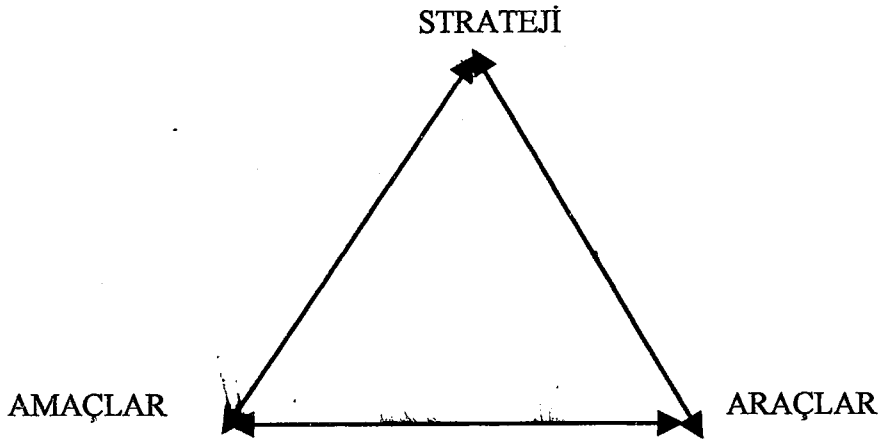
Şekil 4.3 Kurumsal mühendislikte proses geliştirme yönetimi yapısı(<http://www.dtic.mil>)

4.2.2 Stratejik planlama

Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Strateji iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür.

Böylece stratejinin, tıpkı askerlikte olduğu gibi amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmak olduğu meydana çıkmaktadır. Bu anlamda strateji, önceden saptanmış amaçlara, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkilerini içermektedir. Araçlar amaçlara hizmet etmekle beraber, onların tayin edilmesine de yardımcı olmaktadır.

Bu yönleri ile strateji işletmeyi sıkı güçlük ve karşılıkları ortadan kaldırarak, ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir. Bazı düşünürler stratejiyi “bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar” olarak tanımlayarak amaçların belirlenmesini de stratejinin içine dahil etmektedirler. Bu yüzden amaçsız stratejiden bahsetmek anlamsız olmaktadır. Şu halde amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki ilişkiler aşağıdaki biçimde ifade edilebilir.



Şekil 4.4 Strateji, amaçlar ve araçlar arası ilişkiler

Yönetmel stratejinin genel özelliklerini kısaca aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz.

- Strateji bir analiz etme sanatıdır.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur.
- Strateji işletmenin çevresiyle eştışimsel ilişkilerini düzenler.
- Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
- Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur (Eren, 1997).

4.2.2.1 Stratejik planlamanın tanımı ve kapsamı

Planlama, işletme için amaç geliştirme, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlemelerini kapsayan süreçleri içermektedir. Bu süreçler dış tehlike ve fırsatlarla işletme içi güçler ve zayıflıkların sistematik kontrolünün temelleri üzerine kurulmuştur. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerinin ne tür bir seyir göstereceğini sistematik bir biçimde öngörmek bu yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturur. Bununla birlikte, birlikte geleceğe yönelik düşünme biçimine sahip olan yöneticilerin sayısı ya çok azdır, ve yahut ta onları devamlı meşgul eden günlük görevlerinden dolayı gerekli zamana sahip değildirlir.

Planlama yapmayan bir işletme kalabalık yolda gözleri kapalı olarak giden bir insana benzer, her an çarpılma ve çığnenme korkusu içinde bulunur. Böyle işletmeler şiddetli bir rekabet ortamında kolaylıkla ortadan kalmaya mahkumdurlar. Fakat bunlara rağmen, bazı işletmeler plan yapmaktan şiddetle kaçınırlar ve bu konularda kendilerini savunacak bazı mantıklı nedenler de öne sürerler (Glueck, 1980).

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-Pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibarettir. Bu nedenle stratejik planlama firmaya yön verici yön verici kaideleri kapsamına almaktadır. Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncüleri

nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denebilir ki, en uzun süreli planlama stratejik planlamadır.

İşletmelerde stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden esaslı bir biçimde ayıran dört ana özellik vardır. Bunlar;

Zaman süresi ve ufku; her uzun süreli planlama stratejik planlama değildir. Örneğin, uzun süreli olarak hazırlanmış bulunan finansal planlar, personel tedariki ve geliştirilmesine ilişkin planlar, organizasyon yapısına, yetki ve sorumlulukların dağıtımına ilişkin planlar, araştırma ve geliştirme planları, başka işletmelerle birleşme, kaynaşma planları, bir takım yetersiz yatırımlara son verme ile ilgili planlar uzun süreli gelişmelerle ve işletme politikalarıyla ilgili oldukları halde stratejik plan değildirler. Belki onun bir kısmı ile ilgilidirler. Öyleyse zaman süresi veya ufku açısından stratejik planlama uzun süreli planlamanın bir bölümünü oluşturur. Taban olarak belirlediğimiz üç yıldan daha az süreler stratejik planlamanın kapsadığı zaman periyodunun dışında kalırlar. Bu süreler daha özel işler için gerekli olan eylemsel ve taktik planlara hastırlar. Bu planlar stratejik ve uzun süreli planları kapsadıkları riskleri kısa süre içinde ihtiyatkar tedbirlerle azaltma görevini de yükümlendikleri için bazı hallerde anlara ters düşer gibi gözükebilirler. Örneğin satışları ve karları kısa kısa bir süre için azaltmak taktik plan gereği olabilir, ancak amaç uzun sürede işletmeyi daha karlı bir duruma getirmektedir.

Verilerin niteliği; planlamada kullanılan veriler yapı itibariyle işletme faaliyetlerinin sadece bir bölümü ile ilgilidirler. Eylemsel planlamanın yapısında homojen veriler mevcuttur. Halbuki stratejik planlara topyekün organizasyonun optimizasyonu ile ilgilidirler. Bu nedenle stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibariyle birçok işletme fonksiyonu ile ilgilidir. Dolayısıyla da heterojen verilerden oluşmuşlardır.

Kapsanan verilerin yapısı itibariyle bir plan ne kadar farklı cinsten verilerden ve farklı işletme fonksiyonlarından oluşuyorsa o ölçüde stratejik niteliklerdir. Üretim, yatırım, pazarlama ve finans planları daha ziyade belirli bir uzmanlık konusunu ilgilendiren planlar taktik niteliğe sahiptirler. Stratejik plan, işletmenin tüm iç arasındaki ahengi sağlayarak bölümler arasındaki işbirliğini oluşturduğu gibi, işletmenin çevresiyle olan bütün ilişkilerini de düzenlemek zorundadır. Halbuki, eylemsel planlar işletme çevresinin sadece bir bölümü ile ilgili olduklarından, planlamada dikkate aldıkları veriler tek tip olmaktadır. Örneğin, bir pazarlama planı, sadece işletmenin müşterileri ile ilgilidir.

Şu halde, stratejik planlama süreci bütün planların özetlenerek birleştirilmesiyle meydana getirilmiş dolayısıyla da kapsadığı veriler itibariyle çeşitlilik arz eden bir görünümde-dir.

Verilerin sayısı veya miktarı; stratejik planlamanın dikkate almak zorunda olduğu verilerin heterojen olduğundan bahsetmiştik. Bu özelliği yanında dikkate aldığı verilerin sayısı itibariyle faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden sayı itibariyle diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir. Çünkü, daha önce de bahsetmiş olduğumuz gibi, diğer bütün optimize edilmiş planların bütünleştirilmesinden veya beraberliğinden oluşturulmuştur. Bir stratejik plan işletme içinde hazırlanan diğer bütün planlama faaliyetlerinden ve raporlarından etkilenmelidir. Bu faaliyetler, raporlar her iç fonksiyonun geçmişteki durumlarına ve gelecekte faaliyetlerinin göstereceği seyre ilişkin tahminleri kapsadıklarından stratejik planların oluşturulmasında bir araç ve veri niteliğini taşırlar.

Organizasyon seviyesi; stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar. Stratejik planlama yetki yönünden diğer planlamalardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarına ve tüm çevreye ilişkin verileri kapsamına aldığından meydana getiriliş açısından diğer planlardan daha kapsamlıdır. İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

Organizasyonun amaçları belirlendikten sonra yeni fırsatlar için araştırmalara verilen güç uygulamada eylemsel planların yapımına aktarılır. Gelecekteki sorunlardan ziyade mevcut sorunların çözümleri önem kazanır. Artık stratejiyi belirleyen kişi uygulamadan gelen gerçekçi sonuçlarla karşılaşır. Bu durumda enerjisinin büyük bir kısmını uygulamalara yöneltmeye mecbur kalır. Ama bu durum girişimcinin veya stratejiyi belirleyen kişinin ileride meydana gelecek çevresel değişime ve gelişmelerden tamamen ayrılacağı anlamına gelmelidir. Aksine, bir taraftan işletmedeki yürüresel faaliyetleri yetenekli yöneticilerin sorumluluğuna bırakılarak onlardan devamlı surette raporlar almak ve böylece faaliyetlerinin sonuçlarından haberdar, diğer taraftan da, çevredeki gelişme ve değişimleri devamlı olarak izleyerek meydana çıkacak yeni imkan ve fırsatları keşfederek amaçlarda, faaliyetlerde ve pazarlarda gerekli değişiklikleri sağlamak gerekir.

Şu halde, stratejik planlama işletmenin geleceğini veya kaderini belirleyen tepe yöneticilerinin iki yöne dönük (çevreye ve işletmenin faaliyet sonuçlarına) faaliyetlerini ilgilendiren sistematik düşünce ve analizlerini kapsamına alır. Bu nedenle işletmeyi çevresiyle ve iç faaliyetleriyle ilgili bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur. Yeniden organizasyon süreçleri içine katılarak bütün planların ve uygulama kararlarının oluşmasında yönetici bir etkide bulunur (Eren, 1997).

4.2.2.2 *Stratejik planlama aşaması*

Süreç iyileştirme süreç planlama ile başlar. Planlama bütün iyileştirme çabalarının hedefi olan bir süreç vizyonu geliştirme imkanı sağlar. Daha da önemlisi süreç iyileştirme çabalarının stratejik amaçlarla uyuşmasıdır. Planlama aynı zamanda iyileştirme projesinin başarısını değerlendirmede kullanılmak üzere kritik başarı faktörleri ve kriterlerini de belirler. Planlama, süreç iyileştirme projesi ulaşım araçlarını sağlarken varış noktasını tanımlar. Planlama, stratejik planlama ve iş planlama olarak iki aşamadan oluşur. Stratejik planlama, organizasyon veya iş biriminin tanımlanmış görevine dayanarak yapacağı bağlamın gerçekleştirilmesi ve gelecekte ulaşılmak istenen noktaya gelmek ve vizyon oluşturulmak için yapılır. İş planlama ise, vizyona ulaşmak ulaşabilir kaynakları sıralar. Her iki planlama aşaması da kesin amaçlara ve ilerlemenin izlenmesi ve desteklenmesi için sayısal performans ölçütlerine dayanır. Planlama aşamasında beş adım vardır.

1. Stratejik planın geliştirilmesi ve geçerli hale getirilmesi
2. İş sistemi planlarının geliştirilmesi ve geçerli hale getirilmesi
3. Yıllık iş planlarının geliştirilmesi ve geçerli hale getirilmesi
4. Süreçler için performans ölçütlerinin oluşturulması
5. Süreç iyileştirme projesinin kurulması (<http://www.dtic.mil>).

Planlama aşamasının tamamlama noktasında, bir süreç iyileştirme projesi, stratejik amaçlara uygun durumdadır ve yeterli kaynaklarla desteklenmektedir. Amaçlar sayılarla tanımlanmış başarılarla ilişkilidir ki bu başarılar projenin başarı faktörlerini tanımlamaktadır. Bu amaçlar projenin amaçlarının elde ettiği başarıların izlenmesi için performans ölçütlerine bağlıdır. Bu aşamada kullanılan teknikler şunlardır;

- Beyin fırtınası
- Nominal grup tekniği
- Performans hücre tekniği
- Stratejik kıyaslama
- Kalite fonksiyonu yayılımı
- SWOT analizi
- Hoshin planı
- Süreç akış / süreç yerleştirme diyagramı

Planlamanın birinci adımında, stratejik plan organizasyonun ne olduğunu (görev ve misyon), kime hizmet ettiğini (müşteri ya da diğer hissedarlar), hangi ihtiyaçları yerine getirdiğini (ürün ve hizmetler), ne kadar iyi çalıştığını (amaçlar ve başarılar) ve hangi koşullar altında çalıştığını (değerler ve inançlar) açıklar. Stratejik planlama işletmenin içinde bulunduğu ortama bağlı olarak dış sınırları kurar. Dış çevre şekilde gösterildiği gibi farklı nedenlerden oluşmuştur (sosyo-ekonomik, jeopolitik, teknolojik, pazar ve rekabet).

Birçok stratejik plan üç ya da beş yıllık bir süreyi kapsar. On yıl için düzenlenmiş olanları da vardır. Radikal değişimlerin iki ya da üç yıl sürede tamamlandığını ve iyileştirilmiş sürecin ömrünün de beş ila sekiz yıl olduğunu göz önüne alırsak, stratejik planın geniş bir zamanı kapsamaması doğal olacaktır. Elbette, stratejik plan her yıl düzenli olarak görev, müşteri ihtiyaçları ve dış çevre ile ilgili değişikliklerin takip edilebilmesi için güncelleştirilmelidir.

Stratejik planlama aşamasında aşağıdaki görevler yerlerine getirilir;

- Organizasyon inancı ile ilgili dokümanların hazırlanması
- Başlıca müşteri grupları ve genel müşteri ihtiyacının belirlenmesi
- Performans hedeflerinin belirlenmesi için stratejik kıyaslama uygulamaları
- SWOT analizi yapılması
- Rekabet unsurlarının belirlenmesi
- Üst seviyedeki müşteri hizmet ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Performans ölçütlerinin tanımlanması
- Stratejik planın dokümantasyonu
- Stratejik planın gözden geçirilmesi ve onaylanması

İkinci adım, iş sistemleri planlamasının geliştirilmesi ve geçerli hale getirilmesi; iş sistemleri planlaması süreçler , organizasyon, veri, yazılım sistemleri arasındaki ilişkilerin ve jeoteknik bilgisayar ve veri ilişkileri platformlarının stratejik ve iş amaçları, hedefleri ve stratejileri ile ilişkisinin anlaşılması ile ilgilidir. İş sistemleri planlamasının amaçları şunlardır;

- Bilgi sistemlerinin önceliklerinin belirlenmesi
- İş süreçlerine dayanan uzun ömürlü bilgi sistemlerinin planlanması
- Amaçların desteklenmesi için sistem kaynaklarının yönetilmesi
- Sistem kaynaklarının yüksek kazançlı projelere harcanması
- Teknik ve fonksiyonel organizasyon birimleri arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi

Böyle bir çalışmanın kazançları şunlardır;

- Süreç iyileştirme planlarının teknik iyileştirme planları ile koordinasyonunun sağlanması
- Veri, yazılım ve jeoteknik yapıların fonksiyonel süreç ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ayarlanmasının sağlanması
- Bilgi sistemleri stratejilerinin yönetilmesi
- Bilgi sistemleri uygulamaları stratejileri için planların gerçekleştirilmesi ve ihtiyaçların karşılanması

İş sistemleri planlama aşamasında şu görevler yerine getirilir;

- Mevcut iş sistemleri planlama yapısının gözden geçirilmesi ve geçerli hale getirilmesi
- Başlıca iş süreçlerinin tanımlanması
- İş süreçleri / organizasyon haritasının geliştirilmesi
- Bilişim sistemleri yapısının hazırlanması ve geçerli hale getirilmesi
- İş sistemleri planının gözden geçirilmesi ve onaylanması

Üçüncü adım; iş planının geliştirilmesi ve geçerli hale getirilmesi; iş planlama stratejik planlamadan kaynaklanır. Stratejik plan genel amaç ve hedefleri uzun bir döneme yayarken, iş planı bir sene içerisinde ulaşabilecek amaçların detaylarını belirler. Stratejik plan amaçlar, hedefler, ve genel stratejiler yerli yerine oturduğunda tamamlanmasına rağmen, iş planı tüm amaçların gerçekleşmesi için planların uygulanmasıyla meşguldür. Stratejik plan yıllık olarak

gözden geçirilir ve güncelleştirilir. Ama iş planı ayda bir ya da üç ayda bir izlenir ve ölçülür. Stratejik planlama, organizasyon dışında nelerin meydana gelebileceği ya da gelemeyeceğine dayalı varsayımların gerçeğe dönüşüp dönüşmediğine göre yapılır. İş planı iş birimlerinin üç genel amacına ulaşmasına yardım için tasarlanmıştır.

1. İş biriminin amaç ve görevine bağlı olarak daha yüksek bir performansa ulaşmasına yardım etmek
2. Mevcut çalışma sorumluluklarına bağlı olarak daha iyi karar verme mekanizması sağlamak için bir alt yapı oluşturmak.
3. İş birimini etkileyen olaylarda yönetici ve çalışanların çok daha aktif bir yönetim gerçekleştirmelerinin sağlanması

İş planının üç bileşeni vardır;

1. Program planı
2. Faaliyet planı (süreç yönetimi planı)
3. Süreç iyileştirme planı

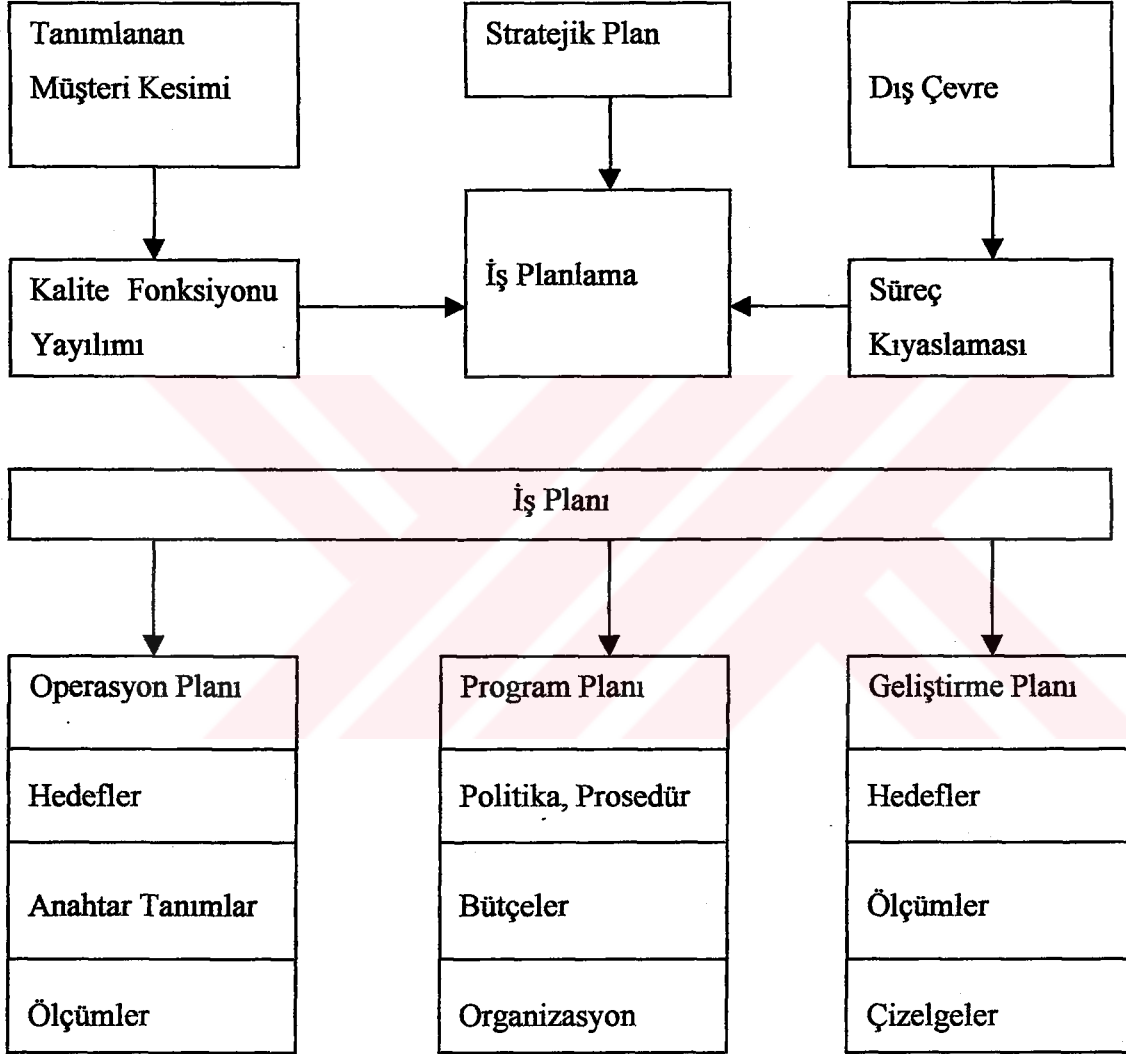
Program planı, süreçten çok bir fonksiyona yöneliktir. Bu plan kurallar, programlar, prosedürler, standartlar ve eğitim ihtiyaçlarını ileriye dönük olarak karşılar. Ayrıca personel, tesis, ekipman, malzeme, anlaşmalar ve para ihtiyacını kapsayan kaynak planını içerir. Program planı süreçlere yönelik olan iş planının diğer iki bileşeniyle de uyumlu olmalıdır.

Faaliyet planı, günlük düzenlemeye dayalı süreç yönetimiyle ilgilidir. Bu plan ölçüm ve anahtar göstergelere dayalı performans standartlarını oluşturur ve izin verilen değişim sınırları içinde süreç performansının korunması için görevler atar. Faaliyet planı aynı zamanda sürekli iyileştirme amaçlarını da içerir. Süreç iyileştirme planı tamamıyla stratejik planda belirlenmiş süreç iyileştirme amaçlarıyla ilgilidir ve bu plan iş planının amaçların nasıl tanımlayacağını belirleyen kısımdır.

Aşağıdaki şekil stratejik ve iş planlama ile, bir iş planı oluşturulması için kaynak tedariki arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Stratejik plana paralel olarak iş planlama girdisi olan müşteri ihtiyaçları bilgisi çeşitli şekillerde elde edebilir. Ama kalite fonksiyonu yayılımı tekniğinin kullanımı çok daha kullanışlı bilgilerin elde edilmesini sağlar. İş planlaması desteği

altında çevre analizleri teknolojinin çok daha yaratıcı şekilde kullanımı ve en iyi çalışmaların bulunmasına odaklanmalıdır (<http://www.dtic.mil>)

İş planlama beş günden daha fazla sürmemelidir. Bu süreye kıyaslama çalışmalarının en iyisinin bulunması veya müşteri ile görüşme süreleri dahil değildir. Bu çalışmalar planlama çalışmalarının ileriki aşamalarında gerçekleştirilebilir. İş planlama aşamasında gerçekleştirilen görevler şunlardır;



Şekil 4.5 İş planlama süreci (<http://www.dtic.mil>)

- Stratejik ve iş sistemleri planlama malzemelerinin gözden geçirilmesi
- Toplanan ilk süreç bilgilerinin geliştirilmesi
- Detaylı müşteri ihtiyaçları analizlerinin yapılması
- Süreç iyileştirme projelerinin sınıflandırılması

- Süreç iyileştirme projelerinin sınıflandırılması
- İş planı raporunun geliştirilmesi
- İş planlarının gözden geçirilmesi ve onaylanması

Dördüncü adım, performans ölçütlerinin oluşturulmasıdır. Hiyerarşik organizasyonel yapıya dayalı geleneksel planlama teknikleri performansa dayalı yönetiminin planlama için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayacak yeterlilikte değildir. Bunun nedeni geleneksel planlama tekniklerinin organizasyon yapısına yukarıdan aşağıya doğru bakmaları ve bütün amaç ve hedefleri bu bakış açısına göre oluşturmalarıdır. Geleneksel planlama teknikleri süreç iyileştirme takımlarına stratejik ve iş amaçları ile ilgili önemli bilgiler verebilirler. Ama bu amaçlara performans hedeflerini gösteremez.

