

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2004, C.9, S.1 s.27-41.

**SÜREÇ YENİLEME’NİN (BPR) ÇALIŞAN TATMİNİNE
ETKİLERİ: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**THE EFFECTS OF REENGINEERING ON WARKER
SATISFACTION: A RESEARCH AT THE
FACULTY OF MEDICAL SCIENCE AT
SULEYMAN DEMİREL UNIVERSITY**

Doç.Dr.Hasan İBİCİOĞLU*
Ömer TURUNC**
Öğr.Gör.Hüseyin DALĞAR***

ÖZET

Sosyo-ekonomik uzayın bir parçası olan organizasyonların, varlıklarını sürdürebilmelerinin tek yolu, yaşamın her alanını kapsayan değişimi anlamaktan, geleneksel örgüt yapılarını değiştirmekten ve değişime sürekli ayak uydurmaktan geçmektedir. Değişimin öneminin bu denli arttığı bir ortamda organizasyonların sürekli gündeminde olan konulardan biriside “Süreç Yenileme”dir. Günümüzde birçok organizasyonun değişime uyum noktasında tatbik ettiği süreç yenileme çalışmalarının, çalışan tatmini ve verimlilik üzerindeki etkileri de önemli bir inceleme konusudur.

Bu çalışmada, süreç yenileme faaliyetlerinin çalışan tatmini üzerinde yarattığı etkileri tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amaçtan hareketle süreç yenileme faaliyetlerini uygulamaya koymuş olan Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde söz konusu değişimin çalışan tatmini ve verimliliğe yansımaları tutum değerlendirmesi yoluyla ölçülmeye çalışılmıştır

ABSTRACT

The only way of the organizations existance that are a part of socio-economical space depends on their understanding of the change which contains the life itself, their changing the traditional organizational structures and their keeping pace with the innovations. In such an atmosphere in which the change has increased that much, one of the mostly discussed subjects on the organizations agenda is “reengineering”. Today; the effects of the reengineering studies followed by many organizations on worker satisfaction productivity is one of the most important concerns.

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyesi

** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Doktora Öğrencisi

*** Süleyman Demirel Üniversitesi, Bucak Hikmet Tolunay MYO, Öğretim Görevlisi

In this study; to confirm the effects of reengineering studies on worker satisfaction is aimed. For this aim; in the Medicine Faculty Hospital of Süleyman Demirel University which applied these reengineering activities the reflections of that mentioned change on worker satisfaction and productivity was tried to be measured by an attitude evaluation method.

Organizasyon, Süreç Yenileme, Çalışan Tatmini, Verimlilik, Tutum Değerlendirmesi.

Organization, Reengineering, Worker Satisfaction, Productivity, Attitude Evaluation.

1. GİRİŞ

21. yüzyılın yaşanan kısa periyodunda görülen değişimin önceki yüzyılla göre bile sürat ve kapsam açısından önemli ölçüde farklılaşması, değişimin önemini ve gereğini sürekli sorgulamamızı gerektirmektedir. Küreselleşme, teknolojideki hızlı değişim ve yaygın rekabet geleneksel örgüt yapısının değişimini zorunlu kılmaktadır.¹ Bu hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek ancak değişimin gereğini ve nedenini iyi görebilmekle mümkündür. Sosyo-ekonomik uzayın bir parçası olan organizasyonların, varlıklarını sürdürebilmelerinin yolu artık yaşamın her alanını kapsayan değişimi anlamaktan ve değişimin gereğini sorgulamanın da ötesinde değişime süratle uyabilmekten geçmektedir. Bu çerçevede organizasyonlar değişime uyum araçlarını çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla süratli bir şekilde hayata geçirme zorunluluğundadırlar. Entropi riskiyle her an yüz yüze olan organizasyonların değişimi önceden görerek uyum sağlamaları ve değişimi kendi sistemlerine göre yönetmeleri gerekmektedir.

Değişimin öneminin bu denli arttığı bir ortamda organizasyonların sürekli gündeminde olan konulardan biriside “Süreç Yenileme”dir. Organizasyonların değişime uyum çerçevesinde başvurdukları yaklaşımlardan biri olan Süreç Yenileme; piyasa koşullarına uyabilme ve müşterilere daha iyi hizmet ederek müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde irdelenerek yeniden yapılandırılmasını konu edinmektedir.

Her kurumda olduğu gibi Hastanelerde de çalışma usul ve yöntemlerinin iç müşteri olarak ifade edebileceğimiz çalışanların beklentilerine uygun olması şüphesiz onların iş tatminlerini ve dolayısıyla verimliliklerini de arttıracaktır. Bu varsayımdan yola çıkarak çalışmamızda Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde yenilenen süreçlerin çalışanların tatmininde nasıl bir etki yaptığı araştırılmıştır.

