

ETKİN VE VERİMLİ YÖNETİM İÇİN DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARI

M. Akif ÖZER*

ÖZET

Bu çalışmada etkin ve işlevsel özel sektör karşısında eleştiriye uğrayan ve sürekli olarak yeniden yapılandırılması tartışılan kamu sektöründe değişim mühendisliği uygulamaları incelenmektedir. Değişim mühendisliği, gerçek yaşamda karşı karşıya kalınan sorunları çözebilmek için gerekli bilimsel ve teknik bilgilerin kullanılmasını öngören bir anlayıştır. Değişim mühendisleri, örgütsel faaliyetlerin istenen şekilde değiştirilebilmesi için uygulamadan, tecrübelerden, bilimden ve teknolojiden yararlanırken, hayallerini kullanırlar, sorgulayıcı ve yargılayıcı olurlar. Bu kapsamda yaşanan değişim yönetimi sürecinde, örgütsel sistemdeki değişimin değerlendirilmesi, uygulamaya sokulması, planlanması, ulaşılabilirliğinin ortaya konması söz konusudur. Bu süreçte iki temel hedef vardır: Değişim sürecini desteklemek ve değişimin izlenebilirliğini sağlamaktır. Bu çalışmada söz konusu amaç ve uygulamalar ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Değişim Mühendisliği, Kıyaslama, Yeniden Yapılanma, Yeniden İnşa, Sıfır Tabanlı Yönetim.

RE-ENGINEERING PRACTICES FOR EFFICIENT AND PRODUCTIVE MANAGEMENT

ABSTRACT

In this study, re-engineering practices in public sector, which is criticised against efficient and functional private sector and continuously being subject to restructuring, are analysed. Re-engineering is an approach that enables the application of scientific and technical knowledge in solving real-world problems. Re-engineers use imagination, judgment and reasoning and utilize practical experience, science, and technology, while altering the way that the organization does its business. In the process of change management in this context, evaluating, implementing, planning of change in the organization and its attainability are in question. It has two main goals: supporting the change process and enabling traceability of changes. In this study, these goals and practices will be examined in detail.

Keywords: Re-engineering, Benchmarking, Restructuring, Reinventing, Zero Based Management.

1.GİRİŞ

Günümüzde her alanda değişim görülmekte ve buna paralel olarak yönetim anlayışı da değişmektedir. Yeni anlayış; örgüt ve yönetiminde yönetici ve yönetilen arasında insancıl davranışların varlığı, yönetim ile halk arasında iyi ilişkilerin kurulması, hem örgüt içinden hem dışından yönetime katılmaların olması, hedef kitlelerin istekleri ve beklentileri doğrultusunda mal ve hizmet üretilmesi, hizmet alanların ve sunanların maddi ve manevi açıdan memnun edilmesi gibi özellikler üzerinde odaklaşmaktadır. Bu durum; yönetimin,

* M. Akif ÖZER, Doç. Dr. Gazi Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

abuk hareket etme, hızlı karar alma, dinamik ve daha esnek bir yapı kazanma, değişen ve gelişen koşulların ortaya çıkardığı toplumsal taleplerin karşılanması amacıyla yönelik bir yapı oluşturma (Aykaç, 2001:1) gibi süreçleri de gündeme getirmiştir.

Yaşanan bu değişimin temel nedenleri olarak; rekabet avantajı sağlamaya dönük istek ve ihtiyaçlar, uzun dönemli gelir veya bütçe kısıntıları ve hukuksal düzenlemelerin gerekleri (Kamensky,1996:247) gösterilmektedir. Değişimin temel ögesi ise, ekonomik stratejinin serbest piyasa ekonomisi koşullarına dayandırılması olarak belirtilebilir. Yaşanan gelişmelere bakıldığında bu değişimin bir ihtiyaç değil bir zorunluluk, bir tercih değil bir kaçınılmazlık (Aykaç, 1999:9) olduğu sonucuna rahatlıkla varılabilir.

Böyle ortamlarda değişim yönetiminin önemi de hayli artmıştır. Hassas dengeler üzerine kurulu değişim yönetimi; değişim çabasını yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek, değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt ortamı oluşturmak ve örgütlerde geleneksel olarak yasaklanmış bulunan, oysa başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağları yönetmek anlamına gelmektedir (Harvard Business Review, 1999:62).