Beşinci adım ise, süreç iyileştirme akışının oluşturulmasıdır. Bu adım stratejik plan, bir süreç iyileştirme projesinde bir ya da daha fazla önemli hedefin yerleştirilmesi ile şekil verilme üzere yöneltildiğinde gerçekleştirilir. Bu noktada, bir süreç iyileştirme takımının ihtiyaç duyacağı tüm bilgiler stratejik planda, iş sistemleri planında ve yıllık iş planında kaydedilmiştir. Eğer performans hücreleri süreç ihtiyaçlarının iyileştirilmesi için kurulduysa, süreç iyileştirme takımının süreç iyileştirme çalışmalarını yönlendirmek için belirli performans amaçları olacaktır. Bu adım biterken, planlanmış tüm faaliyetler tamamlanacaktır. Bu süreç iyileştirme takımının metodolojisinin ikinci adımı süreç değişimi aşamasına geçmeye hazır oldukları anlamına gelmektedir. Bu aşamada yapılan görevler şunlardır;

- Süreç iyileştirme projesinin belirlenmesi
- Bir süreç müdürü ve proje müdürünün seçilmesi
- Süreç iyileştirme haritasının geliştirilmesi ve geçerli hale getirilmesi
- Fonksiyonel yönetimin düşüncelerinin kaydedilmesi
- Fonksiyonel bileşenlerin alan/amaç/görevlerin dökümanete edilmesi
- Süreç iyileştirme takımının seçilmesi ve eğitilmesi
- Bir ön süreç vizyonu oluşturulması
- Süreç iyileştirme stratejisi oluşturulması
- Proje planı oluşturulması
- Proje planının gözden geçirilmesi ve onaylanması (<http://www.dtic.mil>).

4.2.3 Süreç İyileştirme

Sürekli geliştirme, sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan, bir sürekli iyiyi arama çabasıdır. Sorunları saklamak, örtmemek sürekli geliştirme uygulamalarının ön çabasıdır. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan sürekli geliştirme ekipleri görevlendirilir. Sorunları kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak yeğlenir. Sürekli geliştirmenin ana ilkelerinden biri de, sorunu tekrar oluşmayacak şekilde çözmektir.

Süreç iyileştirmenin etkili olabilmesi için iyileştirmenin odağı müşteri olmalıdır. Yüksek bir otorite ya da fonksiyonel yönetim ile bu çalışmalardan netice almak oldukça zordur. Bir işletme tanımlanmış görevleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş kaynaklardan oluşur. Eğer görevler belli değilse, işletmenin varolma nedeni de açık değildir. Görevlerin etrafı süreçlerle çevrilmiştir. Süreçler ortaya çıkarılmazsa, görevlerin net olarak ana sisteme katkıları belirlenemez (Yamak, 1998).

Bir süreç, ürün ve hizmet çıktısı oluşturan bir dizi iş faaliyetleri olarak tanımlanır. Faaliyetler insanlar ve teknoloji arasındaki etkileşimde yer alırlar. İnsansız ve teknolojisiz faaliyet gerçekleştirecek hiçbir mekanizma yoktur. Süreç yönetimi faydalı çıktılar oluşturmak için insan ve teknolojiyi doğru şekilde bir araya getirmeye çalışır. Performans ölçümleri ise, süreç yönetiminin performans standartlarına göre başarısını değerlendirmek için kullanılır. Performans standartları stratejik ve iş amaçları ve başarılarından esinlenerek oluşturulmuştur. Süreç iyileştirme faaliyet ve programlarına, aşağıdaki bir ya da daha fazla durum meydana geldiğinde ihtiyaç duyulur.

- Organizasyonun görevi değişir ya da arttırılırsa
- Performans ölçütleri, süreç performanslarının şimdiki performans standartlarının altında olduğunu gösterirse
- Müşteri ihtiyaçları, gerekliler veya istekler önemli bir şekilde değişirlerse
- Performans standartları kayda değer bir şekilde bir ya da daha fazla ölçüm kategorisinin iyileştirilmesini gerçekleştirecek şekilde artmışsa

Süreç iyileştirme faaliyetlerine ve programlarına nedensiz ya da tüm performans elemanları, süreç, insanlar ve teknoloji göz önünde alınmadan girilmemelidir. Ayrıca süreç iyileştirme sadece mevcut süreçleri değil, aynı zamanda mevcut organizasyon ve teknolojik yapıyı da etkiler. Herhangi bir süreç iyileştirme programında her üç eleman da dikkatli bir şekilde tasarlanmış olmalı ve değişim yönetimi programının bir amacı olmalıdır (<http://www.dtic.mil>).

4.2.3.1 Sürekli iyileştirme ve süreç iyileştirme kademeleri

Süreç iyileştirme için her birinin kendi yapı ve organizasyonel etkileri olan üç farklı kademe vardır. Süreç iyileştirme terimi bu üç kademeyi kapsamaktadır.

1. Sürekli süreç iyileştirme
2. İş süreci yeniden tasarımı
3. İş süreci değişim mühendisliği

Sürekli süreç iyileştirme, daha çok toplam kalite yönetimi ile iç içe girmiş bir kavramdır. Geleneksel yaklaşım incelendiğinde, kalite, çevrim zamanı ve maliyet konularında iyileştirme yapan takımların yetkilendirilmesi olduğu ortaya çıkar. İyileştirmeler başlangıçtan itibaren takip edilen ve artan bir şekilde sürdürülen yapıdadır. Bunlar değişken bir ortamda iş yapılması için gereken değişmez ihtiyaca verilen yaratıcı cevaplardır. Tipik olarak sürekli iyileştirme faaliyetlerinin tümü bir fonksiyonel faaliyete sığdırılmıştır. Fonksiyonel takımlar sürekli yapılan faaliyetlerle başa çıkmak için kurulabilir.

Sürecin yeniden tasarlanması, iyileştirmenin bir sonraki adımıdır. Sürecin yeniden tasarlanması faaliyetlerine belirgin ya da planlanmış iyileştirme amaçları içeren bir proje ile girilmelidir. Burada odak noktası değer katmayan süreç zamanı ve maliyetlerin incelenip elemine edilmesi ve en iyilerinin bir bütün ya da parça olarak alınıp esas sürece katılmasıdır. Ürün ve servis çıktısını ilgilendiren kalite konusundaki iyileştirmelerde aşırıya kaçmak süreç yeniden tasarımının amaçlarından biridir. Bazı süreçler genelde diğer süreçlerle ilişkili olarak kalır. Oluşturulmuş takımlar süreçlerin analiz edilmesi, modellenmesi ve süreç faaliyetlerini arttırmak için ve kurulu organizasyonel ve teknolojik düzen içinde mevcut durumun tasarlanması için çalışırlar. İyileştirme fikirlerinin temelini oluşturmak için beyin fırtınası ve

diğer teknikler kullanılarak proje birleşenlerinden tecrübe ve bilgi elde etmeye çalışılır. Bu teknikler kayda değer iyileştirme fikirleri yaratırken, iyileştirme takımı üyelerinin sistem içinde olmalarından dolayı olabilecek işletme körlüğü nedeniyle oluşacak fikirler sınırlıdır.

Süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanması genelde dış çevrenin organizasyonun görevini yapabilmesi, piyasadaki rekabet edebilir pozisyonunu hatta piyasada varlığını sürdürebilmesine oluşturduğu baskı nedeniyle düşünülür. Değişim mühendisliği faaliyetleri genelde radikal değişimleri içerir. Gerçekte, organizasyondaki bütün fonksiyonları etkiler. Mevcut organizasyonel ve teknolojik yapı önemli değişikliklere maruz kalır e organizasyon kültürü tamamıyla değiştirilir. Oluşturulan takımlar daha yüksek seviyedeki bir yönetici tarafından yönetilirler. Çünkü amaç değişen bir dış çevrede görev yapmaktır ve de organizasyonun stratejik ve iş planları, iş süreçlerinde değişim mühendisliği faaliyetlerini destekleyen bir faktör olmalıdır. Teknolojiye odaklanma mevcut süreçlerin gelecekteki süreçleri kuvvetlendirecek şekilde değiştirilmelidir. Organizasyon kendi değişim mühendisliği uygulanmış süreçlerin etrafında yeniden yaratmalıdır. Bütün süreç bileşenleri bu projelerden etkilenmiştir. Yeni performans ölçütleri bu değişimleri gösterecek şekilde geliştirilmelidir. Bu değişimin amacının kalite, çevrim zamanı ve maliyet etkinliğinde ve temel ölçümlerden sıçrama yaratması olarak düşünülmesi yanlıştır.

Süreç iyileştirmenin her üç aşamasında da gerekli olan üç bileşen süreç, insan ve teknolojidir. Sürekli süreç iyileştirme aşamasında, odak noktası insan ve onların işlerini nasıl yaptıklarıdır. Değişim mühendisliği aşamasında, teknoloji daha çok önem kazanmaktadır. Ama her halükarda her üç birleşende iyileştirme çalışmalarının bir parçası olarak rol alırlar. Fark sadece her aşamadaki önem ve öncelik sırasındadır. Bir bakıma her iyileştirme aşamasının farklı bir ölçüm kategorisini vurguladığını söyleyebiliriz. Değişim mühendisliği teknolojiyi kullanıp çevrim zamanında kayda değer iyileştirmeler yapmak için sürekli süreç iyileştirme kalite ölçütleriyle, değişim mühendisliği de ölçümleriyle sınırları genişletmekle ilgilenirler (<http://www.dtic.mil>).

4.2.3.2 Süreç iyileştirme çalışmalarına engel teşkil eden faktörler

Süreç iyileştirme faaliyet ve programları tanımlanıp, anlaşılıp, aşılması gereken engellerle, yüz yüze gelinmelidir. Genelde engeller üç kategoriye ayrılırlar;

1. Organizasyonel
2. Kültürel
3. Düzenleyici

Organizasyonel engeller, işletmenin hiyerarşik yapısından kaynaklanan ve müşteri memnuniyeti ve servisi sağlamak yerine, üst yönetimi memnun etmeye çalışan işletme çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Bu kategorideki engellerin aşılabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir.

- Liderin üstlenmesi ve sahiplenmesi; iş sürecinde değişim mühendisliği baltan aşağı yenileştirme gerektirir ve bunun başarısı güçlü bir liderin varlığına bağlıdır.
- Otorite ve sorumluluklarda uyumsuzluk; süreç iyileştirme, takım çalışması ve çalışanı destekleme görüşlerini içerir ki her ikisi de geleneksel yönetim ve organizasyonel yapıyı değiştiren faktörlerdir.
- Fonksiyonel ve teknik engeller; süreç anlayışı, organizasyondaki mevcut engelleri aşmalıdır ve bunun için işlerin yönetiminde yeni metotlara ihtiyaç duymaktadır.
- Para sağlama; mevcut para bulma çalışmaları durağanlığı desteklemekte ve yönetimin kıt kaynakları, iç ve dış müşterilerin en çok ihtiyaç duyduğu çıktıların elde edilmesini sağlayacak faaliyetlere ayırmasını engellemektedir.

Kültürel engeller; merkezlenmiş karar verme ve çalışanları yetkilendirme faktörlerine karşı zamanla oluşmuştur ki, bu faktörlerin ikisi de bilgi çağı ekonomisinde yüksek performans sağlamak için gereklidir. Bu engellerin ortadan kaldırılabilmesi için;

- Müşteri odaklı hale gelmek; yöneticiler ve çalışanlar kurallara dayalı bir yapıdan müşteri odaklı bir yapıya geçiş yapmalı ve bütçe gibi girdilere değil de çıktılarına dayalı performans değerlendirme ölçütleri kurmalıdır.
- Gereksiz işlerin elemine edilmesi risk ve değişime karşıtlık; süreç iyileştirmenin en önemli esası değersiz işlerin ortadan kaldırılması, radikal değişimler ve yüksek teknolojinin sağladığı çözümlerin benimsenmesidir. Bu satılanların hepsi organizasyonel durağanlığı değiştirecek faaliyetlerdir.

Düzenleyici engeller ; süreç yönetimi tarafından uygun iş akışının düzenlenmesini, çalışma

gruplarının etkin kullanımı, etkili bir ekip çalışmasını sağlayan ödül sistemlerinde yenilikçi değişimlerin yapılmasını önler. Bu bağlamda şu hususlara dikkat edilmelidir;

- Mevcut faaliyetlere odaklanma; süreç iyileştirme kurulu prosedürleri alt üst eder ve mevcut kural ve direktifleri değiştirir. Yönetim çalışanlarını mevcut süreçten, değiştirilmiş sürece geçişte başarılı bir şekilde yönlendirmelidir.
- Yönetim süreçlerinin altını çizen tutarsız kurallar, metot ve teknikler; iyileştirmeye tabi tutulan süreçlerle ilgili olan değer katmayan faaliyetler, gözden geçirilmesi gereken yanlış kurallar, düzenlemeler, metotlar ve tekniklere bağlı olarak izlenebilirler.
- İş tanımları, eğitim ve atamalarla ilgili kurallar; süreç iyileştirme yönetimin otoritesini şimdiki durumda müşteri merkezli iş gücü ve takım çalışmasına dayalı bir çalışma ve bireysel gelişim sağlama konularında kısıtlayan kuralları değiştirmeyi amaçlar (Yamak, 1998).

4.2.3.3 Süreç iyileştirme modeli

Şekil 4.1, süreç iyileştirme modelini göstermektedir. Bu model süreç iyileştirmenin, mevcut durumun (şekilde bloklarla gösterilmiş olan) anlaşılmasından kaynaklandığını göstermektedir. Mevcut çevre (A) üzerinde düşünülen süreçler için bir dış etkidir ve süreç iyileştirmeyi engelleyebilecek süreçlerin direkt kontrolü altında olmayan faktörleri göstermektedir. Şimdiki organizasyonel alt yapı (B) mevcut süreçleri desteklemektedir. Süreç ve şimdiki organizasyonel alt yapı arasındaki ilişki, süreç iyileştirme planları ışığı altında uygun organizasyonel değişikliklerin yapılabilmesi için çok iyi anlaşılmalıdır. Şimdiki teknolojik altyapı, mevcut süreçler için bilişim yönetimi ve iletişim platformu sağlar. Süreçler ve bu platformlar arasındaki ilişki uygun teknolojik değişikliklerin yapılabilmesi için çok iyi anlaşılmalıdır. 1'den 4'e kadar numaralanmış bloklar süreç iyileştirme metodolojisinin başlıca aşamalarını göstermektedir. Bu faaliyetler bizi değiştirilmiş bir sürece; organizasyonel ve teknolojik altyapı da değiştirilmiş süreci desteklemek üzere gerekli değişikliklerin yapılmasına götürür. Aşağıda şekilde görülen faaliyetlerle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

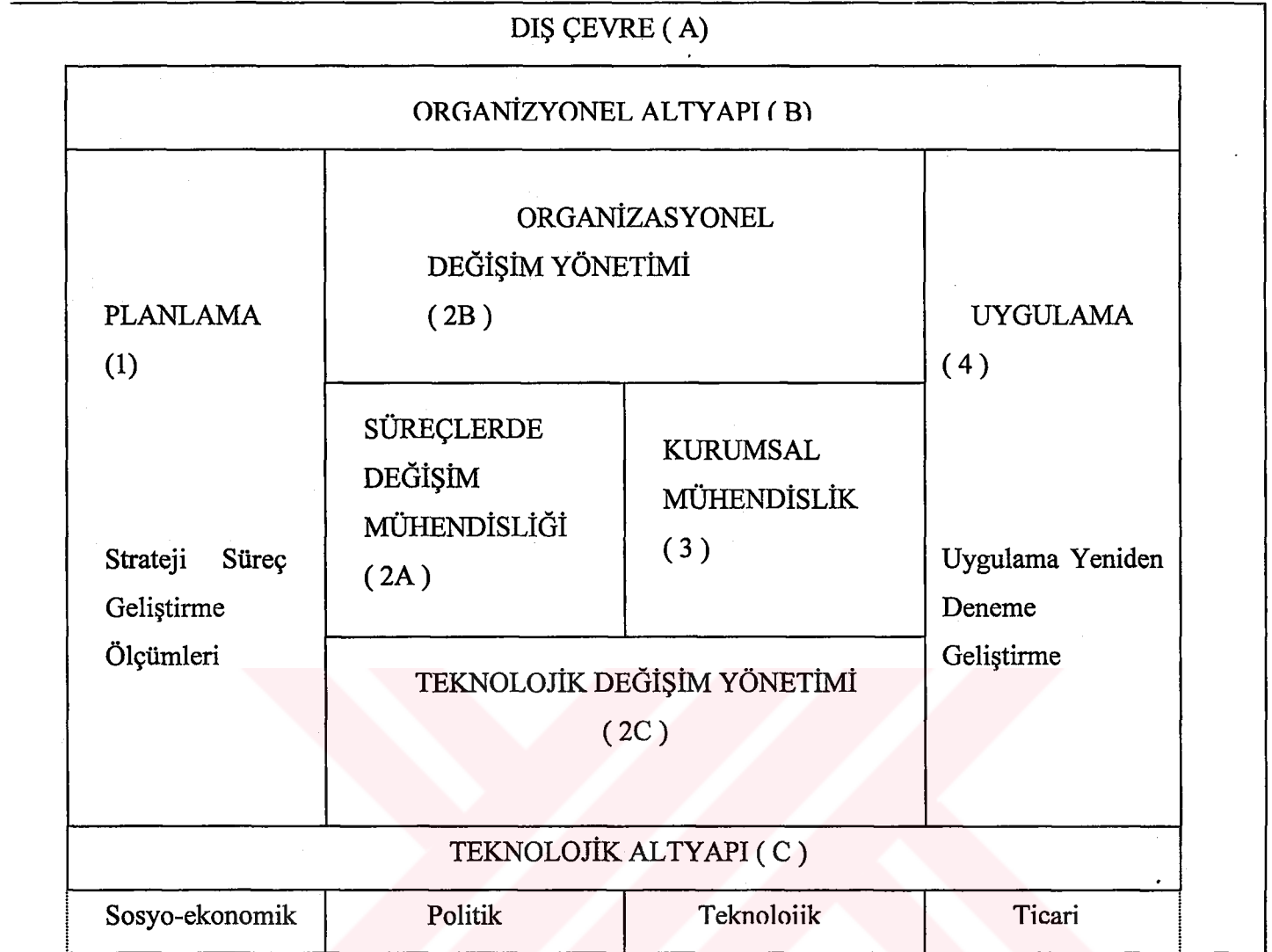
Plan aşaması; planlama faaliyetleri mevcut süreci dış çevre, organizasyonel ve teknolojik altyapıyla ilişkili olarak, organizasyonun nerede olmak istediği ve oraya nasıl varacağı konusunda bir vizyon oluşturması için analiz eder. Bu vizyon organizasyon, süreçler, bilgi kaynakları ve teknolojik yapıyı tanımlayan bir takım modellerle ifade edilmiştir.

Süreç değişim aşaması ; süreç değişimi faaliyetleri çıktıların planlaması, teknolojik imkanlar ve bu faaliyetlerde rol alan kişilerin ihtiyaçlarını, organizasyonun hedeflenmiş noktaya gelebilmesi için iyileştirilmiş süreçlerin tasarımında göz önüne alınır. Değişim, süreçleri çok daha etkin ve etkili hale getirmeye çalışır. Aynı zamanda bu faaliyetler organizasyonu artırılmış süreçler için hazırlayan değişim yönetimi programına girdi sağlar.

Organizasyonel değişim aşaması; organizasyonel değişim yönetimi programı faaliyetleri değiştirilmiş ya da iyileştirilmiş süreçlerin potansiyelinin en yükseğe çıkarılması ve değişime engel olan faktörlerin ortadan kaldırılması için bir takım kültürel, organizasyonel ve personel ilişkili değişiklikleri tanımlar.

Teknolojik değişim yönetimi aşaması ; teknolojik değişim yönetim programı faaliyetleri değiştirilmiş süreçleri desteklemesi için teknoloji konusunda yapılması gereken değişikliklerin değişim yapılan departmanla uyumlu olmasını sağlar. Teknoloji, iyileştirme programı faaliyetleri, eski sistemden kalan bölümler, dönüşüm sistemleri ve bütünleşme sistemleriyle ilgilidir.

Kurumsal mühendislik aşaması ; kurumsal mühendislik faaliyetleri, değiştirilmiş süreçleri desteklemek için gerekli donanım, bağlantılar, yazılım ve veri tabanı yapılarını sağlar. Bu faaliyetler aynı zamanda değişim yönetimi aşamasına (2B ve 2C) süreç iyileştirmenin tüm elemanlarının (süreç, insanlar ve teknoloji) destek konusunda yeterli bir şekilde tasarlanmasını sağlamak için girdi sağlar. Kurumsal mühendislik faaliyetleri değiştirilmiş süreçlerin pilot uygulama ya da prototip hizmetleri ile sona erer.



Şekil 4.6 Süreç iyileştirme yönetim modeli (<http://www.dtic.mil>)

Proje uygulama aşaması ; proje uygulama faaliyetleri planlanmış süreçleri, organizasyonel ve teknolojik değişimleri mevcut iç çerçevedeki tasarım değişikliklerine tutarlı ve yönetilebilir bir anlam verebilmek için bir araya getirir. Proje uygulama faaliyetleri uygulama, operasyonlar, bakım ve sürekli süreç iyileştirme konularını kapsamaktadır. Bu dört aşamadaki (planlama, süreç değişimi, kurumsal mühendislik ve proje uygulama) faaliyetlerinin tümü ve destek aşamaları (organizasyonel değişim yönetimi ve teknolojik değişim yönetimi) eninde sonunda yeni bir organizasyonel yapı oluşturur.

Süreç oluşturma metodolojisinin bu altı aşamasının başarılı bir şekilde uygulanması lider, yöneticiler, müdürler ve çalışanların aktif katılımını gerektirir.

Stratejik planlama aşaması ; süreç iyileştirme süreç planlama ile başlar. Planlama bütün iyileştirme çabalarının hedefi olan bir süreç vizyonu geliştirme imkanı sağlar. Daha da önemlisi süreç iyileştirme çabalarının stratejik amaçlarla uyuşmasıdır. Planlama aynı zamanda iyileştirme projesinin başarısını değerlendirmede kullanılmak üzere kritik başarı faktörleri ve kriterlerini de belirler. Planlama, süreç iyileştirme projesi ulaşım araçlarını sağlarken varış noktasını tanımlar. Planlama, stratejik planlama ve iş planlama olarak iki aşamadan oluşur. Stratejik planlama, organizasyon veya iş biriminin tanımlanmış görevine dayanarak yapacağı bağlamın gerçekleştirilmesi ve gelecekte ulaşılmak istenen noktaya gelmek ve vizyon oluşturulmak için yapılır. İş planlama ise, vizyona ulaşmak ulaşabilir kaynakları sıralar. Her iki planlama aşaması da kesin amaçlara ve ilerlemenin izlenmesi ve desteklenmesi için sayısal performans ölçütlerine dayanır. Planlama aşamasında beş adım vardır.

1. Stratejik planın geliştirilmesi ve geçerli hale getirilmesi
2. İş sistemi planlarının geliştirilmesi ve geçerli hale getirilmesi
3. Yıllık iş planlarının geliştirilmesi ve geçerli hale getirilmesi
4. Süreçler için performans ölçütlerinin oluşturulması
5. Süreç iyileştirme projesinin kurulması (<http://www.dtic.mil>).

4.2.4 Performans değerlendirme

Değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmuştur .

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik göstermektedir. Öncelikle işe alınma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. İşe alınırken kişi o ana kadar sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece kişinin işletme içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenir (Uyargil vd., 1998).

Yapılan çalışmalarda hedef iş süreçlerinin geliştirilmesi ya da yeniden yapılandırılması olsa

da sonuçta yapılan çalışmanın faydalarının görülebilmesi için yeni süreçlerin performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

İş süreçlerinin analizi çalışmasının sonucu yeni ya da geliştirilmiş bir iş sistemidir. Yeni sistemi bazı deneme yanılma yöntemleri ile veya eski yöntemle karşılaştırarak değerlendirmek gerçekçi olmayacaktır. En iyi yapılacak iş yeni süreçlerle ilgili performansı tahmin etmeye yönelik girişimlerde bulunmaktadır. Bu nedenle süreç performansının tahmininde simülasyonun önemli bir yeri vardır.