¹ E. SOLOMAN, “The Dynamics of Corporate Change: Management’s Evaluation of Stakeholder Characteristics”, *Human Systems Management*, 20(3) 2001, s.257.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değişim mühendisliği olarak da adlandırılan Süreç Yenileme kavramı son yıllarda Toplam Kalite Yönetiminden sonra en fazla sözü edilen kavramlardan birisi olmuştur. 1993 yılında Michael Hammer ve James Champy'nin yayınladıkları "Reengineering the Cooperation" adlı kitabın tüm dünyada büyük yankı uyandırması ile "Süreç Yenileme" kavramı İnsan Kaynakları Yönetiminde yer almaya başlamıştır. Böylece mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılmasını ifade eden "Süreç Yenileme" kavramı gelişme ortamı bulmuştur.²

2.1. Süreç Yenilemenin Tanımı ve Kapsamı

Kalite, hız, maliyet ve hizmetlerde gelişme sağlamak amacıyla işletme süreçlerinde köklü değişimler yapmak³ olarak ifade edebileceğimiz süreç yenileme toplam kalite yönetiminin başarısında ve değişimi yakalamada radikal bir bakış açısına sahiptir.⁴ Tüm iş yapma süreç ve yöntemlerini müşteri beklentilerine göre yeniden tanımlamayı gerekli kılan bu süreç, iş ve yönetim yaşamında önemli gelişmelere yol açabilen bir metodoloji olup,⁵ cesur ve köklü değişim gerektiren bakışı ile diğer çağdaş yaklaşımlardan farklılaşmaktadır.

"Açıktır ki herhangi bir örgütte bir değişimin olması için kişilerin bir şeyleri farklı biçimde düşünmesi, hissetmesi yada yapması gerekir."⁶ Buradan hareketle Süreç Yenileme yaklaşımı, işletme ile ilgili her düzeyin, her sürecin ve her ilişkinin yeniden farklı şekilde düşünülmesini ve ürün ve/veya hizmete yönelik sistemlerden, müşteriler için anlam ifade eden sonuçlar verecek süreçlere yönelik sistemlere geçişi temel alan bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır.⁷ Süreç yenileme ölüm ve yeniden dirilmeye benzetilebilir.⁸

Süreç yenileme kavramını dar bir çerçevede ele almak, temel felsefesine aykırı düşecektir. Süreç yenileme, değişimi esas alan herşeyi yeni baştan ele almayı ve tasarımını kapsamaktadır. Süreç yenileme var olanı iyileştirmek yada aşamalı değişiklikler yapıp, temel yapıyı aynı bırakmak demek değildir. Yani mevcut sisteme kısmi düzeltmeler yapıp biraz daha iyi işlemesini sağlamayı ifade etmemektedir. Bir organizasyonda süreç yenilemeyi uygulamak eski sistemleri bir kenara bırakıp, en baştan başlamak

² Değişim Mühendisliği, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/degismuh>. 10.11.2002

³ R. DAFT, **Management**, Fourth Edition, The Dryden Press, 1997, s. 339.

⁴ M.HAMMER, J. CHAMPY, **Değişim Mühendisliği** Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998, s. 29

⁵ M. F. OLALLA, "Information Technology; Reengineering Management", **International Advances in Economic Research**, 6(3), 2000, 581.

⁶ J.D. DUCK, **Managing Change: The Art of Balancing**, Harvard Business Review, 1999, s. 61.

⁷ A. SÜERDEM, <http://sitetky.com/frameset/ot/otmak07.html>. 10.11.2002.

⁸ P. CLERMONT, Reengineering Revisited: Death and Reincarnation, **Information Strategy: The Executive's Journal**, 17(4), 2001, s.6.

anlamına gelmektedir⁹ ki bu da süreç yenilemenin geniş kapsamlı olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.2. Süreç Yenilemenin Başarı Koşulları

Genel olarak Süreç Yenileme çalışmalarında bulunan organizasyonların %50-70 düzeyindeki bölümünün istedikleri çarpıcı sonuçlara ulaşamadıkları tespit edilmiştir. Süreç Yenilemeyi başarmanın şansa değil, bilgi ve yeteneğe bağlı olduğu bir satranç oyunu gibi düşünmek gerekir. Kurallar iyi oluşturulursa ve hata yapmaktan kaçınılırsa başarılı olma şansı yükselecektir. Süreç yenileme hızlı, kolay ve problemsiz değil aksine zorlu ve ağır yük getiren bir süreçtir. Bu çerçevede organizasyon yöneticilerinin ve personelinin, çalışma tarzlarının yanı sıra düşünme tarzlarını da değiştirmeleri gerekmektedir.

Süreç Yenilemede başarıya ulaşabilmek için bir takım faktörlerin her zaman göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilecektir.¹⁰

1- Saldırgan bir süreç yenileme performans hedefi belirlenmeli ve bu hedef tüm işletmeyi kapsamalıdır.

2- Yönetici zamanın önemli bir bölümünü bu işe ayırmalıdır.

3- Müşteri ihtiyaçları, ekonomik kaldıraç noktaları ve Pazar hedefleri etraflı bir şekilde gözden geçirilmelidir.

4- Uygulamadan sorumlu olmak üzere bir yönetici tayin edilmelidir.

5- Süreç Yenileme tasarımının etraflı bir pilot çalışması yapılmalıdır.

6- Süreç Yenileme çabalarında başarı için en uygun ortamsal özelliklerin hırs, çalışkanlık ve tevazu olduğu unutulmamalıdır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde uygulamaya konulan süreç yenileme (BPR) faaliyetlerinin çalışan tatmininde ne derece olumlu veya olumsuz etkilere yol açtığını belirlemektir. Bu kapsamda neden ve nasıl bir etkileşimin olduğu tutum değerlendirmeleriyle incelenerek süreç yenileme faaliyetlerinin sonuçları araştırılmıştır. Araştırmanın diğer bir boyutunda da, söz konusu hastanede süreç yenileme faaliyetleri ile başlatılan değişim çalışmalarının başarılı bir şekilde devam edip etmediği ortaya konularak, uygulamanın çalışan memnuniyetine ve dolayısıyla da işletme performansının artırılmasına olan etkisi değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın, sonraki dönemlerde aynı

⁹ N. EKREN, A. ARGİN, "Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/ Değişim Yönetimi" **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, S.14, Ağustos-Eylül, 2000, s.4.