Bu şekilde yönetilme ihtiyacı duyan değişim süreci, yeni toplumsal kurumlar üzerinde de derin etkiler yapmaktadır. Örgütler, bilim ve teknolojinin yanında insan niteliğine ilişkin değer ve kavramlardan oluşan değişimleri yaşamaktadırlar. Bu değişimlere uygun cevap veremeyen örgütler, sürekli biçimde, bilinmeyen, beklenmeyen ve denetlenemeyen güçlerle tehdit edilmektedir (Bumin, 1979:17).

Böyle bir ortamda değişimi gerekli kılan en önemli faktör olarak çeşitli değişkenlerin yön verdiği baskılar dikkat çekmektedir. Bunlar; daha iyi, daha ucuz, daha ekonomik yönetim istekleri biçiminde ortaya çıkan pragmatik baskılar, devletin büyümesini tehlikeli bulan ve daha az yönetim isteklerini ön plâna çıkaran eğilimleri içeren ideolojik baskılar, devletin ekonomik etkinliklerde bulunmaması gerektiği şeklinde kendini gösteren ticari baskılar ve kamu sektörünün aşırı biçimde kurumsallaştığından, bürokratikleştiğinden ve profesyonelleştiğinden yakınma ve halka daha geniş bir seçme alanı bırakma tezini öne süren popülist baskılardan (Tutum, 1994:8) oluşmaktadır. Bunlara ek olarak değişimin hızlanmış ritmine bağlı olan değişen ve geleneksel dengeyi rahatlıkla altüst edebilen çevresel baskılar da belirtilebilir. Bu baskılar bir yandan özellikle kamu kesimi seçkinlerinden bir bölümünün sistemin erdemlilikleri içinde güvenlerini yitirmelerine, diğer yandan geleneksel dengenin sağladığı ruhsal ve fiziksel güvenlik konusunda halk yığınlarının ilgisinin kaybolduğunu gösteren personel bunalımına neden olabilmektedir (Crozier, 1974:154).

2. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

1980'lerden sonra bilgi çağını hazırlayan sosyo ekonomik ve çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla örgütlerde bazı yönetim teknikleri denenmeye başlamıştır. Bu süreçte; performansta gelişmeler sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal biçimde tasarlanmasını öngören değişim mühendisliğinin, yönetim teknikleri arasında en köklü kurumsal değişimi öngören yöntem olduğu söylenebilir (Öğüt, 2001:198).

Örgütlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, personelin daha fazla çalışmasını sağlamakla değil, daha farklı bir şekilde çalışmalarını öğrenmeleriyle mümkündür. Bu ise örgütlerin ve çalışanların, bu zamana kadar başarılı olmalarını sağlayan ilke ve teknikleri unutmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Örgütlerin bugüne kadar başarılı olmasını sağlamış bu ilke ve tekniklerin yerini alacak olan müşteri-rekabet-değişim üçlüsünün, tüm

örgütleri yönetim anlayışlarını değiştirme yönünde zorlaması değişim mühendisliği kavramını ortaya çıkarmıştır.

Değişim mühendisliği, en kısa şekliyle, faaliyetleri organize etmek ve sonuçlandırmak konusunda eski kurallardan kurtulmaya yönelik olarak çalışmaktadır. Yöntem titiz bir şekilde hazırlanıp, küçük ve çekimsiz adımlarla gerçekleştirilemez. Belirsiz bir sonuçla ilgili ya hep ya hiç formülüdür. Bu formülü kullanan Japon işletmeleri süreçlerde daha iyi performansın mümkün olduğunu ispat etmişler, ürün geliştirmeyi 2 kat daha hızlı, varlıkları 8 kat daha iyi ve verimli, müşterilerin taleplerine 10 kat daha iyi ve verimli ve müşterilerin taleplerine 10 kat daha hızlı cevap vermeyi başarmışlardır (Özkan, 2007:2).

Değişim mühendisliği, günümüzde daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk hizmet sunabilmeleri için, örgüt bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Burada; müşteriler nezdinde üretilen mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlamak, örgütsel yapı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerini hep birlikte yeniden yapılandırmak söz konusudur.