Performans ölçümleri, iş süreçlerinin çeşitli kısımlarına uygulanan, girdilerin miktarı, olayların istatistiksel dağılımı gibi bir takım sayısal ölçümleri içerirler. Benzer bir şekilde, süreç performansını hedeflenenle karşılaştırmaya da ihtiyaç vardır. İş süreçleri analizinin önemli bir sonucu, süreçlerin geliştirilmesine yönelik önerilere dayanan bir raporu ya da yeni süreçler için önerileri desteklemektir. Amaç, süreçlerin daha iyi hale nasıl geleceği fikrinin desteklenmesi veya bir dizi alternatif arasından en iyi sürecin ortaya çıkarılmasıdır. Birçok iş süreci analizi yaklaşımı sezgiseldir. Sezgisel olarak alternatifler arasında bir seçim yapıldığı zaman, sonuç performansının nasıl ölçüleceği konusunda bir soru ile karşılaşılır. Bir sürecin performans değerlendirilmesi nitel veya nicel olabilir. Örneğin bir süreç herhangi bir ölçüyle ifade edilemediği halde diğerinde daha iyi görünebilir, ya da yeni süreç verimliliği %35 oranında arttırır gibi bir ifade kullanılabilir. Ölçümler nitel veya nicel olsun, analizcinin performansını değerlendirmek için bazı ölçüm kriterlerine ihtiyacı vardır (Darnton, 1997).

Performans Değerlendirmesi Amaçları

Süreç değerlendirme ve ölçme, faaliyetler ya da aktiviteler hakkında bilgi alma ve işleyişlerini kontrol etme amacı ile yapılmaktadır. Bunun yanı sıra yapılan operasyonel denetimler ise, faaliyetlerin yazılı prosedürler uygunluğunu denetleme amacıyla gerçekleştirilir. Süreç değerlendirme; gerekli kriterlerin oluşturulması, bu kriterlere göre ölçümlerin yapılıp değerlendirilmesi, buna göre ortaya çıkan hataların bulunması ve gerekli yorumların yapılması aşamalarından oluşmaktadır. Yapılan değerlendirme çalışmaları bireysel veya grup olarak yapılabilir. Hatta bu kişiler bizzat değerlendirmesi yapılan sürecin içinde yer alabilirler.

Süreci değerlendirmedeki ana amaç; sürecin kuvvetli ve eksik yönlerini görmek ve buna en

iyi performansı verecek şekilde düzenlemeler yapmaktır. Örneğin pazarlama sürecindeki fiyatlandırma alt sürecini ele alalım. Burada yapılan değerlendirme gösterebilir ki, maliyet tahmin analizi oldukça doğru bir şekilde yapılmakta (dolayısıyla bu sürecin kuvvetli noktası) diğer yandan maliyet tahmin etme işi doğru fakat pazar ihtiyaçlarına oranla çok düşük hızda yapılıyor (bu da sürecin zayıf ve eksik noktasını gösteriyor) olabilir. Güçlü ve zayıf yönler sürecin temelde varolan iki özelliğini karakterize etmek için kullanılır; etkinlik ve verimlilik (Melan, 1992).

Performans değerlendirme kavramları ve yöntemleri

Etkinlik ve verimlilik, bir süreci değerlendirmede kullanılan temel kriterleri oluşturur. Bunun yanı sıra uyumluluk da bir kriter olarak kullanılabilir.

- *Etkinlik* ; süreç çıktılarının müşteri (iç ve dış) ihtiyaçlarının hangi oranda karşılandığıdır.
- *Verimlilik* ; girdilerin çıktıya dönüşmesinde kaynakların hangi oranda kullanıldığının ölçüsüdür.

Temelde bu iki kavram birbirleriyle oldukça ilişkilidir. Verimlilik etkinliği takip eder. Süreci geliştirerek daha etkin yapmak, aynı zamanda onu daha verimli yapar. Örneğin, bir sürecin çevrim zamanını azaltmak için bu çevrim zamanı içinde yer alan tekrarlı işler elemine edilir yani etkinliği artırılır. Fakat aynı zamanda kaldırılan tekrarlı işlerin yapılmasında kullanılan kaynaklar da elemine edileceğinden dolayı verimlilik de artmış olur. Etkin olmayan süreçte aşağıdaki bilgiler mevcuttur;

- Müşteri şikayetleri
- Amaca uygun olmayan çıktı
- Çıktı kalitesinden haberdar olmama
- Çıktıda yer alan istenmeyen özellikleri düzeltmek için girişimde bulunmama
- Müşteri ihtiyaçlarını dikkate almama
- Problemlere cevap vermede gecikmelerin olması

Bir süreci değerlendirmenin en iyi yolu ölçmedir (iç ve dış ölçme). Dış ölçme, diğer bir

deyişle çıktı bazlı ölçme, dış müşteri ihtiyaçlarını yansıtır. İç ölçme ise, iç müşteri ihtiyaçlarını yansıtır. Daha önce de bahsedildiği gibi verimlilik, iç faaliyetlerin verimliliği, diğer bir deyişle kaynakların hangi oranda etkin kullanıldığının ölçüsüdür. Verimliliğin geleneksel ölçüsü;

Verimlilik = Geçek Çıktı / Operasyonun Etkin Kapasitesi

Örneğin bir kağıt işleme sürecinin günlük kapasitesi 1000 kağıt , ölçülen çıktı ise 800 kağıt (günde) olsun. Dolayısıyla verimlilik % 80 olarak ölçülür. Bir süreci geliştirirken genelde onun etkinliği veya çıktı ve bu çıktıyı sağlamada daha az kaynak kullanımı demektir. Bu da üretkenliği artırır. Bir çıktı üretirken üretkenlik ve verimlilik doğrudan ilişkilidir. Üretkenlik, çıktının girdiye oranıdır.

Üretkenlik = Çıktı (Output) / Girdi (Input)

Üretkenlik işçilik veya ekonomik değerlerle de ölçülebilir. İşçilik için üretkenlik; işçi başına çıktı olarak ölçülür. Adam – saat başına üretilen araba gibi.

Diğer bir üretkenlik ölçümü ise, çok faktörlü üretkenlik olarak bilinir. Burada işçiliğin yanı sıra diğer maliyet öğeleri de kullanılır.

Üretkenlik = Çıktı / Girdi

Üretkenlik = (Fiyat Çıktı Miktarı) / (İşçilik Maliyeti + Hammadde Maliyeti + Genel Masraf)
Verimlilik ve etkinlik daima direkt olarak birbirine bağlı değildir. Etkin bir süreç verimsiz olabilir veya verimli bir süreç etkin olmayabilir. Örneğin, müşteri, yapılan işin dokümantasyonunda sıfır hata istesin. Bunu sağlamak amacıyla dokümantasyon sürecinin üç ayrı noktasına kontroller koyalım (yapılan kontrollerin başarılı olduğu varsayılıyor). Bu sürecin etkin olduğu söylenebilir fakat verimli olduğu söylenemez.

Yapılan kontroller dokümantasyonda ortaya çıkan hataları elemine eder fakat ek olarak yapılan üç ayrı kontrol sürecin verimliliğini azaltır. Verimli olmayan bir süreçte aşağıdaki bulgular mevcuttur ;

- Çok sayıda muayene ve kontrollerin bulunması
- Gereksiz faaliyetlerin bulunması
- Çok sayıda düzeltme işlerinin bulunması
- Kronikleşmiş tedarikçi problemleri (girdilerde sürekli varolan hatalar)
- Katma değer faaliyetlerinin yüksek maliyette olması

Bir süreci değerlendirmek için kullanılacak olan en iyi yaklaşımlardan biri de Sıralama Metodudur. Bu metot 5 seviyeden oluşur ve gelişmişlik sırasına göre beşinci seviyeden başlar.

Seviye 5 ; süreçlerin sahipleri yoktur ve süreç yönetimi uygulanmaktadır. Süreç etkin değildir. Varolan hatalar düzeltme faaliyetleri ile giderilir.

Seviye 4 ; süreç yönetiminin temelleri mevcuttur ve yapılacak olan geliştirmeler kesin olarak tanımlanmıştır. Düzeltme faaliyetlerinin planı yapılmıştır. Bu aşamaya ulaşmak için aşağıdaki sekiz maddenin yerine getirilmiş olması gerekmektedir.

1. Sürecin sahibi tanımlanmış olmalıdır.
2. Müşteri tedarikçi ilişkisi ve bunun gerektirdiği tüm özellikler sağlanmış olmalıdır.
3. Süreç tanımlanmalı ve dökümanite edilmelidir.
4. Süreç içindeki kontrol noktaları belirlenmelidir.
5. Etkinlik ve verimlilik ölçümleri tanımlanmış olmalıdır.
6. Süreç değerlendirilmiş, aksaklıklar ve hatalar tamamlanmış olmalıdır.
7. İstatistiksel metotlar yerleştirilmiş ve ilgili veriler toplanmış olmalıdır.
8. Geri besleme mekanizması kurulmuş olmalıdır.

Seviye 3 ; yukarıda sayılanlara ek olarak aşağıdaki özelliklerin de sağlanması gerekmektedir.

- Süreç etkinlik ölçümleri müşteri ihtiyaçlarını karşılama hakkında bilgi verir.
- Süreçte önemli hatalar yoktur.

Bu aşamayı gerçekleştiren süreçler etkindir. Sadece bazı operasyonel verimsizlikler vardır. Fakat bunlar kritik seviyede önemli değildir.

Seviye 2 ; süreçte temel iyileştirmeler yapılmış ve olumlu sonuçları hem etkinlik hem de verimlilik açısından gözlenmektedir. Bu seviyeye ulaşmak için seviye 3 ve seviye 4'e ek olarak aşağıdaki özelliklerin olması gerekmektedir.

- Verimlilik ölçümleri devam eden geliştirmeyi gösterir (çıktı başına azalan kaynak kullanımı gibi)
- Süreç, o sektör içindeki diğer işletmelerdeki süreçlerle kıyaslanır.
- Süreç çeşitli değişimlere karşı dinamikliğini, etkinlik ve verimliliğini kaybetmemelidir.

Seviye 1 ; maksimum verimlilik ve etkinlik ile işleyen süreçler sektörün en iyisi ile kıyaslanmaktadır. Bu aşamaya ulaşmak için 4,3,2 seviyelerine ek olarak aşağıdaki hususların da yerine getirilmesi gerekmektedir.

- Çıktı kusursuz olarak değerlendirilmelidir.
- Süreç minimum kaynak kullanımı ile işlenmelidir.
- Süreç en iyi olmalı ve kıyas için kullanılacak seviyede bir model teşkil etmelidir.

Yukarıda tanımlı sıralama sistemi sürecin etkinliği ve verimliliğinin yanında ilave bir özellikten (uyumluluk) daha bahsetmektedir. Değişen teknolojinin işletme süreçleri ve insan kaynakları üzerindeki etkisinden dolayı uyumluluk, önemli bir süreç özelliği olarak ele alınmıştır. Süreçlerin değişik derecelere uyum sağlama kabiliyetleri vardır. Bazıları oldukça esnektir, kolaylıkla yeni teknolojiye ayak uydurabilirler ve görevli personel de yeni süreci nispeten kolayca kabul eder ve bundan minimum etkilenirler. Bazı süreçler ise, esnek değildirler, değişimler zor oluşur ve tümünden bir değişim sağlanmak istenirse, yeni ihtiyaçları karşılamak için kaynaklarda önemli yatırımlara gidilmesi gerekir. Uyumluluk; sürecin çıktı beklentileri, dahili kısıtlar ve girdi kalitesi gibi değişen koşullara verdiği cevapları içerir. Eğer işlemin içindeki faaliyetler yeni ihtiyaçlara cevap vermek için büyük değişikliklere gerek duymuyorsa süreç uyumludur. Uyum; faaliyet, personel ve donanım değişikliklerini içerir. Ancak, sürecin bütünlüğünü bozmaz. Uyumluluğu zayıf olan süreçler bazı durumlarda kısıtlıdır. Bu kısıtlar, donanım yeterliliği, kapasite, çıktı ve çevrim zamanları ile beceri, esneklik, değişimlere karşı gösterilen direnç ve diğer davranışsal özellikler gibi insan özellikleri olabilir.

Etkinlik, verimlilik ve uyumluluk bir sürecin değerlendirilmesinde kullanılan faydalı

kriterlerdir. Fakat bu kriterler işlemin kendi içsel özelliklerini değerlendirmekten uzaktır. İçsel özellikler, aşağıdaki yöntemlerin bir veya birkaçıyla değerlendirilebilir.

- Performans değerlendirme
- Süreç yeterliliği
- Kıyaslama
- Kalite profili

Performans değerlendirme, sürecin değişkenliğini göstermektedir. Değerlendirme hızlı bir kontrolden işlemsel performansın ölçüldüğü uzun süreli analizlere kadar uzanabilir. Basit bir istatistiksel analiz, belli bir ölçüme göre var olan değişikliğin derecesini ve belli bir süre içinde sürece ne kadar önen verildiğini gösterebilir. Frekans dağılımları, pareto diyagramları, dağılım diyagramları, trend diyagramları ve bazı durumlarda da kontrol diyagramları kullanılabilir. İşlemsel performansı etkileyen faktörler şunlardır;

- Malzeme kalitesi ve akışı
- Ürün veya hizmetin temel tasarımı
- Yürütülen işlemler veya süreç adımları
- Kullanılan donanımın ve aletlerin kalitesi, elde edilebilirliği ve tasarımı
- Kullanılan teknik kriter ve kontrol bilgisi
- Görevlerin kabiliyet dereceleri, davranışları ve iş yapabilme dereceleri
- Yönetim stili, davranışı ve filozofisi

Hem süreç durağanlığı hem de çıktı kalitesi bu faktörlerin herhangi birinden veya hepsinden etkilenebilir.

Süreç yeterliliği ; sürecin belli bazı işlemsel kriterleri elde edemeyeceğinin belirlenmesine dayanmaktadır. Aynı zamanda, işlemsel limitlerin de belirlenmesini içermektedir. Örneğin, belli bir süre içinde sürecin cevap zamanlarının, minimumunun ve maksimumunun ölçümleri çevrim zamanları açısından sürecin işlemsel yeterliliğini gösterir.

Geleneksel süreç yeterliliği çalışmaları standartlarla karşılaştırılmak üzere çalışma standartları altında toplanan verilerin istatistiksel değerlendirmesini içermektedir. Bu çalışmalar

gelişmenin temelini teşkil edeceği gibi değişkenliğin de bir göstergesi olarak da görev yapmaktadırlar. Bu kavram süreç değerlendirme ve süreci mükemmel yapacak standartların belirlenmesinde faydalı bir yöntemdir. Sektördeki en iyi işletmelerin pazarlama, imalat ve dağıtım gibi departmanlardaki uygulamaları araştırmaya dayanır.

Sektördeki en iyi uygulamaların araştırılması, kişinin kendi işlemini fırsatlara göre analiz etmesini ve değerlendirmesini, hedeflerin ve amaçların ve işlem hedeflerinin revize edilmesini içeren bir hareket planının yürütülmesini gerektiren yapısal bir yaklaşımdır.

Kıyaslama, mevcut standartların bilindiğini ve karşılaştırma için kullanılabileceğini varsayar. Kıyaslama iki kısımdan oluşur. Uygulama ve ölçümler.

Uygulamalar, kıyaslama için seçilen süreçlerde kullanılan yöntemlerin analizini ve anlaşılmasını sağlamak için bir organizasyon oluşturulmasını içerir.

Ölçümler, yerleştirilen uygulamaların sayısallaştırılması, belirli kriter veya hedeflerin oturtulması ve performansın ölçümüdür. Kıyaslamada en fazla kullanılan ölçümler; maliyetler, cevap veya çevrim zamanları, çıktı ve kullanımdır. Kıyaslama çalışmaları önceki kısımlarda daha detaylı olarak incelenmiştir. Kıyaslama yalnızca süreç performansının karşılaştırılmasında değil, özellikle büyük işletmelerde yönetiminin kullandığı önemli bir tekniktir.

Kalite profili; üretim ve hizmet yönetiminde de kullanılan faktör analizi tekniğine dayanmaktadır. Profil bir ürün veya hizmetin, sürecin, fonksiyonunun ve hatta işletmelerin kalitesinin tümünden değerlendirilmesinde kullanılır. İlgilenilen organizasyonun, sürecin, ürün veya hizmetin özelliklerini tanımlayan anahtar parametrelerin toplam skoruna dayalı nümerik bir değer sağlar. Bu teknik aşağıdaki adımlardan oluşmuştur;

1. Değerlendirilen kalemlerin ana özellikleri veya kritik başarı faktörleri belirlenir. Güvenilirlik, kullanım kolaylığı, dağıtım zamanlaması ve etkinlik kullanılacak ürün ve süreç özelliklerine örnek teşkil eder.
2. Bütün faktörler tanımlandıktan sonra, her bir faktöre bir ağırlık atanır. En önemli faktör en büyük ağırlığı alacak şekilde, ağırlıklar toplamı 1'e ulaştırılır.
3. Ölçek oluşturulur. 0-1, 1-10 ve 10-100 arası ölçekler faktör analizinde en çok

kullanılanlardır. Daha sonra her bir faktöre kullanılan ölçeğe göre, değerlendirmeci tarafından bir skor verilir.

4. Son olarak her skor niteliğe karşı gelen ağırlıkla çarpılır. Her çarpımın sonucu, ağırlıklı olarak farklı bir kolona yazılır. Ağırlıklı skorlar toplanarak toplam skora ulaşılır ve bu da o noktadaki kalite profili verir.

Süreç performanslarının değerlendirilmesi, işlemin sağlığının ve olgunluk seviyesinin (ilerleme bakımından) belirlenmesi için bir teşhis ve denetim aracıdır. Gelişmeye bir temel oluşturması açısından da faydalıdır. Bazı durumlarda, basit bir performans ölçümü değerlendirme için yeterli olabilirken, bazılarında da rekabetsel açıdan yeterlilik çalışmaları veya kıyaslama uygun olmaktadır. Sürecin zaman içindeki kritik performans davranışlarını izlemek için profil yönetimi kullanılabilir (Melan, 1992).

Performans Değerlendirmesinin Koşulları

Beklenen yararları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gereklidir. Performans değerlendirme sisteminin şu özellikleri taşıması gereklidir;

- Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi güdüleyici olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi geçerli ve güvenilir olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi kapsamlı olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi personelin katılımına olanak tanımalıdır.
- Performans değerlendirme sürekli olmalıdır (Can vd., 1998).

Performans değerlendirme başarısını etkileyen unsurlar

Performans değerlendirme sisteminde sistemi geliştirenlerin, değerlendirme yapanların ve değerlendirilenlerin eğitimi, uygulamaların etkinliği açısından oldukça önemlidir. Sistemi

geliştirenlerin gerek kuramsal yönden, gerekse uygulama açısından performans değerlendirme konusuna hakim olma dereceleri, kuşkusuz sistemin başarı ile yürütülmesini etkileyecektir.

Performans değerlendirmede bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı sistemin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Önceleri dosyalarda toplanan personele ilişkin bilgilerin tamamına kısa sürede ulaşmanın güçlüğü ve alınan kararlarda yöneticilerin beklentilerine güvenilmesi, performans değerlendirme sisteminden sağlanan verilerin etkinlikle kullanılmasına engel olurken, günümüzde bilgisayar teknolojisinden yararlanarak, bu hususlar kolayca gerçekleştirilmektedir (Uyargil vd., 1998).

4.3 Kurumsal Mühendislikte Karar Destek Sistemlerinin Geliştirilmesi

Teknoloji yapısı organizasyonun başarıları, amaçları ve misyonu ile belirtilmiş olan birleşik ilgilerin ilerletilmesini sağlayan yazılımların desteklenmesi için vardır. Her yazılımın varlığını haklı çıkaran bir amacı vardır. Bu amacın 1'den büyük kazanç/maliyet oranı olarak gerçekleşmesi gerekmektedir.

Bu yazılımın belirlenmesi, tasarlanması, oluşturulması, işletilmesi ve bakım için gerekli çevrim zamanı maliyetlerinin işletmeye kazandırdığı kardan daha az olması gerektiği anlamındadır. Başka bir deyişle, işletmenin yazılım portfolyosundaki her yazılım paranın geri dönüşü hesaplamaları yapıldıktan sonra gerçekleştirilmektedir.

Bunun basit bir problem olmasına karşın, esas problem tahmini çevrim zamanı maliyeti ve yazılım projesinin maliyetlerinin çevrim zamanı boyunca bütçe limitleri dahilinde olmasıdır. Risk ve belirsizlik bir çok projenin başarısızlığına neden olmuştur. Risk ve belirsizlik oranı yazılım sistemine bağlı olarak değişmektedir. Yazılım sistemleri üç sınıfa ayrılmaktadırlar:

- İş yazışmalarının süreçlendiği sistemler (Transaction Processing Systems)
- Proses Kontrol Sistemleri (PCS)
- Karar Destek Sistemleri (DSS)

İş yazışmaları sistemleri en yüksek risk oranına sahiptirler. Bu yazılımların otomasyonunun arttırılması ve insan gereksiniminin azaltılması hedefinden kaynaklanmaktadır. Bu TPS'in

organizasyon kuralları, prosedürleri ve iş süreci ihtiyaçlarına, yazılımla ilişkili olarak sistemde gerçekleştirilecek hataların algılanması ve iş süreci değiştiğinde çok çabuk uyarlanması anlamında zorlanmasıdır. Satın alma TPS'e örnek teşkil edebilir. Elektronik veri değişimi süreçte tamamıyla otomasyon sağlayabilir.

Süreç kontrol sistemleri bir sonraki en yüksek riske sahip yazılım grubudur. Risk oranının düşmesi, daha sabit ve sürekli izlemenin gerçekleştiği bir ortamda işlem yapılmasından kaynaklanmaktadır. Süreç Kontrolü daha çok malzeme işleme, üretim ve montajla ilgili olarak gözükmese de, hizmet sektöründe de kullanımı giderek artmaktadır. İş akışı yönetimi buna iyi bir örnektir.

Karar destek sistemleri insan kontrolü altında çalışmak üzere tasarlandıkları için en az risk oranına sahiptirler.

Parker ve Benson iş süreci ihtiyaçlarını karşılayan yazılım sistemlerinin sağlanması ile ilgili olarak şu risk seviyelerini belirlemişlerdir:

0 Düzeyi: En az değişim ihtiyacı gösteren programların mevcut olduğu durumda

1 Düzeyi: En az değişimle satın alınabilen veya orta düzeyde değişimle veya düşük seviyede karmaşıklıkla işletmede oluşturulabilecek yazılımlar için

2 Düzeyi: Orta düzeyde değişikliklerle satın alınabilecek veya daha geniş değişiklikler gerektiren veya evde en az tasarım karmaşıklığı ile ama orta düzeyde program karmaşıklığı ile işletmede yapılabilen yazılımlar

3 Düzeyi: Karmaşıklığı çok ama dışardan satın alınabilen veya zorluğu orta derecede olan ve işletmede geliştirilebilen yazılımlar

4 Düzeyi: Paket olmayan veya elde bulunan yazılımlar. Karmaşık tasarım ve programlamanın gerektiği orta derecede zorluktaki yazılımlar

5 Düzeyi: Paket olmayan veya elde bulunan yazılımlar. Karmaşık tasarım ve programlamanın gerektiği orta derece zorluktaki yazılımlar dışarıda hazırlanmış olsa bile

4.4 Kurumsal Mühendisliğin Avantajları ve Dezavantajları

Hem varlığı oturmuş, hem de yeni gelişmekte olan kurumlar için, kurumsal mühendislik 1990'ların iş adamlarının/kadınlarının, üretimin, globalizasyonun, değişen işçi sınıflarının, değişken iş ve politik çevrelerin ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

Başarıyla uygulanan bir kurumsal mühendislik metodolojisinin, temel ögesi, kritik ögelerin birbirine bağlanmasıdır. Kurumsal mühendislik metodolojisi ve gereçleri bir kurumun stratejisini belirlemesine, ondan sonra da dizayn ve uygulama aşamasında ondan öte de, bu aşamaların başarısını sağlamaktadır.

Bağımsız bir endüstri analizcisi olan Scott Wallace'a göre, bilgi teknolojisinin teknik ve gereçleri , halen performans değerlendirme sistemlerini analiz, belgeleme ve dizayn etmenin en iyi yoludur.

Robert J. Benson'a göre, bilgi teknolojisine yatırım yapmanın sebebi kuruma katma değer yaratmaktır. Yatırımı iş katkılarına bağlamak ise kurumun performans geliştirmesini destekte önemli bir ilk adımdır.

Günümüz kurumlarında, bilgi, kapital çalışanlar, alet edevat konularında temeldir. Bilgi sistemleri günümüz kurumları ile iç içedir. Dolayısıyla da sıkı denetim, gözetim ve koordinasyon isterler. İş mühendisliğinin ciddi değişikliklere ihtiyacı vardır. Yani değişmiş yöntemlere destek veren sistemlerin de değişmesi gerekmektedir. Kurumsal mühendislik metodolojisi verimliliği arttırmanın yanı sıra işleri kolaylaştırmaktadır (<http://www.ozemail.com.au>).