¹⁰ ERKEN, ARGİN, s. 4.

hastanede uygulamaya konulacak olan süreç yenileme-performans ilişkisi araştırmaları zincirinin ilk halkasını oluşturması planlanmaktadır.

Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan akademisyen doktorları ve yönetim kademesindeki personeli kapsamaktadır. Potansiyel etkileşim ve uzun vadedeki bekleyişlerin sorgulanabilmesi için asistan personel de araştırmaya dahil edilerek geniş ve kritik bir yelpaze ile araştırma alanı genişletilmiştir. Araştırma kapsamı dahilinde hedeflenen bütün Hastanede çalışan akademisyen doktor, yönetim kademesindeki personel ve asistan personele toplam 300 adet anket dağıtılmıştır. Anketin uygulama sürecinin sonunda ise toplam 142 adet anket geri dönmüş ve geri dönüş oranı %47,33 olarak belirlenmiştir. Bu geri dönüş oranı beklenen geçerlilik düzeyi içerisinde olup, araştırma konusu olan tüm popülasyon hakkında geçerli yargılarda bulunmak için yeterince büyük bir örnek küme üzerinde çalışıldığını göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmanın amacına sistemli bir şekilde ulaşabilmesi için öncelikli olarak bir dizi hipotez araştırma amacı doğrultusunda test edilmek üzere saptanmıştır. Daha sonraki aşamada bu hipotezleri test etmek için gerekli olan deneysel bilgiyi toplamak üzere anket soruları hazırlanmış ve Hastane çalışanlarına uygulanan bu anketin cevapları sistematik bir şekilde istatistiksel teknikler kullanılarak belirlenen hipotezler üzerinden değerlendirilmiştir.

Araştırmanın verileri anketlerle sağlanmış olup, araştırmanın evrenin tam sayımı yöntemiyle temin edilmiştir. Toplanan verilerin problem teşkil etmeyecek şekilde normal dağılıma uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmış ve ankete cevap verenlerin hangi cevaplar üzerinde yoğunlaştığını tespit etmek üzere sıklık analizi gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan çalışanların profillerini belirlemeye yönelik olarak Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanarak çalışma süreleri ile değişime olan tepkileri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anketler aracılığı ile toplanan verilerin ve istatistiklerin hesaplanmasında “SPSS 10.0 for Windows” istatistik paket programı kullanılmıştır.

İlk olarak süreç yenilemenin geniş ve kabul görmüş tanımı olan, “performansta çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanması”¹¹ ifadesinden yola çıkarak, söz konusu hastanede yaşanan değişimin süreç yenilemenin temel ilkeleri ve karakteristik dinamikleri ile uyumlu olarak başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının saptanmasına karar verilmiştir. Bu sayede süreç yenileme hakkındaki literatürün ve teorik bilginin doğrulanması ve bu araştırmada sağlıklı bir şekilde kullanılabilmesi hedeflenmiştir. Bu amaca ulaşabilmek için H1 hipotezi formüle edilmiştir:

¹¹ M. HAMMER, S.A. STANTON, **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1999, s.31.

H1: İşletmede değişim süreci BPR ilkelerine uyumlu olarak başarılı bir şekilde uygulanmıştır.

Tarihsel süreç içinde yöneticiler, organizasyonlarındaki üretkenliği arttırmak, maliyetleri düşürmek ve müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla yer yer “KALİTE” kavramından bahsetmişlerdir.¹² Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı günümüzün modern yönetim anlayışı içinde değerlendirildiğinde; “bir organizasyonu iş mükemmelliğine ulaştıracak dinamik yönetim sistemini kurmak ve geliştirmek” olarak ifade edilebilir.¹³ Kalite üzerine odaklanan sistem dinamiktir ve değişimi adım adım yaşamayı sağlayan sürekli iyileştirme mekanizmaları ile entropiye doğru gidiş yönetsel bir tedbir ile durdurulabilir ve örgütün sürekli gelişmesi sağlanabilir. Bu bağlamda Tıp Fakültesi Hastanesi’ndeki değişim sürecinin kaliteyi destekleyerek gelişmesi ve işletmenin performansının bu yolla desteklenmesi önem kazanmaktadır. Bu konu üzerinde çalışanların algılayışları aracılığıyla bilgi toplayarak saptamada bulunabilmek için H2 hipotezi formüle edilmiştir:

H2: İşletmedeki değişim toplam kaliteyi destekleyerek, yapılan işlerin ve verilen hizmetin kalitesini yükselterek işletmenin performansını olumlu yönde etkilemiştir.

Tıp Fakültesi Hastanesinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olduğunu göz önüne alarak, işletmenin performansının, çalışanların memnuniyeti, tatmini ve kişisel performanslarıyla ilgili olacağını kabul etmek doğru olacaktır. Çalışanların performanslarına etki eden faktörler ise bu konudaki literatüre dayanarak, hastanedeki çalışma ortamının diğer işletmelere göre özel ve farklı koşulları düşünülerek ve bu araştırmanın esas amaçları da gözetilerek, çalışma ortamındaki stres, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve iş üzerindeki kontrol dereceleri olarak dört farklı değişkene dayandırılarak saptanmıştır. İşletmedeki değişim sürecinin çalışanların performansını nasıl etkilediğini anlamak amacıyla yine çalışanların kendi algılayışları aracılığıyla bilgi alabilmek için H3 hipotezi dört alt hipotez ile aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H3: İşletmedeki değişim çalışanların performansını olumlu yönde etkilemiştir.