2.1. Tanımı

Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Helvacı, 2005:165). Kavram, yönetim bilimi alanında oldukça yenidir. 1990'lı yılların başında ortaya çıkmış ve yönetim dünyasında çok büyük bir ilgi görmüştür.

Kavramı ilk kullanan kişi Michael Hammer adındaki bir Amerikalı yönetim uzmanıdır. Hammer'in 1992 yılında ünlü Harvard Business Review adlı dergide yayınladığı "Değişim Mühendisliği" başlıklı makalesinden sonra, değişim mühendisliği kavramı ya da konsept olarak özellikle iş dünyasında büyük bir beğeni kazanmıştır.

Değişim Mühendisliği, değişimin planlanması ve kontrolünde yeni bir yaklaşımdır. Bu yeni yaklaşım ile örgüt süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin uygulanmaya konulması hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra değişim mühendisliği; kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için örgütün iş akışı ve süreçlerinin analizi ve tekrar tasarlanması veya maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli başarı ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla örgüt süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilir.

Değişim mühendisliğini ortaya atanlar; akademisyenler ya da danışmanlar değil, iş hayatında gerçek problemlerle uğraşmak zorunda olan gerçek kişilerdir. Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life gibi firmalarda yöneticiler gelişen bilişim teknolojisi ve örgüt süreçlerini bütünleştirme çabasıydılar. 1980'lerde yapılan bu yeniden yapılanma çalışmalarına değişim mühendisliği adının verilmesi daha sonra, 1990'ların başında gerçekleşmiştir. Bu dönemde iş dünyasında yaşanan krizin de etkisiyle, özellikle imalat sanayinde önce ABD sonra da Avrupa ülkelerinde değişim mühendisliği kavramı ve uygulamaları yaygınlık kazanmıştır. Günümüzde de bu çabalar artarak devam etmektedir.

Değişim mühendisliğinin çıkış noktası yenilenme ihtiyacı ve işin doğru yapılmasıdır. Temelden yanlış olan sistemin adım adım iyileştirmeye çalışılması, gereksiz maliyetlerin ortaya çıkmasına yol açar. Bu nedenle yeniden bir yapılanmaya gidilmesi daha yararlı

olmaktadır. Toplam kalite yönetimi, mevcut süreçlerde aşamalı ve sürekli gelişmeyi esas alırken, değişim mühendisliği mevcut süreçleri tamamen ortadan kaldırıp yerine yenilerini koyarak çarpıcı iyileştirmeler yapmayı hedefler. İş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi işlemi örgüt geliştirme faaliyetleri içinde planlanırsa, başarı olasılığı artar (Yüksel, 2003:93).

Kimi araştırmacılar tarafından yeni bir paradigma olarak öne sürülen değişim mühendisliğinin kendisi bizzat bir paradigma değildir. Ancak, değişim mühendisliğinin etkinliğinin sağlanabilmesi için yeni bir paradigmaya gereksinim vardır. Bu yeni paradigma, ne olursa olsun, her şeyin yeniden sorgulanmasını gerektirmektedir. Yani, örgüt ile ilgili temel varsayımlar yargılanmaksızın yapılmak istenen değişim mühendisliği faaliyeti kısa zamanda başarısızlığa uğrayacaktır (Akın, 2007:2-3).

Değişim mühendisliği reorganizasyondan da farklıdır. Reorganizasyon mevcut yapıyı iyileştirme yönünde bir düzenlemedir. Organizasyon yapısını küçülterek ya da büyülterek, daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar. Değişim mühendisliği ise daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar (Tüz, 2004:40).

Değişim mühendisliği ile birlikte iş süreçlerinin yeniden dizaynı da söz konusu olmaktadır. Bu süreçte örgütte ve diğer örgütler arasındaki iş akışlarının ve iş süreçlerinin dizaynı ve analizi yapılmaktadır. Burada süreç kavramı belirli bir sonuca ulaşmak için mantıksal olarak birbiriyle ilişkilendirilmiş görevler olarak tanımlanmaktadır. Değişim mühendisliği ile iş süreçlerinin yeniden dizaynının, süreç odaklı düşünme, radikal değişim isteği ve enformasyon teknolojilerinden yararlanma gibi ortak paydaları bulunmaktadır.