5. KURUMSAL MÜHENDİSLİKTE YENİDEN YAPILANMA

Son yıllarda ABD ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde, büyüklükleri ve faaliyet alanları birbirinden farklı pek çok işletme yeni bir organizasyon yaklaşımını uygulamaya geçirmekte ve başarılı sonuçlar elde etmektedir. Özellikle Toplam Kalite Yönetiminden sonra en fazla ilgi gören ve uygulama olanağı bulan bu yaklaşım Yeniden Yapılanmadır.

Yeniden yapılanma, işletmelerin yönetsel-organizasyonel yapılarında, iş ve iş süreçlerinde, çevresel boyuttaki ilişkiler bütününde baştan aşağı bir değişim zinciri oluşturan; beraberinde kendine özgü kurallar ve yapılar getiren; en önemlisi, işletme literatürüne “süreç” kavramını tekrar ve çok daha farklı boyutlarla yeniden kazandıran bir yaklaşımdır. (Göker, 1996)

5.1 Yeniden Yapılanmanın Tanımı ve Kapsamı

Yeniden yapılanma irili ufaklı, her çeşit kurum ve kuruluşun, değişen koşullara intibak edememelerinin ve bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini yitirmelerinin meydana çıkardığı bir zorunluluğun eseridir. Yeniden yapılanma en genel anlamda, organizasyon yapısında yapılan bir değişikliği belirtir. Organizasyon yapısındaki değiştirme ve geliştirmeler, belli birim ya da birimleri ilgilendiren küçük ölçekte olabileceği gibi örgütün tümünü ilgilendiren daha büyük ölçekte de olabilir. Ancak yeniden yapılanma genellikle bütün organizasyonu kapsayan bir çalışma olarak tanımlanmaktadır.

Konuya ilişkin olarak; “Hayatın temel özelliklerinden biri dinamizm yani devamlı bir değişme ve gelişme halinde bulunmasıdır. Her canlı varlık gibi, kurumlar da onları saran çevrenin değişen koşullarına, yapı ve faaliyetlerini uydurmak zorundadırlar. Aynı zorunluluk, toplumlar ve uluslar için de vardır. Nüfusun hızla çoğalması, bilimsel ve teknolojik değişme ve gelişmelerin baş döndürücü bir hız taşınması, refah ve mutluluk araç ve yöntemlerinde derinliğine ve genişliğine değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Eğer kurum ve toplumlar, söz konusu, değişme ve gelişmeleri adım adım izleyip gereken uyum önlemlerini alsalardı, bir aşama niteliğinde olan reform ve devrimlere başvurma gereği ortaya çıkmazdı. Şu halde, değiştirme, yenileştirme ve iyileştirmede ne kadar geç ve geri kalınırsa, kuruluş ve toplumlardaki yeniden yapılanma zorunluluğu o kadar şiddetlenir .” (Tosun, 1990)

Yeniden yapılanmaya ilişkin yeni bir tanım geliştirilmek istenirse; “yeniden yapılanma işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlanmalarınıdır”

Yeniden yapılanma ile ilgili tüm tanımlar incelendiğinde, bazı kavramların anahtar nitelik taşıdıkları ve yeniden yapılanmayı daha somutlaştırıcı bir rol oynadıkları görülebilir. Bunların en önemlileri “temelden yeniden düşünme”, “radikal değişiklikler yaratma”, “stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan süreçler”, “performansta çarpıcı sonuçlar” ve “yeniden tasarlama” olarak sıralanabilir. Bu kavramların yeniden yapılanma açısından anlam ve önemi şu şekilde açıklanabilir (Hammer ve Champy, 1996).

5.1.1 Yeniden yapılanmanın ana ilkeleri

Diğer tüm organizasyon yaklaşımlarında olduğu gibi yeniden yapılanma da kendine özgü ilkelere sahiptir. Bu ilkeler aynı zamanda yeniden yapılanma felsefesini oluşturan temel kavramların, tanım ve kuralların uygulanmakta olan yöntem ve araçların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Yeniden yapılanmanın temel ilkeleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

Müşteri memnuniyetinin esas alınması; ürün ve hizmetlerin kalitesinin müşteri tarafından belirlendiği günümüz koşullarında, işletmelerin müşteri memnuniyetini koşulsuz olarak benimsemeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir. Globalleşen dünya pazarlarında giderek artan rekabet şartları, hayatta kalabilmek için işletmelerin önüne en önemli kriteri koymuştur; “müşteri tatmini”. Bu noktada, müşterilerin istek ihtiyaç ve beklentileri ile sunulan ürün ya da hizmetin unsurları arasındaki uyum, arzu edilen kalite düzeyi ve bunun getireceği müşteri memnuniyetine ulaşmanın en direkt yoludur.

İşletmede yapılan tüm işlerin daha hızlı ve dinamik hale getirilmesi ; 1990’lı yıllarda rekabete eklenen yeni kalite unsuru “hız” dır. Pazarlar kaliteli ürün ve hizmetleri kanıksamaya

başlarken, kalitenin ikinci boyutu olan tasarım ön plana çıkmış ve müşterilerin beğenisini kazanan, yeni çeşitli ve farklı fonksiyonları içeren ürün ve hizmetleri “en çabuk şekilde” piyasaya sunabilen işletmeler başarılı olmaya başlamışlardır. Dolayısıyla, yoğun ve sürekli artan bir rekabet ortamında ayakta kalma mücadelesi veren işletmelerin işlerini en hızlı şekilde gerçekleştirebilmeleri son derece önemlidir. Hataların üretim öncesinde en aza, hatta sifira indirgenebilmesi için çaba gösterilmesi, gecikmelerin ortadan kaldırılması, müşterilere daha hızlı ve kaliteli ürün ya da hizmet sunmanın ön koşulları arasındadır. Yeniden yapılanma felsefesi içinde hızlı ve dinamik iş yapma ilkesi bu anlamda büyük önem taşımaktadır. Süreç odaklı yapılanmaya gidilmesindeki ana neden de budur.

Rekabet gücünün artırılması ; işletmeleri yeniden yapılanmaya götüren nedenlerin belki de en önemlisi, rekabetin itici ve baskın gücüdür. Dolayısıyla yeniden yapılanma gibi köklü ve son derece zahmetli değişiklikler gerektiren organizasyon yaklaşımını benimseyen işletmeler, bunun sonucunda rekabet güçlerini önemli ölçüde arttırmak ve bu artışa süreklilik kazandırmak zorundadırlar. Aksi takdirde, işletme yönetimi üstlendiği bu büyük sorumluluğun (maddi, manevi, yüksek maliyetin) getireceği yükü kaldırmaz.

Daha dinamik, daha yaratıcı ve değişen şartlara daha uyumlu bir organizasyon yapısının oluşturulması; yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden tasarlanması üzerinde odaklaşmakla birlikte, burada son bulmaz. İş süreçlerinde gerçekleştirilen temel değişiklikler, aynı zamanda organizasyon yapısını da değiştirmeyi; daha dinamik, daha esnek ve daha yalın bir hale getirmeyi hedefler. Sözü edilen organizasyon yapısının oluşturulması, yeniden yapılanma yaklaşımını içinde önemli bir ilke olarak kabul edilmektedir. Bunun en önemli nedeni, yeniden yapılanmanın organizasyon içindeki iş akışının ve üretkenliğinin en optimum düzeyde olmasını amaçlanmasıdır. Genellikle yeniden yapılandırılmış süreçlerdeki işlerin daha geniş boyutlu , daha fazla sorumluluk ve daha yüksek beceri gerektiren işler olduğu görülür. Aynı zamanda bu tür organizasyonlarda bireyler için daha fazla özgürlük, yani daha az denetim söz konusudur. Özünde Y teorisi yönetim kuramına sıkıca bağlı olan yeniden yapılanmada müşteri ile teması olan iş görenleri yetkilendirmek, performansı arttıracak bilgi, beceri oryantasyon gereklerini doğru tanımlayarak işe uygun iş görenleri seçmek, yerleştirmek ve eğitmek; organizasyonel sınırları yeniden tanımlamak; mesleki yükselme aşamalarını sağlıklı kriterlere dayalı olarak yeniden tasarlamak; en önemlisi, tüm iş görenlerin yeniden yapılanma yaklaşımını benimseyerek çalışacakları bir organizasyon kültürünü yaratmak bu ilkenin sağlıklı yürütülmesi için yapılması gerekenlerin başında gelir.

Bilgi teknolojisinin tüm olanaklarından yararlanılması ; işletmelerin iş süreçlerine yeniden yapılanma uygulayabilmelerini sağlayan modern bilgi teknolojisi, tüm yeniden yapılanma çalışmalarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bilgi teknolojisi yardımıyla işletmeler “tümdengelim” yöntemiyle düşünmek yerine “tümevarım” yöntemiyle düşünmeyi öğrenirler. Yani önce sorunları belirleyip ardından çeşitli çözümler arama ve bu çözümleri değerlendirmek yerine, önce iyi bir çözüm bulmak ve daha sonra bunun çözebileceği ve işletmenin varlığından belki de haberdar olmadığı sorunları araştırmak mümkün olabilir. İşletme yönetiminin, teknoloji ile yıkmak istediği kuralları, daha bu teknoloji eline geçmeden fark edebilmesi gerekir. Teknolojinin incelenmesi, öneminin anlaşılması ve potansiyel kullanım alanlarının saptanarak işletme içinde benimsenmesi için zaman gereklidir. Teknoloji henüz piyasaya çıkıp yaygınlık kazanmadan önce bu ön şartları yerine getiren işletmeler, rakipleri karşısında kimi zaman üç yılı aşabilecek bir avantaj süresine sahip olacaklardır.

Daima yaratıcı ve yenilikçi olunması; yeniden yapılanmasının özünde iş süreçlerinin yeniden organize edilmesi, yani bir ölçüde yeniden yaratma bulunmaktadır. Yeniden yapılanma ancak gerçekçi dönüşümleri başarmada öncülük yapan, yaratıcı problem çözümlerine odaklanan ve daima yenilikçi bir tutum sergileyen yönetimlerin kontrolünde olduğu zaman etkin bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Günümüzde yöneticilerin ve özellikle karar verme noktasında bulunan iş görenlerin, hızlı ve beklenmeyen, farklı biçimlerde gelişen çok çeşitli sorunlar karşısında yaratıcı, esnek ve yeni çözümler üretebilme ve bunları başarı ile uygulayabilme becerisine sahip olmaları çok önemlidir. Karmaşıklık, olay ve olguların sayısının hızla artması, belirsizlik ve istikrarsızlık içinde olmak çağımızın gerçeğidir ve yeniden yapılanma, bu sorunlara hızlı, kaliteli, kalıcı ve uzun vadeli çözümler üretebilmenin başarılı bir yönetimin gereği olduğunu kabul eder.

Devamlı gelişme ve mükemmelli yakalama hedefinden asla vazgeçilmemesi; devamlı gelişme sağlanması, yani bugünün dünden, bu senenin geçen yıldan vb. dahi iyi olması, vasat sonuçlarla yetinmeyerek daima mükemmele yönelme, yeniden yapılanma yaklaşımının diğer bir önemli ve bütünlük ilkesidir. Yeniden yapılanma, işletmenin, gerek rakiplerinden, gerekse kendi kendisinden her dönem daha üstün performans göstermesini bekleyen bir yaklaşımdır.

Özetle yeniden yapılanma, işletmenin gelişim çizgisinin sürekli yukarıya doğru bir seyir izlemesini vazgeçilmez bir gereklilik olarak kabul eder. Bu gelişimin kapsamına başta kalite,

maliyeti esneklik, hız ve doğruluk yönünden başarılı performans ölçütlerine ulaşmak girmektedir. Bu ölçütlerdeki başarı da beraberinde müşteri memnuniyetinde ve işletmenin genel performans ölçütlerinde artışı getirecektir (Seymen, 2000).

5.1.2 İşletmelerde yeniden yapılanma gereğini ortaya çıkaran faktörler

1990'lı yıllar, işletme yönetimi ve organizasyon alanında, öncelikle stratejik düzeyde daha sonra da operasyonel ve organizasyonel yapılanma düzeylerinde hızla yaygınlaşan bir değişimin yaşandığı yıllardır. Bu dönemin hakim çevresel değişimleri olarak ortaya çıkan globalleşme, küreselleşme, yönetimde mükemmellik, insan hakları ve demokratikleşme, bilgi çağı ve bilgiye dayalı organizasyon, uluslararası rekabet, sistemler arası yaklaşma, telekomünikasyon, yalın yönetim ve organizasyon, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim ve eklenebilecek çok sayıda benzer nitelikteki yeni kavram ve gelişmeler organizasyonların yapısı ve işleyişleri üzerindeki köklü değişimlerin en önemli nedenleri arasındadır.

İşte bu zorlayıcı şartlar altında, çok sayıda lider işletmenin, mevcut konumlarını kaybetmeye başladıkları, diğer işletmelerin çoğunun ise, rekabet güçlerini kaybederek piyasadan çekildikleri görülmektedir. Bu durum, işletmeleri şimdiye kadar dek bilinen organizasyon teorilerinin dışında, kendilerini baştan sona yenileyebilecekleri farklı yaklaşımlar aramaya itmektedir. Yeniden yapılanma bu yaklaşımlar içinde, kısa sürede sivrilen ve elde edilen çarpıcı sonuçlarla kendinden söz ettiren önemli bir alternatif oluşturmuştur.

İşletmeleri yeni organizasyonel yapılanmalarla ya da farklı model arayışlarına iten nedenler iki ana gruba ayrılarak incelenebilir (Koçel, 1998).

Global düzeyde işletmeleri etkisi altına alan ana eğilimler; dünya ölçeğinde meydana gelen bazı sosyo-ekonomik gelişmeler işletmeleri doğrudan veya dolaylı şekilde etkilemektedir. Zaman içerisinde organizasyonel yapı ve işleyişi de değişime uğratan bu gelişmeler aşağıdaki sırada sıralanabilir;

Ekonomik ilişkilerin giderek yalnızca ülkeler arasında değil, birbirleriyle ticaret yapan bloklar

arasında da gelişme eğiliminde olduğu görülmektedir. Her iki durumda, birbirlerinden kültürel açıdan ayırt edilebilecek farklı toplumların sıkı ekonomik ilişkiler kurması anlamına gelmektedir.

1990'lı yıllar, gelişmiş batı ülkelerini de etkisine alan ciddi boyutlarda ekonomik durgunluğun yaşandığı yıllar olmuştur. Çok sayıda büyük ve köklü işletmenin yaşam mücadelesi vermesi bazılarının batması, yeni arayışları hızlandıran önemli bir etken olmuştur. Yeniden yapılanmanın, ABD ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde başlayan ve daha sonra diğer ülkelerdeki işletmelere de yaygınlık kazanan bir yaklaşım olduğu düşünülürse, bu gelişmeler yeniden yapılanma açısından oldukça önemlidir.

Bilgi teknolojisinde meydana gelen son derece hızlı ve büyük değişimlerin de işletmeleri yeni organizasyonel yapılanmalara ittiği açıktır. Günümüzde bilgi adeta yeni bir yönetim türü olarak kabul edilmekte, her yere girebilen ve etkileri her alana yayılan vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Bilgiye daha hızlı ulaşma, doğru ve gereken bilgiyi elde edebilme ve bu bilgiyi en etkin şekilde kullanabilme başarısını gösteren işletmeler, daima rekabet gücünü ellerinde tutabilirler.

Toplumlarda giderek önemi artan ve varlığı yadsınmaz kabul edilen “demokratikleşme ve insan hakları” kavramları da organizasyon düşüncesi üzerindeki etkisini çarpıcı bir biçimde sürdürmektedir. Bağımsız mücadelesi veren toplumların desteklenmesi, devletlerin vatandaşlarına insan onuruna uygun bir yaşam sağlaması konusunun artık uluslararası bir sorun niteliği kazanması ve dünya başarısının tüm insanlar açısından anlam ve öneminin artması “insan” ‘a bakışı değiştirirken; eskiye oranla bu konudaki duyarlılığı çok daha fazla gündeme getirmektedir. Söz konusu gelişmeler, işletmeleri de, en önemli kaynaklarını oluşturan “işgücü” yani “insan” unsurunun yaşam kalitesini arttırmak, işlerinden ve iş yerlerinden duydukları tatmini en üst düzeye çıkartmak konularında yoğunlaşmaya itmektedir.

Bireyler de dahil olmak üzere mevcut tüm sosyal ünitelerin, içinde yaşanılan doğal ve sosyal çevrenin korunması konusunda sorumluluk taşıdıkları kabul edilmekte ve bu yönde giderek artan bilinçlendirme çalışmaları sürdürülmektedir. Yaşadığımız dünyanın geleceği ve bizden sonraki kuşaklara bırakılacak miras günümüzde üzerinde en çok tartışılan konulardan birisidir (Göker, 1996).

İşletmelerin dış ve iç çevrelerinde yaşanan hızlı değişimler; işletmelerde uygulanmakta olan yönetim biçimleri, çoğunlukla onların tarihsel gelişimlerinin bir sonucudur ve insanlar, değerler, politikalar ve teknoloji hakkında geçmişten gelen gerçekleri ve varsayımları yansıtmaktadırlar. Ancak değişen iç ve dış çevre şartlarının etkisiyle organizasyonlar olgunlaştıkça; mevcut yapının, iş tanımlarının, süreçlerin, sistemlerin ve uygulamaların, geçmişten bugüne süregelen stratejiler ve uygulanmakta olan kurallarla uyum içerisinde olması güçleşmektedir. Bugün pek çok işletmenin, organizasyon yapısını ve işleyişini değiştirmeye zorlayan en önemli faktör budur.

İşletme dış çevre faktörleri;

- Çok hızlı değişim gösteren dinamik pazarlarda rekabet üstünlüğünü yakalayabilme hedefi önemli bir faktördür.
- Bugünün müşterisi, talep ettiği mal ve hizmetleri, kalite, maliyet ve hız unsurlarını bir arada değerlendirmek suretiyle belirleyen bilinçli bir kitle halini almıştır.
- Teknolojide yaşanan hızlı değişimlere zamanında ve gereği gibi uyum sağlamak ve organizasyon yapısı ve işleyişini buna en sağlıklı biçimde uyarlayabilecek esnekliğe getirmek önemli bir gereksinim olmuştur.
- Öte yandan hızla gelişen teknoloji, işletme büyüklüğünü ve entegrasyonu dezavantajlı hale getirmiş; yüksek teknolojiye küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet gücü artmıştır.
- Seri imalat ve kitlesel pazarlama metotları önem kaybederek; yerlerini butik tipi imalata bırakmaya başlamışlardır.
- Toplumun kaliteli mal ve hizmetlerden yararlanmasını güvence altına almak amacıyla yapılan yasal düzenlemeler ve sivil örgütlenmelerin baskıları artmaktadır.
- Özellikle bilgi işleme ve uydu teknolojisindeki gelişmeler ile "internet" haberleşmedeki uzaklık kavramını ortadan kaldırmış ve ihtiyaç duyulan her an ve herkes tarafından bilgiye ulaşılmasını kolaylaştırmıştır.

İşletme içi çevre koşulları;

- Yüksek işgücü devir hızı ve devamsızlık oranı, iş kazalarının artması, mal ve hizmet üretiminde hata oranlarının yükselmesi, düşük iş gören performans düzeyleri vb. düşük motivasyon göstergelerinin varlığı

- İşletmelerin çeşitli departmanları arasında artan koordinasyon güçlüğü, çeşitli kademelerde karar verme ve yetki kullanma süreçlerinde tıkanıklıklar yaşanması
- Organizasyonel iklimi olumsuz yönde etkileyecek şekilde iş görenler arası uyumsuzlukların artması, informal organizasyonların, çalışma atmosferini bozacak ölçüde güç kazanması
- Yapılan yeniliklere veya çalışma ortamında meydana gelen teknik, organizasyonel veya yönetsel değişikliklere gösterilen tepkilerin artması
- Organizasyon içi iletişimin bürokratik nedenlerle sağlıklı işleyememesi (Seymen, 2000)

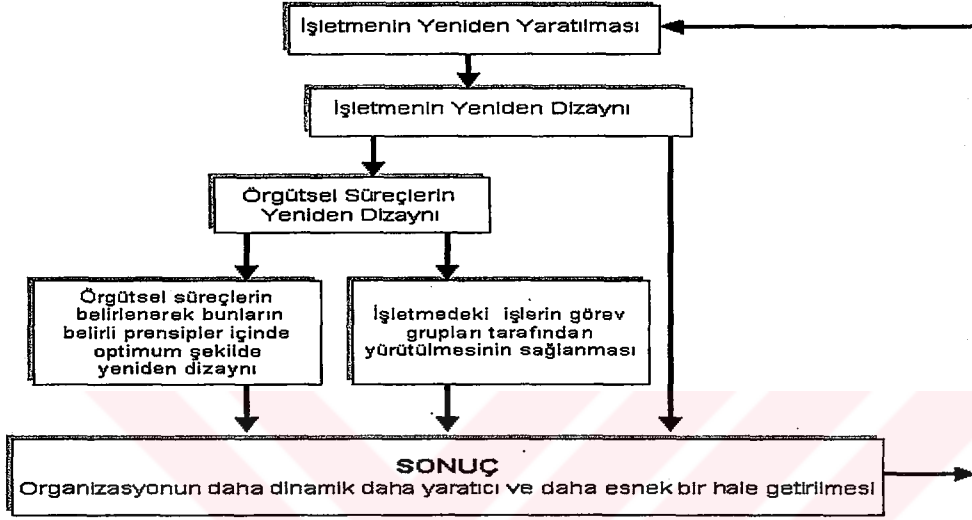
İşletme içi faktörlerin hemen hemen tümü, organizasyonel yapıya ilişkindir ve çoğunlukla geleneksel organizasyon yapılarının daha önce belirtilen eksiklik ve çağa ayak uydurmadaki yetersizliklerinin sonuçlarıdır.

Yeniden yapılanma gereksinimi kamusal organizasyonlar açısından ele aldığımızda da benzer faktörlerin rol oynadığını görebilmek mümkündür. Yönetimde mevzuata sıkı sıkıya bağlı kalmaya dayanan geleneksel ve biçimci yönetim anlayışının ve dürüstlük sağlama endişesiyle konulan aşırı kontrollerin yönetimi işlemez hale getirmesi, kuvvetli ve etkili bir yönetim isteği ekonomik ve sosyal planların hazırlanmasında merkeziyetçiliğin ağırlıkta olması, bunların sonucunda dikkatlerin daha çok yönetimin yetersiz yönleri üzerinde toplaması, yönetimi geliştirme, öğretim ve eğitimle ilgili kuruluşların yönetimde reform yapılmasını güdüleyici etkileri ile ülke içi politik ve sosyo-ekonomik değişiklikler, kamu kurum ve kuruluşlarında yeniden düzenleme gereksinimini doğuran başlıca iç ve dış etmenler olarak sıralanabilir (Seymen, 2000).

5.2 İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması

İşletmelerde yeniden yapılanmanın uygulamaya geçirilmesine ilişkin olarak, yazılı kaynaklarda çeşitli modeller veya metodolojiler ile karşılaştırılmaktadır. Yeniden yapılanma çalışmasını gerçekleştirmek ve başarılı sonuçlara ulaşmak isteyen işletme yöneticilerine yol göstermeyi amaçlayan bu metodoloji ve modeller çeşitli farklılıklara sahip olmalarına karşın, özde birbirlerine büyük ölçüde benzemektedirler.

Her işletmenin yönetim ve organizasyon yapısı, geçmişten gelen birikimleri, deneyimleri ve değerleri, kültürel özellikleri, yeniden yapılanmaya geçiş nedenleri ve hatta yeniden yapılanmadan beklediği sonuçlar farklı olabileceğinden, izleyeceği süreç de kendine özgü nitelikler taşıyabilecektir. Şekil 5.1’de işletmelerin yeniden yapılanma sürecini görebiliriz.



Şekil 5.1 İşletmenin yeniden yapılanma süreci (Çetin,1996)

5.2.1 İşletmelerin yeniden yapılanmaya yönelik bir değişime hazırlanması

Bir yeniden yapılanma çalışmasının ilk aşaması, yeniden yapılanma yönündeki büyük değişime hazırlık olarak nitelendirilebilir. Bu aşama, iki temel olgunun gerçekleşmesini sağlar. Öncelikle işletme üst yönetiminin değişime hazırlanmasını ve değişimi benimsemesini sağlamak ve daha sonra organizasyondaki diğer çalışanların ilgisini çekerek değişimi benimseyip katılmalarını sağlayacak hazırlık ortamını oluşturmaktır.