H3a: İşletmedeki değişim çalışanların stresi algılayış ve yaşayışlarını kendi avantajlarına olacak şekilde etkilemiştir.

H3b: İşletmedeki değişim çalışanların motivasyonunu arttırmıştır.

H3c: İşletmedeki değişim çalışanların iş tatminini arttırmıştır.

H3d: İşletmedeki değişim çalışanların iş üzerindeki kontrollerini arttırmıştır.

¹² İ. KAVRAKOĞLU, **Değişim ve Yaratıcılık**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, 1998, s.51.

¹³ E.J. METZ, **Managing Change: Implementing Productivity and Quality Improvements**, National Productivity Review, 1984, s.82.

Hastanenin performansını etkileyecek diğer bir kritik faktör de müşteri memnuniyeti olacaktır. Süreç yenileme ve toplam kalite yönetimi ilkeleriyle de desteklenen müşteri memnuniyetinin çalışanların algılayışları aracılığıyla ölçülmesi ise, çalışanların hasta ve hasta yakınları olarak tanımlayabileceğimiz müşterilerle iş yapma sürecinde doğrudan ilişkide buldukları göz önüne alınarak, bilgi toplama ve değerlendirme açısından etkili bir strateji olacaktır. Bu stratejiyi uygulamak için formüle edilen H4 hipotezi aşağıdaki gibidir:

H4: İşletmedeki değişim müşteri memnuniyetine dayanan işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir.

İşletme içerisinde değişimi başlatıp başarılı bir şekilde sürdürecektir kritik faktörün çalışanlar olduğu ve bu değişimin önündeki en büyük engel de yine aynı çalışanlar olacağı düşünülerek formüle edilen H5 hipotezi ile hastanedeki süreç yenileme uygulamalarına çalışanların verdiği desteğin yada değişime karşı dirençlerinin, çalışanların işletme içerisinde geçirdikleri zaman ile ilişkisinin saptanmasıyla belirlenmesi amaçlanmıştır. Her organizasyonda değişim sürecinin doğal işleyişi içerisinde karşılaşılabilecek en büyük engellerden biri olan çalışanların değişime karşı direncinin kırılması ve yeni sistemin tüm çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanması ile değişim süreci başarılı bir şekilde devam edebilir. Bunun sağlanabilmesi için de yönetimin değişim sürecinin evrelerinde doğru tavır, davranış ve insan kaynakları uygulamaları ile değişim sürecini bilinçli bir şekilde kontrol etmelidir.

H5: İşletmede uzun süreden beri çalışanların değişime karşı dirençleri yeni çalışanlara göre daha fazla olacaktır.

Anketin hazırlanması iki aşamadan oluşmuştur. İlk aşamada anketin içeriği bu çalışmanın amaçları ve önceden saptanan hipotezler doğrultusunda belirlenmiştir. Sonraki aşamada ise anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesindeki sistematığe uygun bir şekilde anketin içeriği standart bir biçime dönüştürülmüştür. Anket düzeninin hazırlanmasında dikkat edilen diğer bir noktada anketi cevaplayıcıların bu işlemi en kolay, rahat ve kısa sürede tamamlamalarını sağlamak olmuştur.

Hipotezleri test etmek üzere her hipotez için çalışanların süreç yenileme uygulamaları doğrultusunda gelişen değişim sürecine olan tepkileri, değişiklikleri algılama biçimleri, tavır ve tutumlarını anlatan bir dizi ifade yazılı olarak hazırlanmış daha sonra araştırmanın esas amaçları doğrultusunda tekrarlanan ifadeler elenip birbirine yakın ifadeler uygun şekilde birleştirilerek Tablo 1'de ankette yer alan rastlantısal sırasıyla belirtilen toplam 14 adet anket sorusu/ifadesi saptanmıştır. Bu 14 durum ifadesinin yanında anket sorularını cevaplayanların işletme içerisinde ne kadar zaman geçirdiklerini belirlemek için bir ön soru hazırlanmış ve cevaplayıcılardan "0-1", "1-2", "2-3", "3-4" ve "4 Yıldan fazla" seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiştir.. Bu sorunun diğer 14 soru ile olan ilişkisinin incelenmesiyle H5 hipotezinin test edilmesi amaçlanmıştır. Diğer 14 anket sorusunun hangi hipotezlere karşılık geldiği yada başka bir

değişle hangi hipotezi test etmek üzere hazırlandığı ise Tablo 2’deki Hipotez-Soru Matrisi’nde belirtilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere bazı sorular sadece tek bir hipotezi test etmek için kullanılırken bazı sorular da ifade ettikleri noktalar ve kapsamaları doğrultusunda farklı hipotezlerin test edilmesinde araç olarak kullanılmışlardır.