Literatürde James Harrington tarafından ilk kez kullanılan iş süreçlerinin iyileştirilmesi kavramı da değişim mühendisliği ile ilişkilendirilmektedir. Kavram; bir örgüt yapısının iş süreçlerinin işleyişinde belirgin geliştirmeler yapmasına yardımcı olan bir sistematik metodoloji olarak tanımlanmaktadır.

Değişim mühendisliği konusunda çalışmalar yapan diğer bazı yönetim uzmanları değişim mühendisliğinin sadece süreçler üzerinde değil, aynı zamanda yapı, sistem ve politikalar üzerinde de odaklanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Literatürde değişim mühendisliği, kalite, maliyet ve hız yönünden radikal gelişmeler elde edebilmek için organizasyon yapısının, tüm süreçlerin ve tüm bilgi akış sistemlerinin bütünsel olarak yeniden inşaa edilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır. Tanımda süreç kelimesi kadar yapı, sistem, politika ifadeleri de dikkat çekmektedir. Organizasyonda örgüt yapısı, sistem ve süreçlerin bir arada düşünülmesi ve yeniden yapılandırılmaları önem taşımaktadır (Aktan, 1999:10).

2.2. Önemi

Günümüzde küreselleşme olgusu hemen tüm örgütleri etkisi altına almıştır. Modern iletişim, örgütlerin birçok farklı ülkede değişik örgütlenme ve kontrol yöntemleriyle iş yapmalarına imkan sağlamaktadır. İletişim teknolojisi, eş zamanlı olarak örgütün bir kısmının bildiklerini diğer kısımlarının da bilmesine olanak sağlayacak şekilde bilgi iletişimini mümkün kılmakta; dahası, küresel örgütler doğrudan müşterileri, tedarikçileri ve dünya genelindeki ortaklarıyla bağlantı kurabilmektedirler.

Söz konusu gelişmeler sektörlerde değişime neden olmakta, bu da örgütlerin stratejilerini ve örgüt yapılarını buna göre değiştirmelerini gerektirmektedir. Tüm bu gelişmeler karşısında faaliyetlerinden çok hızlı netice almak isteyen bazı gelişmiş örgütler,

1990'lı yıllarda iş görme metotlarında oldukça radikal değişimlere gitmiş ve bu süreçte değişim mühendisliği uygulamalarını tüm dünyaya tanıtmışlardır.

Değişim mühendisliği sonucunda başarıya ulaşmak beşeri ve teknolojik kaynakların en uygun bir şekilde bütünleştirilmesine bağlıdır. Bu noktada, örgütlerde radikal bir yöntemle gerçekleştirilecek yeniden tasarım süreçlerinde öncelikle bilişim altyapısının oluşturulması gerekmektedir. Daha sonra tüm diğer birimler bu altyapı üzerine oturtulabilecektir. Aksi halde, değişim mühendisliği faaliyetlerinden başarı elde edilmesi mümkün olmayacaktır. Nitekim 1990'lı yıllarda özellikle Batı dünyasında devrimsel bir değişim aracı olarak sunulan değişim mühendisliği 1990'ların sonunda eski popüleritesini yitirmiş ve kavrama yönelik birçok eleştiri getirilmiştir. Özellikle örgüt süreçlerinin yeniden tasarlanması aşamasında insan unsurunu göz ardı etmesi ve kolaylıkla bir işten çıkarma yöntemine dönüşmesi değişim mühendisliğinin eleştirildiği noktalar olmuştur (Akın, 2007:1).

Değişim mühendisliği, örgütlerde yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak daha yüksek bir performansa ulaşılmasını amaçlayan yeni bir örgütsel değişim tekniğidir. Burada aynı zamanda performansın sürekliliğini sağlamak hedeflenmektedir (Aktan, 1998:2).

Değişime uyum sağlamak ve onu adapte etmek, bugünün hızla değişen dünyasında rekabetle baş edebilmenin temel çözümüdür. Örgütler sadece değişimi izlemek değil, bizzat değişimi kendi bünyelerinde gerçekleştirmek zorundadırlar. Değişimi kendi uygulamalarına aktaramayan örgütler, büyük sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (White Paper, 2005:1).