Yeniden yapılanma gereksiniminin fark edilmesi; 1980'lere kadar, iş dünyasındaki değişimin nispeten daha yavaş gerçekleştiği ve bu nedenle, evrim yoluyla değişiklikler yapan işletmelerin başarılı olabildikleri görülmektedir. 1980'den itibaren ise değişimin artış hızı çok

yükselmiştir. Ortaya çıkan gelişmeler ışığından değişimleri gerektiğini geç fark eden işletmelerin, değişimlere de geç kaldıkları düşünülürse; bunların ancak “devrim” niteliğindeki değişim programlarıyla kendilerini yeni dünyaya kabul ettirebilecekleri görülmektedir. Başka bir deyişle, evrim yoluyla yavaş yavaş gerçekleştirilen ve işletmelerin sorunlarına bütünleştirici bir yaklaşım gerektirmeyen bir değişimin, büyük sorunlarla mücadele etmeye çalışan işletmeler için yeterli olması çok güçtür. Dolayısıyla bu işletmelerin yöneticileri, “bugün mevcut olmayanı yaratmak” anlamına gelen bir anlayışa yönelmektedirler (Göker, 1996).

Yeniden yapılanma uygulamalarına ilişkin gözlem ve deneyler, genel olarak üç tür işletmenin bu yaklaşıma gereksinim duyduğunu göstermektedir. Birinci grubu, son derece ciddi sorunlarla-maliyetlerin kaldırılamayacak bir düzeye ulaşması, yüksek oranlı Pazar payı ve müşteri kayıpları, performans düzeyindeki hızlı düşüşler gibi-karşı karşıya olan ve köklü bir yapısal değişimi gerçekleştirmekten başka çıkış noktası bulunmayan işletmeler oluşturur. İkinci grupta ise, bu tür sorunlarla henüz karşılaşmamış oldukları halde yaklaşan iç ve dış tehditleri öngörebilen işletmeler yer alır. Örneğin, işletmenin finansal verileri tatmin edici görülebilir; ancak, yeni rakipler, değişen müşteri özellikleri ve talepleri, değişen ekonomik, yasal ve sosyo-kültürel koşullar, yani uzaktan da olsa gelecekte işletmeyi sorunlarla karşılaştırabilecek sinyaller mevcuttur. Bunlar, işletmenin başarısını temelden sarsabilecek gelişmelerdir ve vakit geç olmadan büyük bir değişime gidilmesi gerekmektedir. Üçüncü grupta ise, ne şu an itibarıyla ne de yakın gelecekte belirgin sorunları olmayan, performanslarının doruk noktasında bulunan işletmeler vardır. Ancak bu işletmelerin yöneticileri, yeniden yapılanmayı rakiplerine karşı üstünlüklerini arttırmak, rekabet çizgilerini iyice yükseltmek ve böylece bir ölçüde rakipsiz kalmak için önemli bir fırsat olarak görürler (Hammer ve Champy, 1996).

Yeniden yapılanma kararının alınması; yeniden yapılanmaya geçiş kararının alınması ve projenin sponsorluğunun üstlenilmesi çoğunlukla üst yönetim kademelerinden bir yönetici tarafından gerçekleştirilir. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle yeniden yapılanmanın kapsamı ve organizasyon üzerinde yaratacağı etki çok büyük olduğundan, böylesine bir değişime ancak üst yönetim cesaret edebilir. İkinci olarak, yeniden yapılanma, işletme kültüründe büyük bir değişimi kapsar ve bilindiği gibi kültürel değişimin sorumluluğu da üst yönetime aittir. Son olarak yeniden yapılanma, güçlü, tam yetkili ve tartışmasız bir liderliği gerektirir ve bu da ancak üst yönetimde mevcuttur.

Yeniden yapılanma kapsamında, süreçlerin yeniden tasarımı, yapısal organizasyonun süreçlere uygulanması, geleneklerin, alışkanlıkların ve olumsuz sayılabilecek işletme kültürü öğelerinin terk edilmesi ve çözüm önerilerinin en az % 50 oranında parasal ve zamansal tasarrufları içermesi şeklinde sıralanabilecek köklü değişiklik önerilerini getirebilecek yöneticilerin , işletmenin yapısını, süreçlerdeki zayıf noktaları ve süreçlerin üzerine organizasyonun nasıl kurulacağını bilen ve bunları bilinçli bir şekilde üst yönetime karşı savunabilen yaratıcı kişilerden oluşması yeniden yapılanma projelerinin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Öte yandan yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesi için genellikle söz konusu liderin yeniden yapılanma kapsamına girecek olan tüm süreçlerdeki çalışanlar üzerinde yetkiye sahip birisi olması önemlidir. Bu rol çoğunlukla, bakış açısı hem içeriye-operasyonlara-hem dışarıya-müşterilere ve dış çevreye-yönelebilen bir üst düzey yöneticiye dönüşmektedir (Hammer ve Champy, 1996).

Yeniden yapılanma konusunda üst düzey fikir birliğinin oluşturulması; yeniden yapılanma konusunda lider ile uzmanlaşma içinde olması gereken üst düzey yöneticiler, genellikle işletmenin kendi organizasyonel yapısı içinde stratejik önem taşıyan birimlerin yöneticileri olup, bunlardan bir bölümü aynı zamanda potansiyel süreç sahipleridir.

Lider yöneticinin, bu aşamada özellikle yeniden yapılanma çalışmasını birlikte yöneteceği yöneticileri, yeniden yapılanmanın mutlaka sonuca ulaştırılması gereken bir çaba olduğuna inandırması gerekmektedir. Lider aynı zamanda, üst düzey yöneticileri süreç sahipleri olarak görevlendiren, yani yeniden yapılanma çalışmasını başlatan kişi olduğundan; işinin yarısı potansiyel süreç sahibi olan yönetici kadrosunu ikna ve teşvik etmek, diğer yarısı ise onlara gerekli desteği sağlamalıdır (Hammer ve Champy, 1996).

Yeniden yapılandırılmış işletmelerde, yöneticiler çoğunlukla ürün veya fonksiyonel hatlar düzeyinde organize edilmişlerdir, “süreç” kavramı geçerli değildir. Oysa yeniden yapılanma çalışmasının gerçekleşmesi için süreçlere gereksinim vardır ve bu nedenle lider yeniden yapılanma kararını aldıktan sonra, kimlerin süreç sahibi olmaya aday gösterilebileceklerini düşünerek onları olabildiğince uzmanlaşma içine sokmalıdır. Bu çaba bazen birkaç ay sürebileceği gibi; lider güçlü ise ve yönetim ekibi birbirine inanmış ve sıkıca kenetlenmiş

kişilerden oluşuyorsa bir iki haftada tamamlanabilir (Manganelli ve Klein, 1994).

Yeniden yapılanma kararının tüm işletme birimlerine duyurulması; organizasyon içindeki tüm çalışanları yeniden yapılanmaya yönelik büyük değişimi kabullenmeye ikna etmek için zorlu bir çaba gerekir. İnsanların iş hayatlarında köklü değişiklikler olacağı fikrini kabul etmelerini sağlamak, yeniden yapılanmanın başarısından sonuna kadar sürdürülmesi gerekli olan bir iletişim ve eğitim kampanyasıdır. Başka bir deyişle, işletmenin yeniden yapılanmaya geçmesi gerektiğinin anlaşılması ile başlayan ve yeniden yapılanmadan geçirilmiş süreçlerin tümü yerli yerine oturana kadar sona ermeyen bir faaliyetler bütünüdür.

İş görenlerine yeniden yapılanma yönündeki değişimi kabul ettirmekte başarı gösteren işletmeler incelendiğinde, bunların, yeniden yapılanmaya duyulan gereksinim hakkında en açık mesajları üretip iletmekte başarılı oldukları görülmektedir. Bu mesajların ilki “işletme olarak bulunduğumuz yer ve bu yerde kalamayacak oluşumuzun nedeni ...dur” şeklindedir. İkinci mesaj ise, “bizim işletme olarak olmamız gereken şey, işte ...dur” olarak ifade edilebilir.

Üst yönetim tarafından alınan yeniden yapılanmaya geçiş kararı doğrultusunda, yukarıda sözü edilen mesajlar, orta kademe yöneticilerden başlayarak tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Bu aktarma sırasında çeşitli faaliyetlerden ve araçlardan yararlanılabilir. Bunlar arasında, tüm işletme birimlerini kapsayan geniş katılımlı toplantılar, haber bültenleri, memorandumlar, işletme gazeteleri, poster veya ilan tahtaları vb. haberleşme araçları yer alabilir. Bu aktarımı takiben de, işletme iç çevresinden geri-bildirim sağlayabilmek için, kişisel görüşmeler, anket uygulamaları, departman yöneticilerinden ve çalışanlarından rapor ve görüş isteme gibi veriler elde edilebilir.

Tüm bu faaliyetler, üst yönetimin, işletme genelinde yeniden yapılanmaya ilişkin gereksinimi, geçiş kararını ve değişimin temel çerçevesini duyurmak ve benimsemesini sağlamak amacıyla ilk aşamada gerçekleştireceği faaliyetlerdir. Yeniden yapılanmaya yönelik planlamanın başlaması ile birlikte iletişim ve eğitim faaliyetleri de hız kazanacak ve daha kapsamlı hale getirilecektir(Hammer ve Champy, 1996).

5.3 Yeniden Yapılanma Projesi İçin Organizasyonel Birimlerin Oluşturulması

Yeniden yapılanma projesinin planlanmasından başlayarak, süreçlerin yeniden tasarımı ve projenin uygulamaya konulmasını içine alan süreçte, yeniden yapılanma yaklaşımına özgü organizasyonel birimlerin oluşturulması gerekir. Burada üzerinde durulacak en önemli nokta, planlama aşamasında oluşturulacak organizasyonel birimlerin, daha ziyade projenin sorumluluğunu bütünsel olarak üstlenecek, yol gösterici, destekleyici nitelikte olduğu; tasarım ve uygulama aşamalarında ise görev ve sorumlulukların organizasyonun orta ve alt kademelerini de kapsayacak şekilde dağıtıldığıdır (Hammer ve Champy, 1996).

5.3.1 Yeniden yapılanma projesi yönetim ekibinin oluşturulması

Yeniden yapılanma projesinin planlanmasından sorumlu yönetim ekibi, genellikle aşağıdaki birimlerden oluşmaktadır.

1. Projeyi başlatan ve destekleyen en üst düzeydeki yönetici, sponsor ya da lider; lider olan yönetici, işletmenin yeniden yapılanma yönündeki değişime gereksinim duyduğunu gören, bu yönde karar alan ve tüm organizasyonun belirlenen vizyonun bir parçası olacak şekilde yeniden yapılanmayı benimsemesinde en büyük etkiye sahip olan kişidir. Bu kişi, misyonunu tüm yeniden yapılanma sürecinde ve sonrasında devam ettirir.

Liderin tercihleri doğrultusunda, yeniden yapılanma projesinin başlamasından önce, projeyi planlayacak ve ilk adımları atacak bir örgütlenmeye gidilmesi yaygın bir uygulamadır.

2. Yeniden yapılanma projesi yönetim ekibi; yeniden yapılanma projesinin planlanmasında, üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekibin oluşturulması gereklidir. Bazı işletmelerde ise, söz konusu ekiplerle müşteriler ve tedarikçilerden de katılım sağlanmaktadır (Manganelli ve Klein, 1994).

Çoğunlukla çalışmaları başlatma işini de üstlenen bu ekip, çeşitli organizasyonlarda farklı isimler altında oluşturulabildiği gibi, yüklendiği görev ve sorumlulukların niteliği ve görevde kalma süresi de birbirinden farklı olabilmektedir. Projenin planlanma aşamasında oluşturulan

bu yönetim ekibi, genellikle işletmenin yeniden yapılanma stratejisini geliştirme ve bu stratejinin ilerlemesini izleme rolünü üstlenir (Hammer ve Champy, 1996).

3. Yeniden yapılanma projesi koordinatörü; yeniden yapılanma literatüründe “Çar” olarak da adlandırılan ve genellikle üst düzey bir yöneticinin üstlendiği bu görev, yeniden yapılanma tekniklerini ve araçlarını geliştirmek ve işletmenin ayrı ayrı yeniden yapılanma projelerinin birbirini güçlendirmelerini sağlamaktadır. Başka bir deyişle proje koordinatörü, projenin teknik sorumluluğunu üstlenecek, başarıya ulaşması için gerekli koordinasyonu sağlayacak ve zamanın tümünü bu işe ayıracak olan bir yöneticidir (Çetin, 1996).

Süreç sahipleri ile süreç ekipleri kendi özel yeniden yapılanma projeleri üzerinde yoğunlaştıklarından, organizasyon içinde yeniden yapılanma çalışmasının tümünü aktif şekilde yönetecek birine gereksinim vardır. Lider ya da sponsor olan yönetici bu alanda bütünsel bir bakış açısına sahip olsa da, yeniden yapılanma çalışmasını tüm aşamalarda günlük olarak izleyecek zamanı yoktur ve bu boşluğu, lidere bağlı çalışan tüm yeniden yapılanma personelinin başkanı olarak işlev gören proje koordinatörü üstlenir.

4. Süreç sahipleri; bazı kaynaklarda “Görev Grubu Liderleri” olarak da adlandırılan süreç sahipleri, genellikle işletme içinde etkili, prestij sahibi ve daha çok çizgisel sorumluluk taşıyan orta kademe yöneticiler arasından seçilirler.

Süreç sahiplerinin ana işlevi, yeniden yapılanma projesinin uygulanmasını sağlamaktır. Bu nedenle süreç ekiplerini oluşturmak, onların görevlerini yerine getirmelerini sağlamak rolünü üstlenirler. Süreç sahipleri, süreç ekibini motive eden, onlara ilham veren, eleştirmen, sözcü, gözlemci ve bağlantı sağlayan kişilerdir.

Süreç sahiplerinin görevleri, yeniden yapılanmanın planlanması aşamasında başlar, ancak projenin tamamlanmasıyla bitmez. Süreçler yeniden tasarlanıp uygulamaya geçtikten sonra da bu görev devam eder (Hammer ve Champy, 1996).

5.3.2 Yeniden yapılanma sürecinde fonksiyonel birimlerin durumu

Yeniden yapılanmanın odak noktası süreçlerdir ve bu nedenle yeniden yapılanmaya geçiş kararının alınması ile başlayan ve uygulanması ile devam eden süreç içerisinde organizasyonel yapıda “süreçlere dayalı” yeni birimler oluşturulur. Bu yeni yapılanma, organizasyondaki mevcut fonksiyonel bölümlendirmeyi önemli ölçüde değiştiren, dolayısıyla biçimsel yapıyı derinden etkileyen bir değişim anlamına gelir. Yeniden yapılanma öncesinde sürekli aşamalı iyileştirmelere veya benzeri kalite programlarına başvurmuş olan ve bu nedenle “süreç odaklı” bir organizasyon sistemine adapte olmuş organizasyonlarda bile, mevcut süreçler yeniden tasarıma konu olacaklarından, yeniden yapılanma ile birlikte yeni birimlerin oluşturulması gerektiği açıktır.

Bununla birlikte, yeniden yapılanmanın getirdiği “süreç organizasyonu” na geçiş, fonksiyonel organizasyonu tamamen ortadan kaldırmaz. Organizasyondaki ana işleri süreçler şeklinde gruplandırıp, işlerin sonuçlandırılmasında süreç ekiplerine ağırlık verilmesi ve bütün yeniden yapılanma çalışmasının plan, proje, koordinasyon ve süreklilik kazanma aşamalarında organizasyonel birimler oluşturularak destek sağlanması “Süreç Organizasyonu” olarak ifade edilebilir. Ancak belli fonksiyonel alanlar çoğunlukla birden fazla sürecin içinde yer almaktadır. Öte yandan her ne kadar çeşitli uzmanlar süreç ekibi içerisinde yer alırsa da, her bir fonksiyonel departmanın sahip olduğu uzmanlıktan tamamıyla vazgeçmek en azından belli bir süre için doğru olmayabilir. Bunun yanı sıra, ana iş süreçleri tamamlandıktan sonra, birçok rutin ve küçük çaplı iş bu grupların dışında kalacaktır. Bu işlerin fonksiyonel departmanlarca yürütülmesi yerinde olur. Süreç organizasyonunun, fonksiyonel organizasyon çatısı üzerine inşa edilmesi bu açıdan daha çok tercih dilmektedir (Göker, 1996)

5.4 İşletmenin Yeniden Tasarımı

İşletme yönetiminin yeniden yapılanmaya yönelik bir değişime kendisini ve organizasyonel birimleri fikren hazırlaması, değişimin ana hedeflerini ve değişimden beklenen sonuçları genel çizgileriyle ortaya koyması ve bu değişimi başlatacak bir organizasyonel yapıyı oluşturmasından sonra, işletmenin yeniden tasarımı söz konusu olacaktır. Yeniden yapılanmanın ana konusu süreçler olduğundan, bu aşamada mevcut/veya potansiyel süreçlerin tekrar ele alınması ve yeniden tasarıma konu edilmesi gereklidir.

5.4.1 Süreçlerin yeniden tasarımı

“Süreç yenileme” olarak da ifade edilebilen süreç yeniden tasarımı, esas olarak mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılmasına yönelik faaliyetlerden oluşur. İş ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına geçmeden önce süreç kavramı üzerinde durmak gerekir (Seymen, 2000).

Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren çağdaş organizasyon düşüncesi içinde önemli bir yer tutmaya başlayan ve pek çok yönetim yaklaşımını etkileyen süreç kavramına ilişkin tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır;

“Süreç en basit tanımıyla, işletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir”

“Süreçler, birbirlerini izleyen surum değişikliklerinin analizinden doğar; yani bir süreç, ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü faaliyetler dizisidir” (Manganelli ve Klein, 1994).

“Süreç, bir veya daha fazla dönüşüm yoluyla, girdilerden daha yüksek değerli çıktılar üretilmesini sağlayan, birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesi olarak tanımlanabilir” (Melan, 1993).

Süreçlere ilişkin tanımlar ve bu tanımlardaki ortak özelliklerden hareket ederek, verimli ve etkin işleyen bir işletmenin yeniden yapılanma hedefine ulaşmasını kolaylaştıran “doğru” süreçlerin taşınmaları gereken özellikle ve unsurlar ise şöyle açıklanabilir;

Tanımlanabilirlik; her süreçte işin nerede başlayıp nerede bittiğini açık bir şekilde belirlenmesi ve işin kendi içinde bir bütün oluşturması gerekliliği yanında, süreci oluşturan temel unsurların önceden tanımlanabilmesi şarttır. Bu unsurlar;

- Sürecin tedarikçileri (yani girdi sağlayanlar)
- Sürecin girdileri (malzeme, ekipman, bilgi, işgücü, enerji)
- Sürecin çıktıları (Ürün/hizmet)

- Sürecin müşterileri (iç ve dış)
- Sürecin müşterilerinin istek, beklenti ve ihtiyaçları (müşterinin sesi)
- Sürece ilişkin performans hedefi (sürecin sesi)
- Süreci oluşturan faaliyetler

Bir dönüşümü gerçekleştirme; bir süreçte çıktılar temel olarak bir dönüşümün veya dönüşümler dizisinin sonucudur. Malzeme, ekipman, enerji, bilgi vs... şeklinde belirtilebilen girdiler, bir dizi faaliyetler sonucunda bir alıcıya sunulan çıktıya dönüştürülür. Bu dönüşüm sonucunda elde edilen çıktıdan yararlanan “alıcı” ise, bir bedel ödeyen müşteri, bir departman veya grup, diğer işleyen ekipman veya makineler ya da gelecekte kullanılmak üzere muhafaza edilen çıktılar olabilir.

Yinelenebilirlik; süreç sadece bir kez tamamlanması gereken bir faaliyetler dizini olmayıp; açıkça tanımlanan uygulayıcılar tarafından iyi anlaşılabilir bu faaliyetler dizininin sürekli ve istikrarlı bir biçimde tekrarlanabilmesidir. Yinelenebilirlik, bir sürecin aynı çıktıyla, aynı şekilde, düzenli olarak çalışabildiğini gösterir.

Tutarlılık; önceden tanımlanan çıktıların her defasında elde edilebilmesi için, süreçlerin istatistiksel anlamda kontrol altında tutulması gerekir. Süreçte oluşacak sapmalar, önceden belirlenen sınırlar içerisinde kalmalıdır.

Görevlerden farklılık; bir görevin net bir ürün ya da çıktı ürettiği durumlarda, sözü edilen farklılık karışıklığa neden olabilmektedir. Görevlerin süreç olarak algılanmasını getiren durumlarda, en önemli ayırım kriteri, görevin çıktıyı değiştiren bir adımlar dizisini kapsayıp kapsamadığı, içinde bekleme sürelerinin bulunup bulunmadığı ve süreçten bağımsız bir alıcı tarafından kullanılmak üzere bir çıktı üretip üretmediğidir.

Fonksiyonel sınırların aşılması ; süreç kavramının oluşturulmasında, dar anlamda tanımlanmış görevlere bağlı kalmadan ve yine önceden belirlenmiş organizasyonel sınırların içinde sıkışmadan, daha geniş boyutlu düşünebilmek önemlidir. Organizasyonel sınırlar, hem yatay, hem dikey ve hem de çapraz şekilde aşılabilir. Süreçlerin fonksiyonel sınır çizgilerini aşmaları, iş görenlerin günlük görevlerini yerine getirirken birden fazla süreç içinde yer alabilecekleri şeklinde açıklanabilir (Adair ve Murray, 1994).

Süreçler yeniden tasarlanırken bunu üç adımda toplayabiliriz;

1. Yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin belirlenmesi

Bu aşamada esas olarak yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla süreç tanımı ve genel özelliklerinden hareketle, işletmede hangi temel süreçlerin bulunduğunu veya bulunması gerektiğini belirlemek yapılacak ilk iştir. Daha sonra bu süreçler arasında bir “öncelik” sıralaması yapılmalı, yani işletme açısından ilk etapta yeniden tasarımı en fazla gerekli olan süreçler saptanmalıdır. Bazı işletmeler, yeniden yapılanma çalışmasının başlangıcında veya tümünde az sayıda sürecin yeniden tasarımını gerçekleştirmektedirler. Bu durumda en öncelikli süreçlerin seçimi büyük önem taşımaktadır. Yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin belirlenmesi için aşağıdaki adımlar izlenmelidir;

- Kritik süreçlerin belirlenmesi
- Süreçlerin isimlendirilmesi
- Süreçlerin yeniden tasarım açısından öncelik sırasına alınması(Manganelli ve Klein, 1994).

2. Yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin analizi

Bu aşamada, temel olarak yeniden yapılanmada öncelikli olan süreçlerin algılanması, anlaşılması ve kavranılması amaçlanmaktadır. Süreçlerin incelenmesinde hem mevcut veriler ve belgelerden, hem de süreçle ilgili kişilerden alınan bilgilerden yararlanılır. Yapılan incelemeler sonucunda “Süreç Akış Diyagramları” ve “Süreç Haritaları” oluşturulur. Yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin analizi aşamasında bu etaplara incelenecektir.

- Süreç sorumlularının belirlenmesi
- Süreçlerin anlaşılması
- Süreçlerin analizinde kıyaslama tekniğinin kullanılması
- Süreç akış diyagramının çizilmesi
- Organizasyonun süreç haritasının çıkarılması (Erkut, 1998).

3. Süreçlerin yeniden tasarımının tamamlanması

Yeniden tasarıma konu olan süreçlerin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi, süreç akış diyagramlarının çizilmesi ve organizasyonun süreç haritasının oluşturulması ile yeniden yapılanma çalışmasının temel adımı atılmış olur. Böylelikle organizasyonda yeniden yapılanmanın ana çizgileri çizilmiş ve bütünsel görev dağılımı belirginleştirilmiştir. Bu durum organizasyon için bir tür “yeni sistem analizi” şeklinde ifade edilebilir.

Bundan sonra yapılacak işler, yeniden yapılanmanın uygulamaya geçirilmesinden önce yeniden tasarılan süreçlerde son değişikliklerin yapılması, süreçler arası eşgüdümün sağlanması ve süreç performanslarının belirlenmesi olacaktır.