Tablo 1: Anket Soruları

1	Süreç Yenileme ile başlayan değişim sürecinin, toplam kalite anlayışı ile hastanemizin sürekli daha iyi hizmet vermesini ve ileri gitmesini sağlayarak başarılı olduğuna ve olacağına inanıyorum.
2	Hastanemizde gerçekleşen olumlu değişimler motivasyonumu artırıyor ve bu sayede daha iyi çalışarak yüksek performans gösterebiliyorum.
3	Süreç Yenileme ile başlayan yeni sürecin eski sistemimizden radikal bir biçimde farklılaşığına inanıyorum.
4	Değişim sonucunda hastalarımız ve yakınları ile ilgili işlemlerde hızımızın belirgin şekilde artması onların memnuniyetini de arttırdı.
5	Yenilenmiş iş süreçleri ile artık daha az stresli bir ortamda ve yüksek performans göstererek çalışıyorum.
6	Bürokrasinin azalması ve oto kontrolün artması genel olarak iş tatminini de arttırdı.
7	Süreç Yenileme sonucunda gereksiz uygulamaların kaldırılması ve kritik uygulamaların daha etkin bir şekilde yapılması ile işlemlerin sürati önemli ölçüde arttırıldı.
8	Değişim sürecinde hastanenin yenilenen iç ve dış dizaynı moral motivasyonumu arttırdı.
9	Değişiklikler sonucunda hastanemizin hizmet kalitesi arttı ve hastalarımızın ve yakınlarının memnuniyetinde önemli bir artış oldu.
10	Çalışma ortamındaki değişiklikler sayesinde artık daha rahat çalışabiliyorum ve kendimi stresle başa çıkma konusunda daha güçlü hissediyorum.
11	Randevu sistemi ile gelen sistemli hasta kabul ve yenilenmiş görev koşulları işleri daha düzenli, kolay ve zevkli hale getirerek iş tatminimi ve performansımı arttırdı.
12	Süreç Yenileme kapsamında hasta odaklı-bilgi teknolojisi destekli radikal değişim, hastanemizin hizmet kalitesini ve dolayısı ile hasta sayısını önemli ölçüde arttırdı.
13	Yenilenen süreçte karar verme ve uygulayabilme insiyatifimde belirgin bir artış oldu.
14	Değişim sonucunda hastalarımız ve yakınlarının sorunlarıyla daha yakından ve pratik bir şekilde ilgilenilebiliyor ve yardımcı olabiliyoruz.

İçeriği bu sorularla bilinçli bir şekilde sınırlı tutulan bu anket çalışmasının doğrudan araştırmanın esas amaçlarına odaklanması ve ilgisiz bilgi yığından kaçınılması sağlanmıştır. Cevaplayıcıların yaş, cinsiyet, medeni durumları gibi kişisel profillerini saptamaya yönelik, bu araştırmanın esas amaçları ile doğrudan ilgisi olmayan ve ayrımcılığa yol açabilecek sorulardan da kaçınılmıştır.

Tablo 2: Hipotez-Soru Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
H1	X			X				X						
H2	X												X	
H3	H3a					X					X			
	H3b		X						X					
H3c							X					X		
	H3d						X							X
H4					X					X				X

Hazırlanan anket içeriği “Likert Skalası” doğrultusunda değerlendirilmek üzere standart bir biçime aktarılmış ve böylece cevaplayıcıların anketi en basit, kolay ve kısa sürede doldurmaları sağlanmıştır. Ankette katılımcılardan verilen durum cümlelerine ‘Kesinlikle Katılıyorum’, ‘Katılıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılmıyorum’ ve ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ seçeneklerinden birini işaretleyerek fikir belirtmeleri istenmiştir.

Anketin en başında kısa bir ön yazı ile bu araştırmanın amacı, anketi nasıl cevaplayacakları ve anket içeriğinde kullanılan bazı kavramların ne ifade ettiği konularında cevaplayıcılar bilgilendirilmiştir. Anketin sonunda ise cevaplayıcılara gerekli gördükleri halde ilgili soru ve problemlerini iletmek üzere açık isim ve telefon numarası ile belirtilen bir irtibat noktası verilmiştir.

Hazırlanan anket taslağı öncelikle on kişilik ilgili bir örnek gruba uygulanmış ve anketi dolduranların fikirleri alınmıştır. Bu ön çalışma sonucunda anket üzerindeki bir iki cümle yapısında ve kullanılan kelimelerde küçük değişiklikler yapılmış ve anket kullanılmaya hazır son halini almıştır.

Araştırmanın sonraki aşamasında, hazırlanan anket Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi yönetimin izin ve desteği ile çalışanlara dağıtılmıştır. Anketin uygulama aşamasında Hastanenin Halkla İlişkiler Departmanı aracılığıyla geri dönüşler kontrol edilmiş, ikinci günün sonunda anketleri cevapsız bırakan çalışanlara telefon, toplu halde duyurma ve yüz yüze bildirme yollarıyla hatırlatma mesajları iletilmiştir. Toplam 5 günlük bir zaman sonucunda anketin uygulama süreci sona erdirilmiştir. Uygulama sürecinde dikkat edilen bir diğer kritik nokta gizlilik ilkesinin sağlanması olmuştur. Anketin başındaki ön yazıda belirtildiği üzere cevaplayıcılara kimliklerinin gizli tutulacağı güvencesi verilmiş, cevaplayıcılardan isim ve soyadlarını belirtmeleri istenmemiş ve anketlerin toplu değerlendirme sonuçları dışında kişisel anket formları araştırmacılar dışında kimse ile paylaşılmamıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Anket sorularının istatistiksel değerlendirmesinin yapılabilmesi için her soru sayısal değerlerle kodlanmıştır. Bu kodlama işleminde belirleyici ön soru ve geri kalan 14 sorunun seçeneklerine Tablo 3’te belirtildiği gibi 1’den 5’e kadar puanlar verilmiştir.