Bu süreçte örgütlerin değişim çabaları; vizyonun paylaşılıp paylaşılmadığı, liderlik, takım ruhu, norm ve değerler, sorumluluk, personeli güçlendirme, rekabet için yeterli kaynakların bulunup bulunmadığı (Klinger, 2006:3) gibi hususlardan doğrudan etkilenir.

Günümüzde örgütler değişim mühendisliğinin sağladığı katkılara paralel bir şekilde, yöntemin uygulama alanlarını sürekli genişletmektedirler. Bu durum değişim mühendisliği uygulamalarına verilen önemin bir göstergesidir. Aşağıda değişim mühendisliğinin uygulandığı işlevsel faaliyet alanları belirtilmektedir:

- Yazılım ve donanıma yönelik sistem değişim mühendisliği,
- Tersine mühendislik ve tasarım teknolojisini içeren yazılım değişim mühendisliği,
- İnsan ve bilgi altyapısının değiştirilmesi için gereken işletme ve faaliyet hedeflerinin yeniden düşünülmesi anlamında işletme süreçleri değişim mühendisliği,
- İletişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bilişim mimarisi geliştirme amaçlı altyapı değişim mühendisliği.

Değişim mühendisliği faaliyetinin doğru olarak anlaşılabilmesi için süreç ve örgüt süreci kavramlarının açıklanması önem taşımaktadır. Yakın zamanda örgütlerde süreç merkezlilik yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Örgütü satış, üretim, satın alma, ürün geliştirme gibi işlevsel olarak bölümlendiren geleneksel metoda karşılık, süreç merkezlilik örgütü çeşitli süreçler etrafında örgütlemeyi öngörmektedir. Süreç merkezliliğin temel fikri, örgütün tüm çalışanlarının sistematik olarak, süreçlerin en sonunda yer alan müşterilere daha iyi ve doğrudan hizmet etmelerini sağlamaktır.

Süreç tasarımı ve yönetimi değişim mühendisliğinin esasını oluşturur. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar artık hiyerarşide yukarıya doğru değil, örgütün gerçek yöneticisi olan

müşterilere yönelmelidirler. Süreç merkezlik, değişimin gereğine göre iki şekilde ele alınabilir. Sürecin basitleştirilmesinde mevcut yapı içinde kurulmuş olan bilişim teknolojisi, yerleşik davranış ve tutumların sınırladığı alanda söz konusu iken, süreçlerin yeniden düzenlenmesinde, mevcut yapının temelden değiştirilmesi söz konusudur.

Değişim mühendisliği çalışmalarıyla, mevcut yapının değiştirilmesi, tutum ve davranışların sorgulanması ve tamamen yeni bir bilişim teknolojisinin adaptasyonu söz konusudur. Pratikte, bir örgütün süreç merkezliliğinin sağlanmasında, basitleştirme ve değişim mühendisliği faaliyetlerinin bir arada uygulandığı görülmektedir.

Değişim mühendisliği ile tüm fonksiyonel sınırlar kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tespit edilmeye ve şimdiki durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçler tasarlanmaya çalışılır. Bu yaklaşıma göre, bir örgütü oluşturan üç ya da dört tane temel süreç bulunmaktadır. Bu süreçlerin her biri de bütünlük olarak örgütün rekabetçi başarısını belirleyen birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyet, kararlar, bilgi ve materyal akışından oluşmaktadır. Örgütlerle ilgili geleneklerden radikal bir sapmayla bu temel süreçler tüm fonksiyonel, coğrafik, iş birimi ve hatta örgüt sınırlarını aşabilirler (Akın, 2007:2-3).

2.3. Temel İlkeleri

Daha önce de belirttiğimiz gibi değişim mühendisliği yeni bir kavram olmayıp, temeli yıllar öncesine dayanmaktadır. İş basitleştirmeyi içeren dokümanların 40 yıldan fazla geçmişi olmakla birlikte, küresel ekonominin gelişimi çerçevesinde iç pazarların gerçek anlamda ortadan kalkması bu sürece verilen önemi artırmıştır.