Yukarıda sözü edilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, öncelikle bazı temel konuların dikkatle gözden geçirilmesini gerektirir. Süreç yeniden tasarımının ana hedefleri, süreçlerin yapısında yeniden yapılanmanın göstergesi olan özellikler ve fonksiyonel organizasyon yapısı ile olan ilişkiler (Manganelli ve Klein, 1994).

5.4.2 Süreçlere ilişkin teknik tasarımın gerçekleştirilmesi

Bu aşamanın temel amacı, yeniden tasarlanan süreçlerin işletme açısından teknik boyutunun ortaya konulmasıdır. Teknik tasarımın gerçekleştirilmesi ile, yeniden yapılanmanın getirdiği teknolojik değişim, yeni standartlar, prosedürler, sistemler ve kontrollere ilişkin tanımlar geliştirilir; sosyal ve teknik unsurların etkileşimine yönelik tasarımlar yapılır; geleceğe yönelik gelişmeler, edinimler, deneyler ve kaynak dağılımları konusunda planlar üretilir.

Yeniden yapılanmanın organizasyona getirdiği değişiklikleri kolaylaştırıcı bir faktör olarak teknolojik, önemli bir yatırım alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Gerek işlerin süreçler kapsamında birleştirilmesi, gerek yetkilerin devri, yani işlerin başladığı yerde bitirilebilmesi, bilginin organizasyonda ve hatta zaman zaman organizasyonlar arası paylaşımı, karar destek sistemleri ve işin yapılmasını kolaylaştıran uzman sistemler ve bunları sağlayan teknolojik donanımı gerektirecektir.

Teknik tasarım aşaması, yeniden tasarıma konu olan tüm süreçleri ilgilendiren her türlü

donanım unsurunu, kullanacak teknolojiler ile yönetim bilgi sistemlerini ve diğer işletim araçları ile bu konulardaki bilgi, beceri ve uzmanlık desteğini, eşgüdüm ve yaratıcılığı teşvik eden motivasyon unsurlarını da içine alır.

Süreçlere ilişkin teknik tasarımın gerçekleştirilmesinde çeşitli yönetim teknikleri ve uzmanlık dallarından önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır;

- İş analizi
- Enformasyon (Bilgi) mühendisliği
- Stratejik otomasyon
- Performans ölçümleme
- Değişim yönetimi
- Proje yönetimi

Teknik tasarımı oluşturan faaliyetler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Süreç oluşumları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi
- Süreç bağlantılarının yeniden oluşturulması
- Bilgi kaynaklarının ve araçlarının belirlenmesi
- Bilgi akışının ve verilerin bütünleştirilmesi
- Alternatiflerin oluşturulması
- Kontrol aktivitelerinin yer ve zamanlarının yeniden belirlenmesi
- Model oluşturma
- Teknoloji kullanımı
- Uygulama planının belirlenmesi (Seymen, 2000).

5.4.3 Süreçlere ilişkin sosyal tasarımın gerçekleştirilmesi

Yeniden tasarlanan süreçlerin sosyal boyutunu belirlemek şeklinde ifade edilebilen “Sosyal tasarım” aşaması, bir önceki aşamada açıklanan “Teknik tasarım” ile aynı zamanda, aynı ekipler tarafından ve kesinlikle eşgüdümlü şekilde yürütülmesi gereken bir çalışmadır.

Sosyal tasarım aşaması, yeniden tasarlanan süreçlerde kullanılacak olan organizasyon yapısının, hiyerarşik düzenin, görevlerin, kariyer yapma olanaklarının ve teşvik sistemlerinin saptanmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla bu aşamada, organizasyon, kadrolaşma, işler, kariyer çizgileri ve teşviklere ilişkin tanımlar üretilir; teknik ve sosyal unsurlar arasındaki iletişime ait tasarımlar yapılır. Yine bu aşamada, işe alma, eğitim, yetiştirme, yeniden organize etme ve yeniden yerleştirme konularına yönelik öncelikli planlar da üretilir.

Ancak belirtmek gerekir ki; yeniden yapılanmanın işletmedeki eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri üzerindeki en büyük etkisi söz konusu faaliyetleri “iş”e bağlı olmaktan çıkarmasıdır. Yeniden yapılanmada da, diğer bilgiye dayalı organizasyonlarda olduğu gibi iş zaten fiziksel olma özelliğini kaybetmekte, bilgi, fikir yaratma ve zihinsel olma özelliği ise artmaktadır. Fiziksel yanı ağır basan işleri bölmek, parçalamak, birleştirmek ve daha büyük iş grupları ve departmanlar haline getirmek mümkün iken; zihinsel niteliği ağır basan işler için bu söz konusu değildir. dolayısıyla sosyal tasarım kapsamındaki eğitim, geliştirme ve kariyer yönetimi daha farklı bir boyut kazanır. Eğitim ve geliştirme; çalışanları değişimle baş edebilecek düzeye getirmelidir. Bunun içinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme ve çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır. “kariyeri yönetmek” ise organizasyondan çalışanın kendisine kaymış ve çalışanın kendisini sürekli istihdam edebilir tutması ön plana geçmiştir. Yeniden yapılanmanın aynı zamanda bir tür “Öğrenen Organizasyon” olduğu hatırlanırsa, kariyer kavramının da ancak sürekli öğrenme, çevreye uyabilme ve bilgiyi araştırma kriterlerine bağlı olarak elde edebileceği açıktır.

Görüldüğü gibi bu aşamada daha çok “İnsan Kaynakları Yönetimi” nin temel işlevleri üzerinde durulmaktadır. Ancak bir yandan da yeniden yapılanmanın organizasyonel boyutunun analize tabi tutulduğu görülebilir. Dolayısıyla sosyal tasarım, yeniden yapılanmanın tamamıyla beşeri unsurlar üzerindeki etkilerinin dikkate alındığı ve tüm yeniden yapılanma çalışmasının bu unsurlar üzerinde yaratacağı değişime bağlı bir yeniden “planlama” olarak kabul edilebilir.

Sosyal tasarımın gerçekleştirilmesinde üzerinde durulacak em önemli konular şu şekilde sıralanabilir;

- Müşteri ile temas eden iş görenlerin güçlendirilmesi

- İş gereklerinin yeniden tanımlanması
- İş gruplarının oluşturulması
- İş hacimlerine bağlı olarak kadro gereksinimlerinin belirlenmesi
- Kariyer ilerleme olanaklarının belirlenmesi
- Değişim yönetimi programının tasarlanması
- Ücret ve teşvik sistemlerinin belirlenmesi (Seymen, 2000).

5.5 Yeniden Yapılanma Yaklaşımının Hayata Geçirilmesi

Uygulama aşaması, yeniden yapılanmaya yönelik hazırlık, planlama ve tasarım aşamalarından sonra “yeniden tasarlanan süreçlerin hayata geçirilmesi yoluyla işletme vizyonunu gerçekleştirmeye çalışmak” olarak tanımlanabilir. Uygulama aşamasını üç bölümde ele almak mümkündür;

- Pilot uygulamaya geçiş için son hazırlıkların tamamlanması
- Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması
- Yeniden yapılanmanın tüm organizasyonel süreçlere yayılması ve sürdürülmesi

5.5.1 Pilot uygulamaya geçiş için son hazırlıkların tamamlanması

Yeniden yapılanmanın hayata geçirilmesinden önce son bir kontrol anlamına gelen “Pilot Uygulama” aynı zamanda köklü bir değişimi gerektiren yeniden yapılanmanın benimsenmesi ve bir ölçüde kanıtlanması açısından da önemli bir faaliyettir. Pilot uygulamanın başarılı sonuç verebilmesi için ise, sistematik bir hareket tarzı yürütülmelidir. Bunun anlamı, yeniden yapılanmada olduğu gibi, önce planlama çalışmasını başarıyla yürütmek; daha sonra denemeyi gerçekleştirecek sonuçları değerlendirmek gerektiğidir. Ancak planlamadan önce işletmenin teknik ve sosyal yeniden tasarımlarının iyi bir şekilde gözden geçirilmesi ve tamamlanmış olduğunun anlaşılması yararlı olacaktır.

1. İşletmenin sistem tasarımının tamamlanması; yeniden yapılanma yönündeki değişim programının gerektirdiği otomasyon ve bilgisayar donanımının eksiksiz şekilde yerleştirilmiş olması veya bu alanda gerekli değişikliklerin gözden geçirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu aşamada, yeniden tasarlanan süreçlerin birbirleriyle ve birimlerle olan ilişkilerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için kullanılacak paket programların seçimi, bu programlarda hangi veri tabanlarından yararlanılacağı, daha önceki uygulamalarla yeni uygulamaların uyumlaştırılması gibi teknik konuların halledilmiş olması ve özellikle “Yönetim Bilgi Sistemi”nin sağlıklı bir alt yapıya kavuşturulması gereklidir.

Daha sonra süreçlere ilişkin teknik ayrıntı düzeyi genişletilerek, verilerin ve sürecin alt bölümlerinin son şeklini alması gündeme gelir. Bu şekillendirmeden sonra, süreci oluşturan her faaliyet, her görev ve adıma ilişkin “iş kuralları” kesinlik kazanır.

2. Teknik tasarımın uygulamaya geçilmesi; yeniden yapılanma proje ekibi tarafından en uygun uygulama paketinin seçiminden sonra, bu paketin en sağlıklı işleyeceği platformun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Fiziksel veri yapısının tasarımı, yani veri dosyalarının düzenlenmesi, verilerin değerlendirilmesinde kullanılacak yöntemlerin yazılı, işitsel ya da görsel araçların belirlenmesi, bir sonraki işlemlerdir. Öte yandan, bir önceki aşamada geliştirilen iş kurallarının daha rafine bir hale getirilmesi, bu kuralların sistem unsurlarına ayrılması ve kuralların, sistem unsurları ve sistem kullanıcıları arasındaki iletişimi kapsayacak biçimde genişletilmesi gerekir.

Teknik tasarım elbette yalnızca bilgi teknolojisini kapsayan bir ifade olarak düşünülmemelidir. İşletmenin faaliyet gösterdiği iş kolunun yapısı ve özelliklerine bağlı olarak kullanmakta olduğu teknoloji ve bunun getirdiği malzeme, ekipman, yöntem ve uzmanlık bir bütün olarak teknik tasarımın konusunu oluşturur. Dolayısıyla yeniden yapılanma gibi köklü bir değişim programı öncesinde, işletmenin mevcut teknolojik donanımının, bilgi ve uzmanlık birikiminin, çağın gerektirdiği en modern olanaklarla yenilenmesi konusu vazgeçilmez bir önceliğe sahiptir.

3. Pilot uygulamaya ilişkin planların geliştirilmesi; burada, pilot uygulama kapsamına alınacak olan süreç ya da süreçlerin doğruluk ve kalitesinin nasıl belirleneceğini gösteren

planların hazırlanması çok önemlidir. Bunun için de öncelikle, pilot uygulamada kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi, daha önceki sistemin yeni tasarlanan süreç içindeki rolünün ve kesişme noktalarının ortaya konulması, eski sistemden kalan verilerin nasıl kullanılacağına ya da hiç kullanılmamasına ve pilot uygulama için gerekli zaman ve kaynak kullanımının ne olacağına ilişkin karar verilmesi yolunda çalışmalar yürütülür.

Pilot uygulama öncesi söz konusu planların geliştirilmesi, aynı zamanda gerekli yetiştirme ve eğitim faaliyetlerini, dokümantasyonu, sorunlar varsa bunların en acil çözüm yollarını ve genel koordinasyona ilişkin konuları kapsar. Bunun yanı sıra yeni sistemin etkilerini değerlendirmede yöneticilere ön bilgiler verilir. Özetle böyle bir adım, deneme çalışmasının kusursuz işlenmesini sağlama çabası olarak nitelendirilebilir.

4. Kadrolaşma faaliyetlerinin tamamlanması; süreç organizasyonu oluşturan kadroların yeni sorumluluklarını almadan önce, yeniden tasarlanan süreçlere ilişkin olarak operasyon, yönetim ve sürdürme konularındaki bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gereklidir. Bunun yanı sıra, yeni sorumlulukları yüklendiklerinde onlara sürekli bir yönlendirmenin de sağlanması gerekecektir. Kadroların “tam zamanında” hızlandırılmış eğitim ve yetiştirme programlarına alınması pek çok yeniden yapılanma projesinde başvurulan bir yöntemdir. Yeniden yapılanma uzmanları bunun nedenini şöyle açıklamaktadır, özellikle uygulamaya yönelik eğitim ve yetiştirmenin çok önceden yürütülmesi, insanların öğrendiklerini unutmalarına neden olabilir; çok geç kalındığında ise onları görev ve sorumluluklarına hazırlamak olanaksız olur (Manganelli ve Klein, 1994).

5.5.2 Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi

Yeniden tasarlanan süreçler üzerine odaklanmak, işletme sistemini etkileyen tüm unsurlar üzerinde büyük bir değişim meydana getirecektir. Dolayısıyla bu aşamaya gelinceye kadar yürütülmüş olan tüm çalışmalarda, hata veya eksikliklerin mevcut olup olmadığını önceden görebilmek, yeni süreçlerin etkilerini daha dar bir alanda gözlemleyebilmek ve yeniden yapılanma organizasyonun bütününde yaygınlık kazanmadan önce gereken düzenlemeleri yapabilmek için bir pilot uygulama şarttır.

Bu aşamada, yeni süreçlerin kademeli olarak devreye sokulduğu deneme çalışmaları söz konusudur. Bu tür bir uygulamanın temel nedenleri, süreç yapılarının karmaşıklığı, organizasyonun büyüklüğü ve coğrafi yayılım, yeni süreç ve sistemlerin henüz dışa kapalı olmaları ve çeşitli lojistik problemlerin varlığı şeklinde özetlenebilir. Deneme çalışmaları genellikle dört ana faaliyetten oluşur.

- Yeni süreçlerin kademeli olarak devreye sokulması
- Pilot uygulama ve kademeli geçiş
- Sonuçların incelenmesi ve değerlendirilmesi
- Düzeltici faaliyetlerin yürütülmesi

Doğru şekilde yürütüldüğünde pilot uygulama, yeniden yapılandırılmış süreç tasarımlarına ilişkin aksaklıklar hakkında, değişim bütünüyle yaygınlaşmadan önce önemli bir bilgilendirme sağlar. Bu tür denemeler genellikle süreçte görev alanlardan bir alt grubu, süreç müşterilerini ve sürecin kendisini içermektedir.

Pilot uygulamaya alınacak süreç veya süreç bölümlerinin belirlenmesinde en ideal çözümün, organizasyonun unsurları üzerinde en fazla etki yaratacağı düşünülen, yani etki alanı en geniş süreç veya süreç bölümlerinin ilk pilot uygulamaya tabi tutulması olduğu önerilebilir.

5.5.3 Yeniden yapılanmanın uygulanması ve sürekli gelişmenin sağlanması

Pilot uygulama yapıldıktan ve sonuçları değerlendirildikten sonra, yeniden tasarlanan süreçlerin faaliyete geçirilmesi söz konusu olacaktır. Yayılma olarak da adlandırılan bu son aşamada amaç, yeniden tasarlanan süreçlerle, başlangıç aşamasında belirlenen vizyona ulaşılmasını sağlayan programı harekete geçirmektir.

Pilot uygulama sonucunda yeniden yapılanmanın tüm işletmeye yayılmasında, tüm işletme sisteminin tasarımı, sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi, bazı alt sistemlerin yeniden kurulması, iş gören değerlendirme, dönüşüm planı ve sürekli gelişme faaliyetleri ön plandadır. Bu aşama bir ölçüde, “planlama-uygulama-izleme-düzeltici çalışmalar”ı içeren bir döngü şeklindedir ve aynı zamanda yeni versiyonlarının yaratılması olanağını da başlatabilir.

Yeniden yapılanmanın tüm öncelikli süreçlerde uygulanmaya başlamasıyla birlikte, eğitim ve yetiştirme faaliyetleri, değişim yönetimi programı ve süreçlerin performansları ile iş gören performanslarının-özellikle süreç organizasyonunu oluşturanların- ölçümü ve değerlendirilmesi de hız kazanır ve devamlılık gösterir.

Yeniden yapılanma, çok geçerli bir neden veya zorunluluk olmadıkça tekrarlanmaması gereken güç bir iştir. Bir organizasyon işletme hedeflerini ve bunlara ulaşılmasını sağlayacak olan süreçlerini doğru tanımlamamışsa; her bir sürecin işletme hedefleri üzerindeki etkisini doğru değerlendirebiliyorsa ve süreçlerinde büyük bir ilerlemeye yönelik vizyon geliştirebiliyorsa, yapması gereken tek şey, zaman içinde süreçlerinde “sürekli gelişme”yi sağlayabilmektir. Bundan sonra, işletme stratejisinde veya çevre koşullarında çok büyük bir değişim yaşanmadıkça, tekrar yeniden yapılanma gereksinimi olmayacaktır.

Öte yandan, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler “Süreç Yönetimi” olarak tanımlanabilir. Süreç yönetimi, süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi ve müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir.

Süreç yönetiminin aşamalarından biri, süreç geliştirme/iyileştirme olarak da ifade edilen ve yeniden tasarlanan süreçlerin uygulamaya konmasından sonra da gündeme gelen sürekli bir faaliyettir. Bu faaliyetlerin kapsamına, belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme/geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılması ve değişim müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi girmektedir. Süreçlerin yeniden tasarımı ile, hata oranlarında, çevrim sürelerinde veya müşteri tatmin düzeylerinde ya da belirlenmiş olan diğer parametrelerde %50 ve üzerindeki oranlarda iyileştirmenin sağlanması için gerekli olan köklü değişiklikler anlaşılmaktadır. Süreç geliştirme/iyileştirme ise %50’ye kadar ki değişiklikleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, yeniden ve köklü biçimde değişime uğrayarak tasarlanan süreçler, yeniden yapılanma kapsamında belirli periyotlarda “iyileştirme/geliştirme”ye alınabilirler. Bunun yanı sıra yeniden yapılanma ile paralel olarak yürütülen sürekli eğitim ve yetiştirme faaliyetleri de aynı amaca diğer koldan hizmet etmektedir.

Yeniden yapılanma projesinin başlangıcından sonuna kadar devam ettirilmesi gereken diğer bir önemli unsur, kararlılığın sürdürülmesidir. Burada sadece tepe yönetiminin değil, tüm

yönetim kadrosunun ve gerekli eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinden geçerek yeniden yapılanma ile bütünleşen tüm organizasyon üyelerinin kararlılığı ve yeniden yapılanmayı en doğru ve tek çözüm olarak görmeleri büyük önem taşımaktadır.

Yeniden yapılanma yönündeki kararlılığın sürdürülmesi için destekleyici nitelik taşıyan başlıca alt faaliyetler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Yeniden yapılanma projesinin işleyişi ve hedeflerine ulaşma düzeyi hakkında tüm çalışanlara her aşamada bilgi verilmesi ve geri bildirim sağlanması
- Yeniden yapılanma projesinin sürekli gündemde kalmasının sağlanması
- Yeniden yapılanma projesine katılım ve sahiplenmenin desteklenmesi
- Erken gelen başarılar karşısında, belirlenen vizyondan ödün verilmemesinin sağlanması
- Projeye karşı oluşan direnle etkin mücadelenin yürütülmesi
- Sonuca ulaşmak için aciliyet duygusunun yaratılması ve sürdürülmesi

Bir kez başarıyla uygulamaya konduğunda, yeniden yapılanmanın en önemli özelliği sona ermeyecek sürecin başlatılmış olmasıdır. İşletmede değişimi ilk başlatan faktörler kolay kolay dinamiklerini yitirmezler ve zorlu sınavı başarıyla geçip köklü bir şekilde değişime uğrayan işletmeler, bu değişim dinamiğini artık organizasyonlarına yerleştirmiş olurlar. Bu nedenle süreçlerin devamlı izlenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması şarttır.

Bir yeniden yapılanma projesinin başından sonuna kadar yürütülen tüm çalışmalarda, özellikle yönetici kadroların işletme uygulamalarında ve sistemlerinde yüksek düzeyde deneyimli ve cesur kişilerden oluşması ise daima en önemli faktördür. Ancak böyle bir kadronun yönlendireceği bir süreç organizasyonu gereken motivasyona sahip olabilir ve projenin her aşamasında karşısına çıkacak sorunları çözecek güçte ve kararlılıkta olabilir (Seymen, 2000).

6 UYGULAMA

6.1 Uygulamanın Amacı ve Kapsamı

Yapılan bu uygulama ile, kurumsal mühendislik metodolojisinin gerçek yaşamda nasıl uygulandığından bahsedilmiştir. Kurumsal mühendislik, bir nevi yeniden yapılanmaya benzemektedir. Ancak aradaki temel fark kurumsal mühendislikte; teknolojiden yararlanılmakta ve yeni oluşturulan bu sistemin işleminde teknolojinin bir araç olarak kullanılmasıdır.

Bugünlerde yeryüzünde birçok değişim aynı anda nefes nefese yaşanıyor. İnsanlık tarihinin belki de en ilginç günlerinde yaşamaktayız. Ülkemizde zor ve zahmetli geçen yıllar yerini bir iyimserlik ortamına bırakmaktadır. İşte böyle bir dönemde EGS Grubu yepyeni bir projeye imza atmaktadır. “Değişim 2000” olarak adlandırılan bu proje, EGS grubu şirketleri ve ortakları için bir değişimi başlatmaktadır. Kuruluşu ile birlikte misyonunu, küçük ve orta ölçekli işletmelerin güçlenmesi için gerekli alt yapıları oluşturma olarak belirlemiş olan EGS grubu, bu misyona paralel olarak bir ilke daha imza atmaktadır. Tüm ortaklarının teknolojik alt yapılarının yenilenmesi ve EGS Grubu’na ait bir özel iletişim omurgasının kurulmasını içeren bu proje ile, EGS Grubu çatısı altındaki şirketlerin tek başına gerçekleştiremeyeceği bir teknoloji parkı kurulmuş olacak.

6.2 Uygulama Şirketinin Tanıtımı

Türk ekonomisinin bugünkü yapısı incelendiğinde mevcut şirketlerin büyük çoğunluğunun “Küçük ve Orta Boy İşletmeler”den oluştuğu görülmektedir. Ülkemiz istihdam hacminin büyük kısmını KOBİ’lerin oluşturmasına rağmen, toplam ihracat içinde sahip oldukları payın düşük olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle KOBİ’lerin “kendi başlarına” dar ekonomik güçlerinin, “bir araya gelmek” misyonu ile kuvvetlendirilmesi ve gerçekleştirdikleri ihracat hacminin yükseltilmesi son derece önemli görülmektedir. EGS Holding, kuruluşundan bu yana bu anlamda KOBİ’lerin yanında olan ve bu oluşumun hayata geçirilmesi için çalışan bir kuruluştur.

1993 yılında KOBİ statüsündeki 99 ihracatçı firma tarafından temelleri atılan EGS Holding (1997), bugün 1000'e yakın ortağı ile ülkemizin bu anlamda yegane kuruluşudur. Denizli, İzmir, İstanbul ve yurdumuzun diğer yörelerine yayılmış ortakları ile ülkemizin ihracatına ve ekonomik gelişme modeline destek olmayı sürdürmektedir. EGS Holding'in ortaklık yapısı giderek uluslararası bir nitelik de kazanmış ve Nomura International Plc. London 1999 yılında EGS Holding ortağı olmuştur.

Çok ortaklı bir yapının sağlıklı ve başarılı bir şekilde yönetiminin sırrı, EGS Holding'in Harvard Üniversitesi'nde bile incelemeye değer bulunan profesyonel yönetim anlayışıdır. EGS Holding'de başarılı bir performans ve ahlaki değerler içinde şirketine ve ülkesine en üst düzeyde hizmet vermek, EGS ailesi üyelerinin temel özelliğidir. EGS Holding'de mevcut profesyonel yönetimin varlığı, "global yönetim standardı" sürecinde farklı bir anlayışının olduğunun güzel örneğidir.

EGS Holding, sermayenin tabana yayılması ilkesine her alanda sahip çıkmış ve aslında 1000'e yakın ortağı dışında milyonlarca bireysel yatırımcıyı da iştiraklerini halka arz etmek suretiyle kendisine ortak etmiştir. "Performansımız halkımız tarafından belirlensin" sloganıyla, 1996 yılında EGS Dış Ticaret, 1997 yılında EGS Egeser Giyim ve 1998 yılında EGS GMYO İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. Bugün EGS Dış Ticaret ve EGS GMYO, İMKB Ulusal - 100 Endeksi içinde yer almaktadır.