Tablo 3: Kodlama İşlemi

Belirleyici Ön Soru Seçenekleri	0-1 Yıl	1-2 Yıl	2-3 Yıl	3-4 Yıl	4 Yılden fazla
Verilen Kod	1	2	3	4	5
1.-14. Soruların Seçenekleri:	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Verilen Kod	1	2	3	4	5

Anket sorularına verilen cevaplar bu kodlarla belirlendikten sonra her soru için tanımlayıcı istatistiksel değerler “SPSS” yardımıyla hesaplanmış ve bu çalışmadaki sunumlarının etkinliğini arttırmak için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Genel olarak incelendiğinde sorulara verilen yanıtların ortalamaları 3,23 ve 4,01 aralığında değişmekte olduğu ve standart hatanın da 0,08 ve 0,1 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durum genel olarak anketi cevaplayanların değişim süreci hakkında kendilerine verilen olumlu ifadelerle “Katılıyorum” şeklinde cevap verdiklerini göstermekle beraber standart sapma değerinin karşılaştırmalı incelenmesi cevaplayıcılar arasında bu konudaki görüş farklılıklarının da dikkate değer olduğunu göstermektedir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin de ilk soru dışında 0 değerine yakın olması toplanan verilerin bir problem teşkil etmeyecek şekilde normal dağılıma yakın özelliklere sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Toplanan Verilerin Tanımlayıcı İstatistiksel Analizi

	B*	S1	s2	s3	s4	S5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	S12	s13	S14
Ortalama	2,31	3,99	3,70	3,62	3,87	3,28	3,35	3,54	3,89	4,01	3,23	3,51	3,82	3,27	3,54
Std. Spm.	1,44	0,96	1,09	1,02	0,99	1,18	1,23	1,02	1,15	1,00	1,16	1,10	1,07	1,15	1,17
Basıklık	-0,75	1,83	-0,23	-0,33	0,61	-0,71	-0,86	-0,21	0,34	1,03	-0,76	-0,16	0,50	-0,50	-0,46
Çarpıklık	0,80	-1,29	-0,77	-0,39	-0,90	-0,49	-0,36	-0,56	-1,06	-1,14	-0,27	-0,64	-0,93	-0,40	-0,61

B*: Belirleyici ön soru

Sorulara verilen cevaplar için yapılan sıklık analizi sonuçları Tablo 5'te belirtilmiştir. Anketi cevaplayan çalışanlara yöneltilen belirleyici ön soruya verilen cevapların sıklık analizine göre cevaplayıcıların büyük çoğunluğu (%40,14) bu hastanede sadece 0-1 yıldan beri bulunmaktadır. Anketi cevaplayanların sadece %14,08 ise Hastanede 4 yıldan daha fazla bir süredir çalışmaktadırlar. Bu göstergeler değerlendirildiğinde işletmenin çoğunlukta olan yeni çalışanlarıyla bu araştırmaya katkıda bulunmak istedikleri ve dolayısıyla da değişimi destekledikleri yargısına varılabilir. Diğer sorulara verilen cevapların sıklık analizi ise en sık verilen cevabın 4 (Katılıyorum) olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Sıklık Analizi

SORU NO.	S I K L I K					EN SIK DEĞER
	1	2	3	4	5	
B	%40,14	%26,06	%10,56	%9,15	%14,08	1
1	%3,52	%4,93	%10,56	%50,70	%30,28	4
2	%3,52	%15,49	%11,27	%47,18	%22,54	4
3	%2,82	%9,86	%31,69	%33,80	%21,83	4
4	%2,82	%7,04	%17,61	%45,07	%27,46	4
5	%9,86	%16,90	%20,42	%40,85	%11,97	4
6	%9,15	%17,61	%21,83	%32,39	%19,01	4
7	%3,52	%13,38	%23,94	%43,66	%15,49	4
8	%5,63	%9,15	%10,56	%39,44	%35,21	4
9	%2,82	%7,04	%11,27	%44,37	%34,51	4
10	%8,45	%19,01	%26,76	%32,39	%13,38	4
11	%6,34	%11,27	%23,94	%41,55	%16,90	4
12	%4,93	%6,34	%19,01	%41,55	%28,17	4
13	%9,86	%12,68	%31,69	%32,39	%13,38	4
14	%7,04	%13,38	%19,72	%38,73	%21,13	4

Bu durum çalışanların genel olarak işletme içerisindeki değişimi olumlu karşıladıkları sonucuna işaret etmektedir. Belirlenen hipotezlerin tanımlayıcı istatistikler yoluyla test edilmesiyle de aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

H1: İşletmede Değişim Süreci BPR İlkelerine Uyumlu Olarak Başarılı Bir Şekilde Uygulanmıştır.

Bu hipotezle ilgili sorulan 1,3 ve 7. soruların ortalamaları sırasıyla 3,99, 3,2 ve 3,54 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç anketi cevaplayanların ilgili sorulara genellikle “Katılıyorum” ve “Kararsızım” şıkları arasında bir cevap verdiklerini ve standart sapma değerlerine bakıldığında çalışanların bu konuda farklı görüşleri olduğu görülmektedir. Sıklık analizinde ise bu sorulara verilen cevapların çoğunluğunun “Katılıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların değişim sürecini BPR ilkeleri doğrultusundaki algılayışlarında orta derecenin üzerinde bir olumlu tercihleri olduğuna, diğer bir deyişle işletmedeki değişim sürecinin genel olarak BPR ilkeleri doğrultusunda geliştiğine işaret etmektedir. Yine çalışanların algılayışlarına farklılıklara dayanarak bu değişim sürecinde mükemmel bir şekilde BPR ilkelerinin tam olarak uygulanmadığı ve bu yönde daha yapılması gerekli şeylerin olduğu da ortaya çıkmaktadır.