Bu şartlarda müşteri ile aynı coğrafi bölgede yer almak bir ayrıcalık olmamakta, farklı yörelerde o işi daha iyi yapabilecek örgütlerin bulunması nedeniyle, belirli bir yörede tek olan kuruluşlar, kesinlikle kalite ve maliyetten ödün vermemektedirler. Birçok büyük kuruluş genelde sergiledikleri tutumlarını sürdürecek olurlarsa, yapılan ile yapılması gereken arasındaki fark kontrolsüz bir şekilde çok hızla büyüyecektir.

Bu olumsuzlukla karşılaşmamak için örgütler, değişim mühendisliği ilkelerine dikkat ederek, bu süreci etkin bir şekilde yönetmek zorundadırlar. Literatürde geçen değişim mühendisliği ilkelerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özkan, 2007:1-2):

- Ürün/hizmet kalitesinin neler olduğuna ilişkin tanımlamalardan müşteri sorumludur.
- Örgütün, katma değeri olan süreçleri içerecek ve destekleyecek şekilde yukarıdan aşağıya yapılandırılması gerekmektedir.
- Çevrim zamanları, süreç maliyetleri ve/veya müşteri tatminin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde gerçekleştirilen kapsamlı iyileştirmeler, değişim mühendisliğinin başarısının ölçülmesinde kilit göstergeler olarak ortaya konulmalıdır.
- Süreçlerde doğrudan görev alan tüm personele sürecin analizi ve yeniden tasarlanmasında görev verilmelidir.
- Üst düzey yöneticiler değişim mühendisliğinin tüm aşamalarında yer almalıdır.
- Uygulamalarda öncelikle süreç performansı optimize edilmeye çalışılmalıdır.
- İletişim ve güvenilirlik, yöntemin başarısında gerekli temel özellikler olmalıdır.

- Sürecin performansını belirlemek, uygulama öncesi ve sonrası sonuçları karşılaştırabilmek için dikkatlice planlanmış bir ölçüm sistemi tasarlanmalıdır.
- Değişim mühendisliği projesine, mevcut bir sürecin örgüt için gerçekten gerekli olup olmadığı sorusu ile başlanır. Eğer cevap evet ise, öncelikle sürecin günün şartlarına uyum sağlayacak şekilde iyileştirilmesi, daha sonra da diğer süreçlere göre optimizasyonu gerekmektedir.
- Değişime karşı birtakım psikolojik ve duygusal engellerin ortaya çıkabileceği ve bunların değişim mühendisliği projesi boyunca dikkatlice yönlendirilmeleri gerektiği mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.
- Değişim mühendisliği sürecindeki kişiler, rollerinin ne olduğunu anlamak için yükledikleri sorumlulukları nasıl uygulamaları gerektiği konusunda eğitilmelidir.

Yukarıda verilen ilkeler başarılı bir değişim mühendisliği projesinde ortaya çıkabilecek temel sorunlara geniş bir perspektiften bakmaktadır. Projede çalışmaya başlamadan önce örgütün tüm ilkeleri ışığında kendi kültür yapısını gözden geçirmesi gerekir.

2.4. Temel Özellikleri

Örgütler açısından değişim mühendisliği sürecinde emin olunan hiçbir şey yoktur. Var olanlar göz ardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır. Radikal yeniden tasarlama; işlerin köküne inme, mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak yerine eskiyi tamamen unutmak demektir. Burada var olan tüm yapılar ve süreçler göz ardı edilip iş yapmanın yepyeni yollarının yaratılması gerekir (Yalçın-Özulucan, 2002:191). Bu çerçevede değişim mühendisliğinin temel özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz:

- Değişim mühendisliğinin amacı örgütsel performans düzeyini yükseltmektir. Başlıca performans göstergeleri ise maliyet, kalite, hız ve hizmettir. Düşük maliyet ve yüksek kalitede üretimde bulunmak, ürünleri müşteriye süratle ve en güvenilir şekilde sunmak organizasyonda yüksek performansa ulaşıldığını gösteren bazı temel ölçütlerdir.

- Değişim mühendisliği ayrıca, örgütün rekabet gücünü artırma, yeniliği ve yaratıcılığı geliştirme, dinamik, esnek ve çevik bir yapı oluşturma amaçları taşır.