EGS Holding çok ortaklı kuruluş olup aynı zamanda Sektörel Dış Sermaye Şirketi kurucusudur. Yatırım bankacılığı statüsünden ticari banka statüsü izni alan bir bankanın sahibidir. Tamamıyla profesyoneller tarafından yönetilen ve patron-yönetici birlikteliğinin yaşanmadığı bir şirkettir. Harvard Üniversitesi'nde "Başarıları İnceleme ve Ders Konusu" olarak okutulan bir Türk grubudur. Son beş yılda ard arda ihracat şampiyonu olan bir şirket sahibidir. Ülkemizde batılı anlamda gayrimenkul şirketi kurarak 1998 yılında başarılı bir şekilde halka arz eden bir gruptur. Kuruluşundan sadece 3 yıl sonra, ilk şirketini ve sırasıyla her yıl yeni bir şirketini daha halka arz ederek, genç yaşında sermaye piyasalarına üç şirket çıkartan bir kurumdur. Bu hisselerin ikisi İMKB Ulusal - 100 Endeksi'nde yer almaktadır. Holding sermaye yapısını 6 ay içerisinde 25 Trilyon TL'den tamamı ödenmiş 75 Trilyon TL'ye çıkartmıştır.

6.2.1 EGS Holding'in misyonu

EGS, KOBİ'lerin ellerinde bulundurduğu üretim ve istihdam gücünü, doğru zamanda doğru stratejilere uygulama sürecine katkıda bulunmayı, aracılık etmeyi ve desteklemeyi kendisine misyon edinmiştir. EGS ve ortakları, tıpkı Almanya'da ve diğer ülkelerde başarılı örnekleri görüldüğü gibi KOBİ'lere dayalı bir ekonomik gelişme modelinin gerçekte, ülkemizi globalleşme sürecinde hak ettiği konuma getireceğine inanmaktadır.

6.2.2 EGS Holding'in stratejisi

EGS Holding Bünyesindeki şirketlerin bağımsız birer kar merkezi olarak doğması ve gelişmesi, çok ortaklılığın giderek artırılması, profesyonelleşmenin bu oluşumun her noktasına yerleştirilmesi gibi temel stratejik bir kurumsallaşma yürütmektedir. Bu kurumsal yapı ile EGS Holding, içinde yer aldığı ve alacağı sektörlerde çeşitlemeler yaparak iştiraklerinden düzenli olarak temettü geliri almayı ve bu gelirleri tüm ortakları ile paylaşmayı, öz kaynaklarını giderek büyütürken, ülkemizin bugüne kadar olduğu gibi bugünden sonra da kendisine atfedilen "Türk Modeli" şirketi olmayı hedeflemektedir.

6.3 EGS Holding Değişim 2000 projesi

6.3.1 Değişim 2000 projesinin tanıtımı

Bugünlerde yeryüzünde birçok değişim aynı anda nefes nefese yaşanıyor. İnsanlık tarihinin belki de en ilginç günlerinde yaşamaktayız. Ülkemizde zor ve zahmetli geçen yıllar yerini bir iyimserlik ortamına bırakmaktadır. İşte böyle bir dönemde EGS Grubu yepyeni bir projeye imza atmaktadır. "Değişim 2000" olarak adlandırılan bu proje, EGS grubu şirketleri ve ortakları için bir değişimi başlatmaktadır. Kuruluşu ile birlikte misyonunu, küçük ve orta ölçekli işletmelerin güçlenmesi için gerekli alt yapıları oluşturma olarak belirlemiş olan EGS grubu, bu misyona paralel olarak bir ilke daha imza atmaktadır. Tüm ortaklarının teknolojik alt yapılarının yenilenmesi ve EGS Grubu'na ait bir özel iletişim omurgasının kurulmasını içeren bu proje ile, EGS Grubu çatısı altındaki şirketlerin tek başına gerçekleştiremeyeceği bir teknoloji parkı kurulmuş olacak.

Tekstil sektöründeki güç birliğinin bir sonucu olarak doğmuş EGS Holding dış ticaretten pazarlamaya, bankacılıktan perakendeye, donanımdan internet uygulamalarına kadar tekstil sektöründeki tüm birikimini E-Park'ta birleştirdi. İhtiyaçlarınızı en iyi bilen ve en ekonomik çözümleri sunan E-Park , EGS Grubunun çözüm merkezi olmayı hedeflemiştir.

E-Park'ın misyonunu şu şekilde tanımlayabiliriz;

- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri yeni ekonominin gerektirdiği düzeye taşımak için tüm teknoloji ihtiyaçlarını tek muhatap parti olarak karşılamak
- EGS Grubu şirketleri ve ortaklarını aynı iletişim omurgası içine alarak grup içi sinerjiyi arttırmak ve maliyetlerde tasarruf sağlamak
- Elektronik ticaret siteleri ve portalları oluşturmak

EGS Grubu şirketleri ve ortaklarına hizmet vermeyi amaçlayan E-Park'ın vizyonu ise şu şekilde tanımlanabilir;

- KOBİ pazarında ve kurumsal abonelik servislerinde Türkiye'nin en büyük sistem entegratörü firması olmak
- "İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaret" (B2B) konusunda dünya çapında kabul edilen bir firma konumuna gelmek

6.3.2 Değişim 2000 projesinin amacı

21. Yüzyılda, sadece ve sadece teknolojiye göre değişime ayak uydurabilen, iş yapma biçimlerini ve organizasyonlarını bu değişime göre şekillendiren organizasyonlar ayakta kalacaktır. Bu gerçeği gören EGS Grubu, tüm grubu içine alan "Değişim 2000" projesi ile, yüksek teknolojiden faydalanarak grubu farklı bir boyuta taşımayı hedeflemiştir. Proje, çeşitli fazlardan oluşmaktadır. Bu proje ilk aşamada;

- Tüm grup şirketleri ve ortakları içine alan bir iletişim altyapısını kurmak ve geliştirmek
- Ortaklar arasında teknik standartları sağlamak ve bu standarda dayanarak yeni hizmetleri üretmek

- E-ticaret siteleri oluşturmak
- EGS ortaklarının “hostingini” yapmak amaçlarını taşımaktadır.

Projenin ikinci aşamasında yapılması planlananlar ise;

- Ortak çağrı merkezleri kurmak ve bu merkezleri işletmek
- Ortak veri ambarı oluşturmak
- Ortak danışma merkezi oluşturmak
- Ortak veri merkezi kurmak gibi ülkemizde daha önce benzerleri görülmemiş ciddi merkezi alt yapıları hayata geçirmeyi hedeflemektedir.

6.3.3 Değişim 2000 projesinin safhaları

Değişim 2000 projesi iki ana safhadan oluşmaktadır. Bu projenin ilk safhası EGS Grubu’na bağlı olan KOBİ’lerin iletişim alt yapısının kurulmasını ve yenilenmesi kapsamaktadır.

Projenin ikinci safhası ise; EGS Grubuna bağlı her bir işletmenin kendi başına yapamayacağı büyük teknoloji yatırımlarını toplu olarak yapmanın avantajları üzerine kurulmaktadır.

Buna bağlı olarak Değişim 2000 projesini inceleyecek olursak;

1. FAZ

Projenin ilk aşaması, EGS Grubu’na ait iletişim omurgasının kurulması ve şirketlerin teknolojik alt yapılarının yenilenmesi adımlarını içermektedir. Öncelikli olarak EGS Net ile özel iletişim altyapısının kurulması hedeflenmektedir.

EGS Net, EGS Grubu iştiraklerini ve ortaklarını içine alan bir iletişim omurgası olan ve “EGS Net” olarak adlandırılan projenin ilk adımı; EGS Grubu ortaklarını, EGS grup şirketlerini ve EGS Holding’i tüm şubeleri ile içine alan özel bir iletişim alt yapısının (Back-Bone) kurulması adımıdır. Bu özel iletişim ağı ile;

Her bir grup şirketinin ve ortağın farklı lokasyonlardaki kendi şubeleri, acentaları, irtibat büroları ile ortak bir iletişim ağı üzerinden haberleşmesi sağlanmaktadır. Böylece, her bir şirketin kendi iletişim omurgasını kurmasına ihtiyaç kalmadan, bulunduğu şehirdeki EGS Net node'una şehir içi bir kiralık hatla ulaşması ve kendi içindeki iletişimi kurması ile sağlanmaktadır.

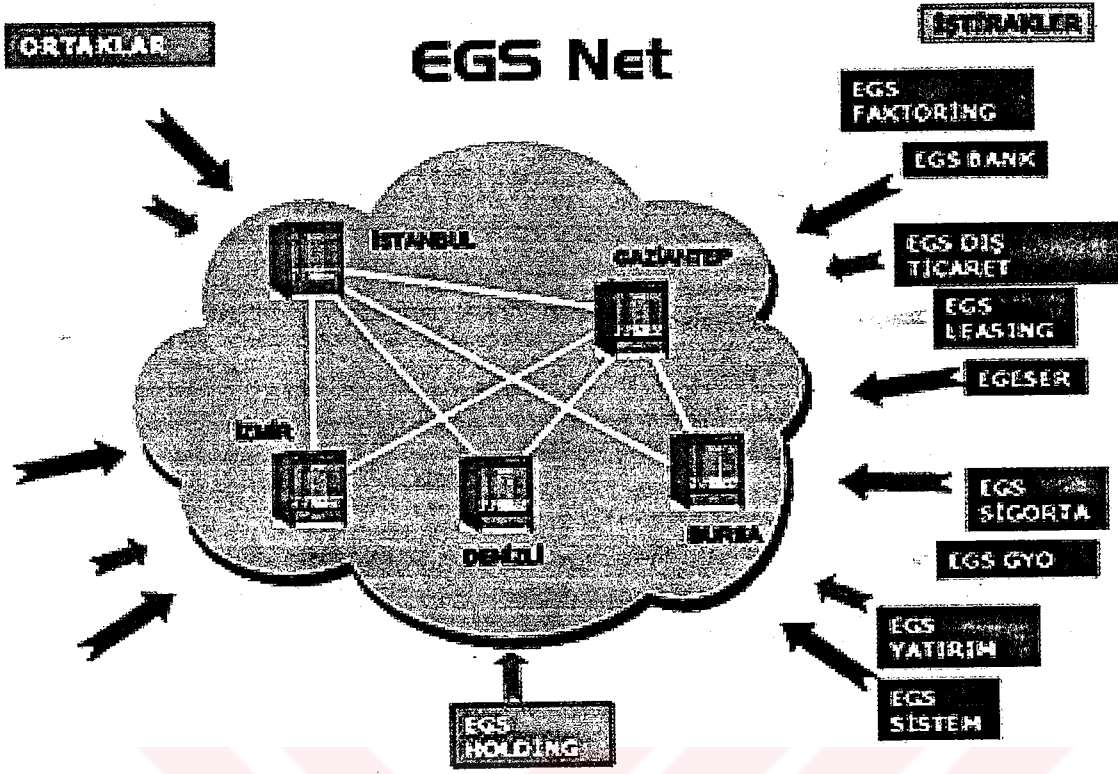
Her bir şirket, şirket içi bu iletişimin yanı sıra diğer ortaklar ve grup şirketleri ile yine bu omurga üzerinden haberleşmektedir. Bu ağda yer alan tüm EGS grubu çalışanlarının bir elektronik posta adresi olacak ve herkes çağımızın vazgeçilmez aracı olan Internet'e erişebilmektedir.

EGS Holding, grup genelini ilgilendiren tüm duyurularını tek bir tuşa basarak bu iletişim ağı üzerinden anında gönderebilecek, grup içi sinerji daha da güçlenmeyi hedeflemektedir. Aynı şekilde, bir ortak veya grup şirketi, kendi şirketi veya ürünleri ile ilgili bir duyuru, bir kampanya yapmak istediğinde yaklaşık 120,000 insana bir anda ulaşabilecek ve şirketlerin iş hacminde hatırı sayılır bir gelişme yaratmaktadır.

Yine bu omurga üzerinde kurulacak Intranet ile, grup özelindeki ortak bilgilerden oluşan bir bilgi bankası yaratılacak ve isteyen herkes (şirket sahipleri, yöneticileri, çalışanları) kurulacak yetki seviyeleri çerçevesinde bu bilgilere ofisinden erişebilmektedir.

EGS Grubu'nu "Digital Sınır Sistemi" olacak bu yapı ile, telefon haberleşmesi yerini sistem üzerinden iletişime bırakmaktadır. Böylece grup genelinde her bir çalışan bir "knowledge worker" haline gelmektedir.

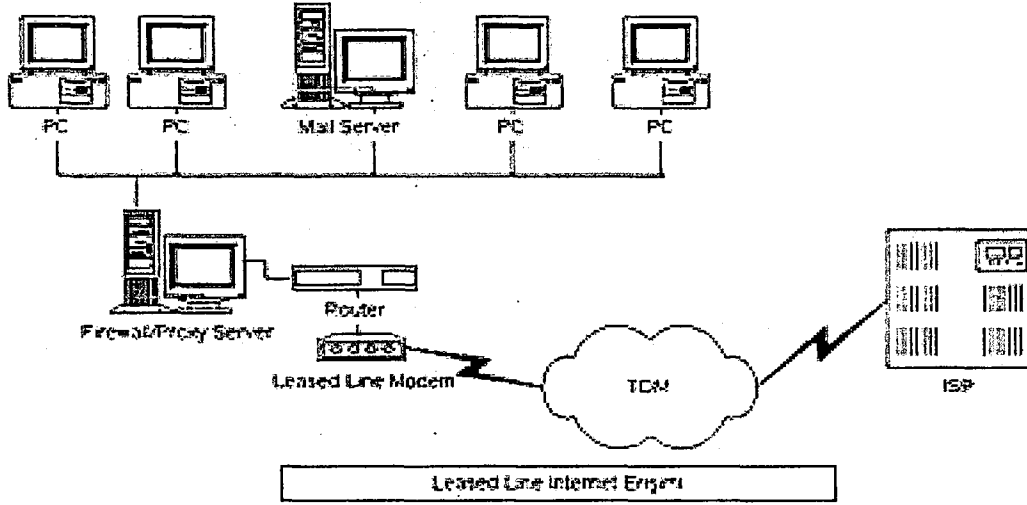
Türkiye genelindeki en büyük kurumsal abonelik sisteminin oluşmasını sağlayacak bu omurga, sadece grup şirketleri ve ortaklarının iletişimini güçlendirmeyecek, aynı zamanda bu sayıda aboneye sahip ülkemizdeki ilk omurga olarak hatırı sayılır bir piyasa değerine ulaşmaktadır.



Şekil 6.1 EGS Net

Değişim 2000 Projesinde İşletmelerin Teknoloji Alt Yapısının Yenilenmesi

Bu iletişim ortamında yer almak için her bir işletmenin uygun bir bilgi işlem ve iletişim altyapısına sahip olması gerekmektedir. Değişim 2000 Projesi'nin ilk fazında yer alan diğer bir proje ise, bu bilgi işlem ve iletişim altyapısının gerektirdiği tüm ürün ve servisleri bir paket olarak sunmaktır. Bugün her işletme, teknoloji konusundaki ihtiyaçlarını farklı şirketlerden temin etmekte, birden fazla satıcı firma ile çalışmakta, sorunların çözümünde tek bir muhatap olmadığı için sorunların teşhisi zaman zaman problem haline gelmekte, her bir firma sorunun kendisinden değil, bir diğerinden kaynaklandığını belirterek durumu daha da zorlaşmaktadır. Özellikle küçük ve orta boy işletmeler, kendi içlerinde teknoloji departmanları olmadığı veya tüm konularda uzman kadrolar taşıyamadıkları için, bu firmalar arasında hangisinin doğru söylediğini saptamakta zorlanmakta, bir anlamda konuya da uzak oldukları için anlatılanlara inanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu ise, şirketin gelişimi ve lider pozisyonunu koruyabilmesi için en önemli araçlardan birisi olan teknolojinin, işleri kolaylaştırmak yerine yeni bir problem alanı olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır.



Şekil 6.2 İşletmelerin teknoloji altyapılarının yenilenmesi

İşte bu problemlerin tümüne son verecek bir çalışmanın ürünü olan “Değişim 2000” projesi, teknoloji ile ilgili tüm ürün ve hizmetleri tek elden işletmelere sunmak üzere geliştirilmiş bir projedir. Bir işletmenin ihtiyacı olan tüm teknoloji ürün ve hizmetleri “E-Park” olarak adlandırılan bir oluşum tarafından EGS Grubu şirketlere sunulmaktadır. Böylece, işletmeler kendi işlerine odaklanacak, uzmanı olmadıkları bir alanda zaman harcamayacak ve kaynak yatırımları yapmayacaktır. Bunların yanı sıra, kendi bünyelerinden çıkan bir oluşum bu ürün ve hizmetleri temin edeceği için, aldatılma, yanlış yönlere sevk edilme riski de ortadan kalkmış olmaktadır. Bu ürün ve hizmetler şu parçalardan oluşmaktadır;

- Donanım: Server, PC, yazıcı ve network ürünleri
- Ofis Uygulamaları: Ofis yazılımları, faks otomasyonu
- Yazılım: Web siteleri, elektronik ticaret uygulamaları
- Bakım ve Destek: Tüm ürünlerin yerinde ve uzaktan erişim ile bakım ve desteği
- İnternet Erişimi: Leased Line İnternet erişimi
- Danışmanlık: İşletmelerin teknoloji ihtiyaçlarını saptamak için gerekli ön danışmanlık hizmetleri ile kuruluş sırasında verilecek danışmanlık hizmetleri
- Eğitim: Paket içinde sunulan ürünlerle ilgili kapsamlı eğitimler

Bütün bu ürün ve servislerin tek elden sunulmasının yanı sıra, EGS Grubu şirketlere sağlayacağı diğer yararlar şunlardır;

Finansman Modeli: Bütün bu teknoloji yatırımı, 24 aylık bir geri ödeme planı çerçevesinde ve piyasa koşullarına göre son derece avantajlı bir finansman maliyeti ile ortaklara sunulmaktadır.

Toplu Alım Avantajı: Bu ürün ve hizmetlerin satıcı firmalardan temininde grup genelinde toplu bir alım yapılıyor olmanın sonucu olarak ciddi bir fiyat avantajı elde edilmektedir. EGS Grubu işletmelerin kendi olanakları ile alabilecekleri en iyi fiyatların çok altında bir fiyatlandırma ile bu ürün ve hizmetler temin edilmektedir.

Standart Paketler: Ürünler standart paketler şeklinde olacağı için, grup genelinde teknoloji standartları sağlanmış olacak, kendi içlerinde sistem üzerinden yapacakları iletişimde, doküman paylaşımında bu standardın yararları daima görülecektir.

Yerel Destek Yapısı: Tüm işletmeler, kendi bölgelerindeki yerel destek organizasyonlarından bu hizmetleri alabilecek, uzaktaki bir şirkete bağımlı olmanın zorlukları yaşanmayacaktır. Bu merkezlerdeki çağrı merkezlerine ulaşarak sorunları aktarabilecek ve bu sorunlara hemen müdahale olanağına sahip olacaklardır.

Bu kapsamda yer alan ürün ve hizmetler;

- Donanım
- Server (Sunucu)
- PC (kişisel Bilgisayar)
- Laser Yazıcı
- Dot-Matrix Yazıcı
- Network Ürünleri
- Ofis Otomasyonu
- Ofis Ürünleri

- Faks Otomasyonu
- Proje Otomasyonu
- Yazılım
- Firmaya Özel Web Sitesi
- Firmaya Özel e-ticaret Sitesi
- Diğer

Bu sayede Kurumsal Aboneler, başka bir deyişle tüm EGS grubunun kurumsal üyeleri:

- Kendi uzmanı oldukları alana yoğunlaşabilecek
- Uzmanı olmadıkları bir alanda risklerini en aza indirebilecek
- Yapılarını - artık bir zorunluluk olan - yeni sistemlere düşük maliyetlerle uyarlayabilecek
- Yüksek hızlı servislere kolaylıkla erişebilecek
- İş üretim maliyetlerini azaltabilecek ve dolayısıyla kendi işlerinde avantaj sağlayacaklardır.
- Operasyonel giderlerde düşüş
- Şirket içi sinerjinin artması
- Yeni teknolojiden faydalanma
- Dış dünyaya açılma olanağı
- Sonraki aşamalar için alt yapının hazır hale gelmesi

Projenin bu ilk fazında tamamlanacak bir diğer çalışma da www.egshotline.com.tr sitesi oluşturulmuştur. Bu site; tekstil için tasarlanmış bir portal olarak faaliyet göstermektedir. Tüm EGS ortağı tekstilcilerin dünyaya açılımını sağlayacak olan bu sitede, belirli arama kriterleri ile istenen ortağımızın sitesine erişim mümkün olmaktadır. Örneğin ev tekstili konusunda Denizli'de faaliyet gösteren firmalar istendiğinde bu firmaların isimleri listelenecek ve buradan istenen firma seçilerek o firmanın web sitesine link verilecektir.

Sitede tekstil dünyasına ilişkin özel bilgilerden oluşan bölümler yer almaktadır. Bunlar;

- Dış Ticaret Bilgileri
- Kotalar
- İstatistiksel Veriler

- Mevzuat
- İlgili Sitelere Link'ler
- Fuarlar
- Duyurular
- Haberler gibi bilgilerdir.

Bunların yanı sıra, sitede eleman ve iş arayanlar bölümü bulunmaktadır. Böylelikle tekstil dünyasında insan kaynakları konusunda ortaklarımıza yardımcı olmak hedeflenmiştir.

EGS grubu ortaklar ve EGS grup şirketlerine linklerin de yer alacağı bir bölüm sitede yer almaktadır. Sitenin, dünya üzerindeki tüm önemli arama motorlarına kaydı yapılacak, ayrıca ortaklar tarafından paylaşılan toplu bir reklam bütçesi ile önemli sitelere "banner" ile reklamlar verilmiştir. Bu şekilde, tek başına sitesini tanıtamayan bir ortağın, bunu çok daha düşük maliyetlerle yapabilmesi mümkün olacak, ayrıca ciddi sayıda bir tekstilcinin yer alacağı bir site, tek tek tanıtım yapılan bir siteye göre çok daha fazla hit alacaktır.

2. FAZ

Projenin ikinci aşaması, EGS Grubu üyesi her bir işletmenin kendi başına yapamayacağı büyük teknoloji yatırımlarını toplu olarak yapmanın avantajları üzerine kurulmuştur.

2.1. Ortak Çağrı Merkezi (Call Center)

Tek başına pahalı bir yatırım olan ve bu nedenle özellikle küçük ve orta boy işletmelerin kolay kolay yatırım yapamadığı bir konu olan "Çağrı Merkezi" projeleri, ikinci aşamada kurulacak ortak bir "Çağrı Merkezi" ile hayata geçebilmektedir. Böylelikle aynı altyapı, farklı kurumlar için ayrı bölümlere ayrılarak kurum başına "Çağrı Merkezi" maliyetleri azaltılacak ve bu yapı isteyen tüm grup şirketlerine hizmet verecektir. Böylece, kendileri için bir hayal gibi görülen ve çağımızın vazgeçilmez bir servis yapısı olan çağrı merkezleri EGS Grubu şirketleri için gerçekleştirilebilir projeler haline gelmektedir. Bu ise, yine şirketlerin iş hacminde büyümeyi ve müşterilerine daha iyi hizmeti verebilmeyi beraberinde getirmektedir.

2.2. Ortak Danışma Merkezi

Yine küçük ve orta boy işletmeler için ciddi bir maliyet teşkil eden, bu nedenle kendi içlerinde taşımakta zorlandıkları bazı uzmanlık alanlarında, EGS Intranet'i üzerinden danışmanlık hizmetleri verilmektedir. Küçük bir işletme için, örneğin bir hukukçuyu kendi kadrosunda taşımanın maliyeti ya da bu hizmeti iş bazında bir kontrat ile temin etmenin maliyeti düşünüldüğünde pek çok işletmenin çok gerekmedikçe başvurmadığı bir yöntemdir. Ancak, bu nedenle işletmelerin uğradığı zararlar hesaba katıldığında bir yandan da vazgeçilmez bir hizmet olduğu her işletme tarafından kabul edilmektedir. İşte "Değişim 2000" projesinin ikinci fazında bu tür uzmanlık gerektiren hizmetlerin kurulmuş olan EGS Intranet'i üzerinden verilebilmesi mümkün olmaktadır. Bu tür hizmetler arasında;

- Hukuksal Danışmanlık,
- Mali Danışmanlık,
- Finans Danışmanlığı,
- Sigorta Danışmanlığı,
- Veri tabanı danışmanlığı gibi uzmanlık gerektiren birçok hizmet türü yer alacak ve bunlara Intranet üzerinden tüm grup üyesi firmalar ulaşmaktadır.