H2: İşletmedeki Değişim Toplam Kaliteyi Destekleyerek, Yapılan İşlerin Ve Verilen Hizmetin Kalitesini Yükselterek İşletmenin Performansını Olumlu Yönde Etkilemiştir.

Bu hipotezi test etmek için sorulan 1. ve 12. Soruların cevaplarının istatistiksel analizi ortalamaların 4'e yakın olduğunu ve bu hipotezin de çalışanlar tarafından genel olarak desteklendiğini göstermektedir. Öte yandan çarpıklık değerlerinin bu iki soru için negatif ve sıfırdan farklı olması

toplanan verilerin eksi yönde bir asimetrik özellik taşıdığını göstermekte ve standart sapma değerinin yüksekliği de göz önüne alınarak cevaplayıcılar arasındaki görüş farklarının dikkate alınması gerektiği ve bu konuda işletmenin daha da gelişebilmesi için bir fırsat olduğu ortaya çıkmaktadır.

H3: *İşletmedeki Değişim Çalışanların Performansını Olumlu Yönde Etkilemiştir.*

Bu hipotezi alt hipotezleri ile beraber test etmek üzere sorulan soruların cevapları incelendiğinde özellikle stres konusunda çalışanların verilen olumlu ifadeler karşısında daha kararsız kaldıkları ortaya çıkmaktadır (**H3a:** *İşletmedeki Değişim Çalışanların Stresi Algılayış Ve Yaşayışlarını Kendi Avantajlarına Olacak Şekilde Etkilemiştir*). Hastanelerdeki doğal çalışma ortamının diğer çalışma ortamlarına göre çok daha fazla stresli olduğu göz önüne alınırsa bu sonuç şaşırtıcı olmayacaktır. Stres konusundaki istatistiksel sonuçlar çalışanların performanslarını daha fazla yükseltebilmeleri için hastanedeki çalışma ortamı ile ilgili stres kaynaklarına müdahale edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. İlgili sorulara verilen cevapların analizinde işletmedeki değişimin çalışanların motivasyonunu arttırdığı kabul edilebilirken (**H3b:** *İşletmedeki Değişim Çalışanların Motivasyonunu Arttırmıştır*), iş tatmininin (**H3c:** *İşletmedeki Değişim Çalışanların İş Tatminini Arttırmıştır*) ve çalışanların iş üzerindeki kontrollerinin (**H3d:** *İşletmedeki Değişim Çalışanların İş Üzerindeki Kontrollerini Arttırmıştır*) istenilen seviyeye henüz ulaşamadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar sıklık analizinde bu konuda verilen ifadeler çalışanların en fazla “Katılıyorum” şeklinde tepki verdikleri ölçülmüş olsa da ortalama ve standart sapma değerlerinin incelenmesiyle 6, 11, ve 13 numaralı sorularda çalışanların “Kararsızım” seçeneğine doğru yöneldiklerinin işareti vardır. Bu durum genel olarak işletmedeki değişimin çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğini göstererek hipotezimizin doğruluğuna kanıt sunmakla beraber bu konudaki gelişme fırsatlarına da dikkat çekmektedir.

H4: *İşletmedeki Değişim Müşteri Memnuniyetine Dayanan İşletme Performansını Olumlu Yönde Etkilemiştir.*

Bu hipotez ile ilgili hazırlanan ifadeler anketi cevaplayan çalışanların verdikleri yanıtların analizi çalışanların bu hipotezin doğruluğuna destek verdiklerini göstermektedir. Ortalama değerlerin yüksekliği ve sıklık analizinde her üç soruya da (4, 9 ve 14. Sorular) verilen cevapların en fazla “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde olması çalışanların genel olarak işletmedeki değişimin müşteri memnuniyetine dayanan işletme performansını olumlu yönde etkilediğini düşündüklerine işaret etmektedir. Standart sapma ve varyans değerleri ortalama değerler ile beraber incelendiğinde ise diğer sorularla karşılaştırıldığında daha az olsa da bu konuda da anketi cevaplayan çalışanlar arasında görüş farklılıklarının olduğu ve gelişim için fırsatlar olduğu görülmektedir.

H5: *İşletmede uzun süreden beri çalışanların değişime karşı dirençleri yeni çalışanlara göre daha fazla olacaktır.*

Bu hipotezin test edilmesi için anketi cevaplayan çalışanların profillerini işletmedeki çalışma sürelerine bağlı olarak belirlemeye yönelik ön sorunun diğer 14 soru ile ilişkisine bakılmıştır. Bu ilişkiyi anlamak için hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayıları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Belirleyici Soru İle Diğer Sorular Arasındaki Pearson Korelasyonları

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Pearson Korelasyonları	-,111	-,103	,066	,013	-,111	-,233*	-,077	-,122	,078	-,065	-,129*	,023	-,059	-,120
Kritik Değer	,188	,224	,433	,879	,188	,005	,364	,150	,359	,443	,126	,783	,483	,153

* 0.01 seviyesinde dikkate değer yüksek korelasyon.