- Değişim mühendisliğinde anahtar kelimelerden biri süreç kavramıdır. Süreç, örgütlerde belirli bir ana işin başından başlayarak sonuna kadarki işlemler bütününe verilen isimdir. Dört türüdür. Birincisi ana süreçler olarak adlandırılan ve dış müşteriler ile organizasyon arasındaki ilişkiyi gösteren işlemlerdir. İkincisi, destek süreçleridir. Genelde iç müşteriler ile alakalıdır. Üçüncüsü, işletme ağı - network süreçleri olarak adlandırılan işlemlerdir. Bu süreçlerde tedarikçiler, müşteriler ve ortaklarla yakın iletişim gerçekleşir. Nihayet dördüncüsü de yönetim süreçleridir. Bunlar her örgütte bilinen klasik planlama, koordinasyon, üretim, satış, pazarlama gibi süreçlerdir.

- Değişim mühendisliği performansta önemli bir sıçrama elde edilebilmesi için örgütte tüm süreçlerin, yapı, sistem ve politikaların temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarım yapılmasının gereği üzerinde durur. Değişim mühendisliğinin amacı performansta bir sıçrama veya atılımı gerçekleştirmektir.

- Değişim mühendisliği otomasyon demek değildir. Yöntem, performansta çarpıcı gelişmeler elde edebilmek için otomasyonun önemli olduğunu vurgular ve bilgi teknolojilerinden en geniş şekilde yararlanılmasının gereği üzerinde durur. Otomasyon ve bilgi teknolojilerini değişim mühendisliğinin araçları olarak görmek daha doğrudur.

• Değişim mühendisliği reorganizasyon kavramı ile de karıştırılmamalıdır. Bu kavram, bir örgütün yapısının yeniden düzenlenmesini ifade eder. Değişim mühendisliği, reorganization kavramını da içeren geniş boyutlu bir kavramdır.

• Değişim mühendisliğini rehabilitasyon veya iyileştirme kavramlarını da içeren bir reform ya da dönüşüm olarak görmek gerekir. Değişim mühendisliği, değişimin ya da transformasyonun nasıl gerçekleştirilebileceğini açıklayan bir yönetim tekniğidir.

• Değişim mühendisliği, performansı artırmayı hedeflemekle birlikte, örgütte küçülmeyi ifade eden “downsizing” ve örgütte optimal büyüklüğü gösteren “rightsizing” kavramları ile de genellikle karıştırılmaktadır. “Rightsizing”, daha çok işe en uygun elemanın bulunup yerleştirilmesi veya örgütte en uygun iş bölümünün yapılması anlamında kullanılmaktadır.

• Değişim mühendisliği kavramı ile bazı yöneticiler toplam kalite yönetiminin uygulanmasını anlatmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi müşteri tatminini artırmayı amaçlar. Toplam kalite yönetimi ile performansın artırılmasına çalışılır. Ancak, toplam kalite yönetiminden farklı olarak değişim mühendisliği bunun ne şekilde ve nasıl yapılacağı üzerinde durur. Değişim mühendisliğinin temel amacı radikal bir değişimi başarmaktır.

• Değişim mühendisliği kavramı ile yeniden yapılanma (restructuring / reinventing) kavramlarının da bazen birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Değişim mühendisliğini yeniden yapılanmanın ötesinde yeniden inşaa olarak ifade etmek çok daha doğrudur. Bazı yönetim uzmanları değişim mühendisliğini yeni bir beyaz sayfa açarak her şeye yeniden başlama olarak yorumlamaktadırlar.

• Değişim mühendisliğini sıfır temelli yönetim (zero based management) felsefesi olarak da adlandırmak mümkündür. Bunun anlamı, örgütte her şeyi baştan düşünmek, sıfırdan başlayarak tüm yapı, sistem ve süreçleri yeniden dizayn etmektir.

• Değişim mühendisliği ile benzer kavramlardan biri de eş zamanlı mühendislik (concurrent engineering) kavramıdır. Eş zamanlı mühendislik, ürün tasarımından başlayarak, imalat, pazarlama ve satış işlemlerinin eşanlı olarak ele alınmasıdır. Eş zamanlı mühendislik, örgütteki tüm süreçlerin bütünsel ve eş zamanlı olarak düşünülmesi ve tasarımının yapılması demektir. Değişim mühendisliği uygulamalarında yararlanılabilecek faktörlerden biridir.