2.3. Ortak Bilgi İşlem Merkezi (Data Center)

Projenin nihai ve belki de en çarpıcı bölümü; şirketlerin tüm donanım ve yazılım ile bakım ve destek hizmetlerinin ortak bilgi işlem merkezleri üzerinden verilmeye başlanması olmaktadır. Bu yapıda, şirketler kendi içlerinde sadece kişisel bilgisayar (PC) bulunduracak, sunucular, yedekleme üniteleri, yazılımlar vb. tüm teknoloji ürünleri bu bilgi işlem merkezlerinde bulundurulacak, işletmelerin sadece kiralık hatlarla bu merkezlere bağlanması ve işlemlerini gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Türkiye'nin iletişim altyapısının güçlenmesi ile, yurtdışında örnekleri olan "Data Center" uygulamaları ilk kez EGS bünyesinde hayata geçmiş olmaktadır.

Zaten projenin ilk fazında kurulmuş olan iletişim omurgası ile yeni bir yatırım yapmadan bu bünyeye geçmek mümkün olmaktadır. Teknolojinin tümüyle “outsource” edilmesi anlamına gelen bu projenin şirketlere getireceği avantajlar;

Kendi içlerinde pahalı bir kaynak olan teknoloji birimlerinden tamamen kurtulmak Teknolojideki gelişmelere paralel olarak ürünlerin sürekli yenilenmesi ile uğraşmamak, bunu ortak “Data Center” a bırakmak Tümüyle kendi işine konsantre olmak

Günümüzde şirketlerin sadece teknolojiyi değil, insan kaynakları yönetimini, finansal işlemleri, muhasebe uygulamalarını tümüyle bünye dışına outsource ettikleri düşünülür ise, EGS Grubu bu değişime de hazır olan altyapısı ile teknoloji alanında önderlik edecek bir grup olmaktadır.

Bu kapsamda kurulacak ortak bilgi işlem merkezleri ile;

- Bilgisayar Donanımı Yönetimi ve Bakımı, Ofis Otomasyonu, Yedekleme, “Hosting”, Web Siteleri Oluşturma vb. alanlarının yönetimi doğrudan bu organizasyon tarafından üstlenilmektedir
- Her türlü desktop PC server ve yazılımların temini ve değişimi ya da kurumların yapacakları bütün IT yatırımları optimize edilmektedir.
- ERP uygulaması, iletişim ve ofis otomasyonu için personel bulandıran kurumların bu hizmetleri hem daha ucuza hem de daha profesyonelce almaları sağlanmaktadır.

2.4. Ortak Veri Ambarı Oluşturmak (Data WareHouses)

Günümüzde, şirketler müşterilerine yoğunlaşmakta, müşterisini iyi tanıyan ve ona özgü hizmetler sunabilen kurumlar kazanmaktadır. Müşteriyi iyi tanımak, veri ambarı projelerini hayata geçirerek mümkündür. Ancak, bu tarz projeler de maliyetleri nedeni ile yine küçük ve orta boy işletmelerin tek başına cesaret edemeyeceği büyüklükte projelerdir. İşte EGS Grubu’nu kurulacak bu iletişim alt yapısı üzerinde inşa edeceği ortak veri ambarı projesi, sadece işletmenin kendi veri ambarını çok daha ucuz bir maliyetle oluşturmasını sağlamayacak, aynı zamanda diğer şirketlerin müşteri bilgilerinden de yararlanarak çapraz satış “cross selling” olanaklarını vermektedir.

Örneğin EGS Sigorta, bu kadar geniş kapsamlı bir veri ambarından faydalanarak geliştireceği yeni bir sigorta ürününü spesifik bir müşteri grubuna yönelik olarak tasarlayabilecek ve ortaklarına sunabilmektedir. Görüldüğü gibi, yine ortak bir yatırım ile tüm işletmelerin kendi iş hacimlerini genişletebilmesi mümkün olacak, sadece kendi müşterileri ile sınırlı olmayacak, geniş bir müşteri kitlesine ait verilere erişerek ciddi avantajlar elde etmektedir.

6.3.4 Değişim 2000 proje takvimi

“Değişim 2000” projesinin ilk fazına Mart 2000’de başlanmıştır. 1 Mart 2000’den itibaren, teknoloji yatırımlarını yenilemek isteyen şirketlere bir ön danışmanlık ile bu ürün ve hizmetler paket olarak sunulmaya başlanmıştır. Yine aynı tarihte başlayan EGS Net omurgası ise, yaklaşık olarak 3 ay sonra üyelerine hizmet verir konuma gelmiştir. Projenin ilk fazında tüm ortaklar, ön danışmanlık istediklerini belirtmiş, bu paketle ilgilendiklerini somut olarak da göstermişlerdir. EGS Net omurgasına ise, 2000 sonuna kadar tüm ortaklarımızın katılmış olduğu belirlenmiştir. Bu iletişim ağının getirdiği avantajlar görüldükçe bağlanmak isteyen şirket adedinde geometrik bir artış olacağı öngörülmektedir. Tekstil portalının ise kısa bir süre önce hayata geçmiştir.

6.3.5 Değişim 2000 projesi iş ortakları

“Değişim 2000” projesi, EGS Grubu’nu tüm teknolojik alt yapısının yenilenmesini içerdiği için pek çok bileşeni vardır. Donanım, iletişim, yazılım, bakım, destek gibi tüm bileşenler bir araya getirilerek proje hayata geçirilmiştir. Bu nedenle, projede bir çok iş ortağı görev almaktadır. Projenin yürütülme sorumluluğu bir EGS Grubu iştiraki olan EGS Sistem ile Probil Şirketler Grubu’nda olmaktadır. Projeye donanım ve network ürünleri ile Hewlett Packard (HP) ve ofis otomasyonu yazılımları ile Microsoft da iş ortağı olarak katılmıştır. Gerek Microsoft, gerekse HP projenin tümüyle arkasında olarak tüm ürünlerinde EGS Grubu için ciddi avantajlar sağlamaktadır (<http://www.egs.com.tr>).

6.3.6 Uygulama sonuçları

“Değişim 2000” projesi, EGS Grubu’nu pek çok ilklerinden birisini teşkil eden bir proje olmakla birlikte, sadece EGS Grubu için değil, ülkemiz için de önemli ve çığır açacak bir proje olmuştur. Bu kapsamda bir proje, şu ana dek Türkiye’de ilk kez gerçekleşmektedir. Proje, ülkemizdeki en geniş kapsamlı kurumsal iletişim omurgasının kurulması, EGS grubu şirketlerin ve ortakların tüm teknolojik alt yapılarının yenilenmesi, profesyonel anlamdaki ilk tekstil Portal’ının oluşturulması ve daha sonraki safhalarda ise, ortak yatırımlarla şirketlerin tek başına gerçekleştiremeyeceği “Data Center”, “Call Center” gibi projelerin hayata geçirilmesini kapsamaktadır. Tüm bu özelliklere sahip projeye kısa bir süre içinde tüm ortakların katılımı kaçınılmaz olacak ve Türkiye’nin en büyük ilk kurumsal abonelik sisteminin doğmasına neden olmaktadır.

Bu tarz bir yapı, çok ortaklı yapısı nedeni ile EGS Grubu gibi bir oluşumda mümkün olmaktadır.

Bir paket olarak sunulan bu hizmeti, işletmeler kendi ihtiyaçlarına göre de şekillendirebilmektedir. Teklif edilen çözüm paketi işletme kaynaklarınızı en optimum noktaya getirmeyi amaçlamaktadır. Fakat işletmelerdeki değişen koşullar göz önüne alındığında farklı alternatifler de doğmuş olacaktır.

- Şirkete ait elektronik ticaret sitelerinin oluşturmak
- Şirketlerin bayileri ile arasındaki ticaret için siteler oluşturmak,
- Başta tekstil olmak üzere B2B ticaret (şirketten şirkete e-ticaret) portalları kurmak, Değişim 2000 Projesi kapsamında uygulamaya başlamıştır.

“Değişim 2000 Projesi” kapsamında özellikle EGS Grubu ortaklarına yönelik ücretsiz Teknolojik Danışmanlık hizmetimiz devam etmektedir. Tüm ortaklara yönelik olarak sürdürülen bu çalışma bilgi işlem altyapısının incelenerek ayrıntılı bir rapor sunulması şeklinde gerçekleşmektedir.

E-Park, başta EGS Grubu şirketleri ve ortakları olmak üzere tüm küçük ve orta ölçekli işletmelere bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma konusunda iş ortağı olarak hizmet etmek için kurulmuş bir teknoloji şirkettir. E-Park, bir EGS Holding kuruluşu olup, kurumsal

pazarda bir işletmenin ihtiyaç duyabileceği tüm teknoloji ihtiyaçlarını bir arada karşılamak üzere örgütlenmiştir.

İrtibat kurulan ortaklarımızın veya bize teknik inceleme için başvuran firmalarımızın teknik altyapı raporları hızla sunulmaya devam etmektedir. Şu ana kadar yaklaşık 100 ortağa teknik altyapıları konusunda ayrıntılı rapor ve öneriler sunulmuştur. Burada amaç, özellikle firma yönetimlerine şimdiye kadar yapılan bilişim yatırımları hakkında bilgi vermek ve bu yatırımları daha verimli hale getirmek için önerilerde bulunmaktadır.

Ülkemizde ilk defa tekstil sektörüne yönelik olarak E-Park tarafından hazırlanan tekstil portalı Eylül 2000'de hizmete açılmıştır. İçeriği ile özellikle tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalara yönelik olarak hazırlanan sitede finansal, hukuki ve mevzuata dayalı genel bilgilerin dışında, sektöre özel yurtiçi ve yurtdışı bilgi kaynakları da yer almaktadır. Özellikle ülkemizde ve dünya üzerinde tekstil sektöründe meydana gelen değişiklikler, sektörü etkileyen gelişmeler ve tekstil ihracatı ile ilgili detay bilgileri barındıran sitede yine sektöre özel fuar bilgileri, eleman temini, defileler, ürün tanıtımları, dönemsel veri analizleri gibi spesifik bilgiler de yer almaktadır. Ayrıca şirketlerin kendilerini ve ürünlerini tanıtabilecekleri sanal bir fuar niteliğini de taşıyacak olan tekstil portalının ilk versiyonu www.turktex.com olarak internet dünyasındaki yerini almaktadır.

“Değişim 2000” Projesi ile çalışmalarını başlayan EGS NET Omurgası Ağustos 2000 sonunda tamamlanmıştır. Kullanıcı hizmetlerinin Eylül 2000'den itibaren verilmesi planlanan omurga üzerinden, abone olan firmalara kurumsal internet erişimi kesintisiz olarak sağlanmaktadır. Ayrıca firmaların, fiziksel olarak uzak noktalardaki bağlantılarını da özel bir sanal ağ (VPN) üzerinden sağlayabilecek bu yapı abonelerimizin talebi doğrultusunda uygulamaya geçirilmektedir. WEB Hosting hizmetlerinin de Eylül 2000'de verilmeye başlanan bu omurga, yüksek güvenlik uygulamaları ile desteklenmektedir.

E-PARK, Computer Associates İle Stratejik İşbirliğine Başladı. EGS Holding ile dünyanın en büyük yazılım firmalarından Computer Associates arasındaki ortak proje Eylül 2000'de E-Park bünyesinde başladı. Projenin öncelikli amacı, EGS Ortakları'na yönelik bir B2B ticaret modeli oluşturmaktır. E-Park ve CA'den oluşan Proje ekibi, tekstil sektöründeki EGS grup şirketleri ve EGS ortaklarıyla önümüzdeki 6 ay boyunca çalışacaktır (<http://www.e-park.com.tr>).

7 SONUÇ

7.1 Genel Değerlendirmeler

Günümüzde değişim, rekabet ve müşteri kavramları büyük önem kazanmıştır. Hızlı gelişmelere ve değişmelere tanık olan iş dünyasında rekabet edebilmek için organizasyonların değişimleri ve bu değişmelere ayak uydurmaları gerekir. Bundan dolayı klasik şirketlerin kuruluş amaçları, yönetim biçimleri ve temel organizasyon ilkelerinin yapısı tamamen değişmek zorunda kalmıştır. Bu değişim çalışmalarını temelde, işletmelerin yönetim sistemlerinin yeniden yapılandırılması, yönetim sistemlerinde değişim yönetimi ve organizasyonlarda değişim ve yönetimi olarak üç ana başlık altında toplayabiliriz. Farklı kavramlara karşın birleşilen nokta işletmede yeniden yapılanma konusunun ortak husus olarak seçilmesidir.

Kurumsal mühendislik metodolojisinin başlangıcında; iş ve fonksiyonel faaliyetlerde kayda değer bir şeyin gerçekleşmediğinin anlaşılması önemlidir. Maliyetler düşürülmemiş, çevrim zamanı azaltılmamış, kalite ve hizmetler iyileştirilmemiştir. Gerçekleşen tek şey süreç iyileştirme takımının tüm süreç performansını etkileyebilecek iyileştirmelerin gerçekleşmesi için gerekli bir takım organizasyonel teknik ve süreç ile ilgili değişikliklerin belirlenmesidir.

Esasında işin getirildiği bu nokta amaçlanan yeni süreçlerin yapısal iyileştirilmesi olarak adlandırılabilir. Metodolojinin bu aşamasında gerçekleştirilen iş projenin geliştirilmesi ve sistem bileşenlerinin oluşturulmasına benzer. Bir sonraki aşamada ki iş değiştirilmiş süreç ve destekleyici sistemlerin kurulması ve yerleştirilmesi ile ilgilidir.

Genel olarak yeniden yapılanma rekabet gücünü artırarak hayatta kalabilmek, sürekli gelişme temposunu sağlayabilmek ve hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek için işletmenin kendisini bütün alanlarda yenilemesidir. İşletmenin bunları yapabilmesi için değişen dünya koşullarında işleri kısa, orta ve uzun vadede izleyebilmesi, geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmesi, yani bir vizyon belirmesi, belirlenen bu vizyona göre yeni geliştirme stratejilerini tayin ederek fonksiyonel organizasyonu ve işletmeyi yeniden düzenlemesi gerekmektedir. Bu nedenle de kurumsal mühendislikten yararlanılmalıdır.

Yapılan uygulamanın ilk aşamasında ; Tüm grup şirketleri ve ortakları içine alan bir iletişim altyapısını kurulmuş ve geliştirilmiş, ortaklar arasında teknik standartları sağlanmış ve bu standarda dayanarak yeni hizmetleri üretilmiş, e-ticaret siteleri oluşturulmuş, ve EGS ortaklarının “hostingini” yapmak amaçlarını taşımaktadır.

Uygulamanın ikinci aşamasında ise; ortak çağrı merkezleri kurulmuş ve bu merkezleri işletilmesi, ortak veri ambarı, ortak danışma merkezi oluşturulması ve ortak data center kurulması hedeflenmektedir.

Uygulama iki fazdan oluşmaktadır. İlk fazda, EGS Grubu'na ait iletişim omurgası kurulmuştur ve EGS'ye bağlı şirketlerin teknolojik altyapıları yenilenmiştir. İkinci faz ise, EGS Grubu üyesi her bir işletmenin kendi başına yapamayacağı büyük teknoloji yatırımlarını toplu olarak yapmanın avantajı üzerine kurulmuştur.

Bu metodolojinin EGS Grubu işletmelerine ve diğer işletmelere sağlayacağı avantajlar ise aşağıda belirtilmiştir;

- İşletmeler için yeni pazarlar açılabilmesi
- Atıl kapasitenin değerlendirilebilmesi
- Sipariş ve satın almada operasyonel giderlerin düşürülmesi
- Aracıların ortadan kalkması nedeni ile satın alma maliyetlerinin düşmesi, satışta ise uygun fiyatlandırmanın yapılabilmesi

7.2 Gelecek Çalışmalar İçin Yönlendirmeler

Yapılan bu çalışma sonucunda bir işletmenin kendisini yenilemesi için gerekli olan şartlar ortaya çıkarılmıştır. Bunlar ;

- İşletmeyi ve bütün organizasyonu daha dinamik, yaratıcı ve değişime uyumlu hale getirmek,
- İşletmenin her bir personelini kendi başına bağımsız çalışan ve elde ettiği neticelerden kendi sorumlu olan bir girişimci gibi çalışmasını sağlamak,

- Yaratıcılık, yenilik, dinamizm ve performansı esas almak ve bireyselliği ön plana çıkarmak,
- İşletmedeki tüm faaliyetleri, iç ve dış müşteriye daha yakın olmak, müşteriye daha fazla memnun etmek ve hizmet götürebilmek için düzenlemek,
- Süreçler etrafında organize olmak
- Çok fonksiyonlu ve sonuç üreten bir yapıya sahip olmak,
- Gelişimi ve yaratıcılığı işleyişin doğal bir parçası olarak görmek,
- Bilgiyi paylaşan ve teknolojiyi farklılık yaratan bir araç olarak kullanmak,
- Bugünün standartlarını yaşarken, geleceğin standardını oluşturabilmektir.

Bu tezde bir çok konu detaylı olarak incelenmiştir. Ancak aşağıdaki konular üzerinde gerekli çalışmalar uygulama aşamasına geçmeden yapılmalıdır;

- Kurumsal mühendislik metodolojisi uygulama kararı verilmeden önce işletmeye ne kazandırıp ne kayıp ettireceği iyice incelenmelidir. Bu inceleme sonunda kurumsal mühendislik uygulama kararı verilmelidir.
- Yeniden yapılanma kararı alan işletme kendi bulunduğu ülkenin ekonomik şartlarını, özellikle enflasyonun yüksek olduğu koşullarda Risk analizi çalışmaları yapılmalıdır.
- Değişime başlamadan önce yapılacak çalışmaların şirket kültürüne uygun bir biçimde yapılması sağlanmalıdır. Gerekirse içinde bulunan ülkenin sosyolojik yapısı incelenmeli ve eğitim çalışmaları bu doğrultuda yapılmalıdır.
- İşletme yöneticileri yapılan bu çalışmalara başından sonuna kadar gerekli desteği vermeli ve çalışmaların bizzat içinde bulunmalıdır.

KAYNAKLAR

Adair, C.B. ve Bruce, A.M., (1994), Break Through Process Redesign, American Management Association, USA

Biçer, İ.H., (1995), "Yönetimde Devrimsel Düşünce-Business Process Reengineering" Kalder 4. Kalite Kongresi Tebliğleri, 2:5, İstanbul

Blanchard, K., Waghorn, T., (1997), Geleceği Yönetmek, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul

Champy, J., (1995), Reengineering Management, Harper-Collins Publishers, Inc., New York

Çetin, C. (1996), "Yeniden Yapılanma", T.C. Marmara Üniversitesi İktisat Araştırmaları Dergisi, C.2, S.3, İstanbul

Çetin, C., (1996), "Organizasyonel Proseslerin Yeniden Dizayını", Öneri, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.3, Y.3, C.1, İstanbul

Çetin, C., (1996), Yeniden Yapılanma-Girişimcilik-Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul

Daniels, J.L., Daniels, N.C., (1994), Global Vision, McGraw-Hill Inc., Singapore

Darnton, G. Ve Darnton, M., (1997), Business Process Analysis, Thomsan Business Press, Boston

Drucker, P., (1996), Gelecek İçin Yönetim, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara

Dursun, B., (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul

Efil, İ., (1999), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

Eren, E., (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul

Erengül, B., (1997), Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınevi, İstanbul

Erkmenol, A., (1992), Değişim Yönetimi Ders Notları, İstanbul

Erkmenol, A., (1999), Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, İstanbul

Erkut, H., (1998), Süreçlerle Yönetim, MÜ-KA, İstanbul

Frederix, F., (2000), "An Extended Enterprise Planning Methodology For The Discrete Manufacturing Industry, European Journal of Operational Research, Belgium

Glueck, W.F., (1980), Business Policy, The MacMillan Company, New York

Göker, M., (1996), 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, Tugiad Yayını, İstanbul

- Hackman, C.R., Silva, A., (1990), Değişim Mühendisliği, Sabah Kitapları, İstanbul
- Hammer, M. ve James, C., (1993), Reengineering The Corporation, Harper Collins Publishers, USA
- Hammer, M. ve James, C., (1996), Değişim Mühendisliği, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, İstanbul
- Harrington, H.J., (1991), Business Process Improvement-The Break Through Strategy For Total Quality Productivity and Competitiveness, Mc Graw-Hill Inc., New York
- Hussey, D., (1997), Kurumsal Değişimi Başarmak, Rota Yayınları, İstanbul
- Hussey, D., (1998), Değişim Yönetimi, Timaş Yayınları, İstanbul
- Koçel, T., (1982), İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Koçel, T., (1998), İşletme Yöneticiliği, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul
- Kurtulmuş, N., (1996), Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz yayıncılık, İstanbul
- Liles, D.H., Johnson, M.E., Meade, L. ve Underdown, D.R., (1995), "Enterprise Engineering: A Discipline?", Society for Enterprise Engineering Conference Proceedings,
- Manganelli, R.L. ve Klein, M.M., (1994), The Reengineering Handbook, American Management Association, New York
- Melan, E., (1992), Process Management Methods for Improving Products and Service, Quality, Mc Graw-Hill Inc., New York
- Melan, E.H., (1993), Process Management, Mc Graw-Hill, Inc., USA
- Miller, E.C., (1971), Advanced Techniques for Strategic Planning, AMA Research Study, USA
- Presley, A.R., (1996), "Enterprise Modeling Within An Enterprise Engineering FrameWork", 96 Winter Simulation Conference, San Diego, CA
- Presley, A.R., (1997), "A Multi-View Enterprise Modeling Scheme", Proceedings of the 6th Industrial Engineering Research Conference, Miami
- Quigley, J.V., (1998), Vizyon, Epsilon yayıncılık, İstanbul
- Seymen, O.A., (2000), İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Beta Yayınları, İstanbul
- Tosun, K., (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Uyargil, C., Ataay, I., Adal, Z., (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Ülgen, H., (1997), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul

Yamak, O., (1999), Üretim Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

İnternet Kaynakları

ARRI., The Enterprise Engineering Discipline, [URL:http://uta.edu./eif/ent_eng.htm](http://uta.edu./eif/ent_eng.htm)

Bell, C., (1997), "Organizational Change : What Is It, and What Does It Mean For Records Professionals?", Annual Meeting of the National Association of Government Archivists and Records Administrators, [URL:http://rbarry.com/nagara1.html](http://rbarry.com/nagara1.html)

DTIC., (1994), Functional Economic Analysis, [URL:http://dtic.mil](http://dtic.mil)

DTIC., (1994), The Management Framework for Process Improvement, [URL:http://dtic.mil/c3i/bprcd/3003s1.htm](http://dtic.mil/c3i/bprcd/3003s1.htm)

EGS Holding, [URL:http://www.egs.com.tr](http://www.egs.com.tr)

E-Park, [URL:http://e-park.com.tr](http://e-park.com.tr)

McAnally, K., (1999), "Organizational Change Management : What Is It and Why Do I Need It?", [URL:http://usserve.us.kpmg.com/cm/article-archives/actual-articles/chg-mgmt.html](http://usserve.us.kpmg.com/cm/article-archives/actual-articles/chg-mgmt.html)

Perkins, A., (1997), "Enterprise Engineering Visible's Methodology and Tools", Enterprise Engineering Tools, Training, and Services, [URL:http://ozemail.com.au/~visible/papers](http://ozemail.com.au/~visible/papers)

University of Toronto, Enterprise Engineering Project, [URL:http://ie.utoronto.ca](http://ie.utoronto.ca)

TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN İŞLERİ BÜYÜK BÜYÜK

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	09.02.1977	
Doğum yeri	Michigan, ABD	
Lise	1988-1995	Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi
Lisans	1995-1999	Yıldız Teknik Üniversitesi-Makina Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	1999-	Yıldız Teknik Üniversitesi - Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Çalıştığı Kurumlar

1999-	Yıldız Teknik Üniversitesi-Makina Fakültesi Endüstri Müh. Bölümü Araştırma Görevlisi
2000-Devam ediyor	Borusan Lojistik-Proje Uzmanı