Korelasyon katsayılarının incelenmesi sonucunda 3, 4, 9 ve 12. Sorular dışındaki sorular ile belirleyici ön soru arasında ters orantılı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Ne var ki bu ilişkinin ne kadar güçlü bir ilişki olduğu konusunda, 6 ve 11. Sorularda kritik değerlerin aşılması nedeniyle güçlü bir ilişki olduğu söylenebilirken diğer sorular için bir yorum yapılamamaktadır. Bu nedenle H5 hipotezini farklı bir yol ile test etmek üzere anketi cevaplayan çalışanlar yeni (0-3 yıl arası) ve eski (3 yıldan fazla) çalışanlar kabullenmeleri yapılarak iki grupta incelenmek üzere tanımlayıcı istatistikleri yeniden hesaplanmıştır.

Tablo 7: Yeni ve Eski Çalışan gruplarının Tanımlayıcı İstatistikleri

		s1	S2	s3	S4	S5	s6	S7	s8	s9	s10	s11	S12	s13	S14
YENİ	Ortalama	4,05	3,75	3,61	3,85	3,35	3,51	3,57	3,95	3,95	3,28	3,56	3,82	3,31	3,60
	Std. Spm	0,89	1,06	1,03	0,97	1,16	1,16	1,00	1,13	0,99	1,14	1,08	1,05	1,13	1,15
ESKİ	Ortalama	3,81	3,48	3,65	3,94	3,00	2,71	3,42	3,68	4,19	3,00	3,32	3,81	3,06	3,29
	Std. Spm	1,22	1,21	1,05	1,09	1,24	1,32	1,12	1,25	1,05	1,24	1,17	1,19	1,24	1,27

Tablo 7'de verilen sonuçlara göre 3 ve 4. Sorular hariç her soru için ortalama değerlerin eski çalışanlar grubunda daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır ki buda H5 hipotezini desteklemektedir

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Süreç Yenileme (BPR) faaliyetlerinin çalışan tatminine yaptığı etkiler, Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde uygulamaya konulan çalışmalarla araştırılmıştır. Söz konusu amaç kapsamında neden ve nasıl bir etkileşimin olduğu tutum değerlendirmeleriyle incelenerek süreç yenileme faaliyetlerinin sonuçları ortaya konulmuştur. İncelenen diğer bir boyut da, Hastanede süreç yenileme faaliyetleriyle başlatılan değişim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde devam edip etmediği ve uygulamanın işletme performansının artırılmasına olan etkisidir. Belirlenen hipotezlerin test edilmesiyle ortaya çıkan genel sonuç, değişim üzerine

kurulan olumlu hipotezlerin doğruluğunu destekler yönde olmuştur. Araştırmanın sonuçları, teorik bilgiyi pratik uygulamalara dönüştürecek zemini ve Hastane yöneticilerince müdahale edilmesi gerekli kritik alanları da göstermiştir.

Araştırmadan elde edilen bilgi ve veriler ışığında, Hastanede süreç yenileme faaliyetlerinin başarısı ve sürekli gelişimin sağlanabilmesi açısından yönetimin dikkat etmesi gerekli olan sorunlu konular; iş yeri stresi, çalışanların iş üzerindeki kontrollerinin azlığı, inisiyatif kullanamama ve tatminsizlik olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu hususlarda yoğunlaşarak yapılacak araştırmalar pratik uygulamalara zemin oluşturmaları bakımından da değerli olacaktır.

Bu araştırmanın, sonraki dönemlerde aynı hastanede uygulamaya konulacak olan süreç yenileme-performans ilişkisi araştırmaları zincirinin ilk halkasını oluşturması düşüncesiyle, araştırmada karanlık noktalar ileride tekrarlanacak araştırma çalışmalarıyla aydınlatılabilecektir. Örneğin, formüle edilen hipotezleri test etmek üzere hazırlanan ve geçmiş ile karşılaştırmalı ifadeler içeren soruların gelecek çalışmalarda yenilenmesi ve bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılması sonucunda daha değerli ve kesin yargılara ulaşılabilecek, değişim sürecinin nasıl geliştiği hakkında detaylı bilgi edinilebilecektir. Ayrıca, takip eden araştırmalarda, anket sorularına cevap verecek çalışanların branşları ve hangi bölümde çalıştıklarının da incelenmesi bu kriterlere bağlı değişiklikleri anlamak açısından önemli yararlar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

1. CLERMONT P., Reengineering Revisited: Death and Reincarnation, **Information Strategy: The Executive's Journal**, 17(4), 2001.
2. DAFT R., **Management**, Fourth Edition, The Dryden Press, 1997.
3. Değişim Mühendisliği, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/degismuh>. 10.11.2002
4. DUCK J.D., **Managing Change: The Art of Balancing**, Harvard Business Review, 1999.
5. EKREN N., ARGİN A., “Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/ Değişim Yönetimi” **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, S.14, Ağustos-Eylül, 2000.
6. HAMMER M., CHAMPY J., **Değişim Mühendisliği** Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998.
7. HAMMER M., STANTON S.A., **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1999.
8. KAVRAKOĞLU İ., **Değişim ve Yaratıcılık**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, 1998.

9. METZ E.J., **Managing Change: Implementing Productivity and Quality Improvements**, National Productivity Review, 1984.
10. OLALLA M. F., “Information Technology; Reengineering Management”, **International Advances in Economic Research**, 6(3), 2000.
11. SOLOMAN E., “The Dynamics of Corporate Change: Management’s Evaluation of Stakoholder Characteristics”, **Human Systems Management**, 20(3) 2001.
12. SÜERDEM A., <http://sitetky.com/frameset/ot/otmak07.html>. 10.11.2002.