• Değişim mühendisliği kapsamında gündeme gelen yalın organizasyon, müşterilerin istek/beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için örgüt yapısının basitleştirilmesini, gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir.

• Son yıllarda müteşebbis (entrepreneur) kavramı yerine “intrapreneur” kavramının kullanılmasının gerisinde yatan neden, insan kaynağına daha fazla önem verilmesini vurgulamaktır. “Intrapreneur”, çalışanların örgüte, kendilerine aitmiş gibi görmeleri, hissetmeleri ve buna göre davranmaları demektir. Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, yetki devri, delegasyon, ödüllendirme, ekip çalışması, çalışanlara hisse senedi satış planı (ESOP) gibi uygulamalar çalışanların güçlendirilmesi için önem taşımaktadır. Son yıllarda kullanılan kurumdaşlık kavramı da esasen çalışanların organizasyondaki önemini vurgulamaktadır.

• Değişim mühendisliği ile esnek üretim arasında da yakın bir ilişki vardır. Esnek üretim, bir malı istenilen anda ve istenilen miktarda üretmeyi ifade etmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında hakim olan kütleli üretim anlayışı, çağımızda müşteri beklentilerinin süratle değişmesi ve yeniliklerdeki sürat dolayısıyla önemini kaybetmiş ve bunun yerini esnek üretim anlayışının temelini oluşturan tam zamanında üretim anlayışı almıştır.

• Değişim mühendisliğinin yararlandığı diğer bir uygulama da dış kaynaklardan yararlanmadır. Değişim mühendisliğinde, örgütlerin asıl faaliyet alanları ile kendilerini

sınırlamaları ve bu alanda uzlaşmaları; diğer ihtiyaçlarını ya da faaliyetlerini ise dışarıya, yani konunun uzmanı olan işletmelere yaptırmaları görüşü genellikle benimsenmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma örgütsel küçülmeyi de beraberinde getiren bir yeni yönetim tekniğidir.

- Değişim mühendisliğinin bir diğer özelliği de devrimci ve katılımcı bir değişim yönetimi modelini benimsemiş olmasıdır. Bu yönüyle değişim mühendisliği geleneksel değişim yöntemi modellerinden ayrılır.

- Değişim mühendisliğinin bütünsellik (holistik) özelliği aynı zamanda; otomasyon, kalite yönetimi, çalışanların güçlendirilmesi, dış kaynaklardan yararlanma, yalın örgütlenme, sıfır hiyerarşi, kademe azaltma, esnek üretim, benchmarking gibi yeni yönetim tekniklerinin tümünden yararlanarak değişimi gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Aktan, 1998:3-5).

2.5. Değişim Mühendisliği Süreci

Değişim mühendisliğinin başarı ile neticelendirilmesi için ilk önce örgütler değişim mühendisliğine nasıl başlamalı sorusuna cevap aramalı ve aşağıdaki adımları gerçekleştirmelidir. Bu süreçte stratejilerin belirlenmesi çok önemlidir.

***Önce stratejileri belirlemek:** Örgütler her şeyden önce amaçlarını çok net bir şekilde belirlemeli ve yapacağı değişikliklerin örgütü hangi noktaya götüreceğini kestirebilmelidir.

***Yüksek yönetim liderliğini sağlamak:** Değişim mühendisliği projeleri, ilgili tüm bölümleri kapsar ve tüm bölümlerin katılımını gerektirir. Bu katılım değişim mühendisliğinin başarısında çok önemli bir yere sahiptir. Katılımın sağlanması ise, proje liderinin otoritesi ile gerçekleştirilecektir. Değişim mühendisliğinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için üst düzey yönetimin tam katılımı ve desteği gereklidir.

***Acil durum kararı almak:** Örgütlerde radikal değişiklikleri sağlamak birçok açıdan güç bir iştir. Değişim mühendisliğini uygulamaya başlayan örgütler bu projenin uygulanması sırasında birçok politik baskı ile karşı karşıya kalabilirler. Belli bir dönem sonunda istenen başarıyı elde edemeyerek dağılırlar. Dolayısıyla değişim mühendisliği projesinin uygulanması safhasında acele edilmeli ve zaman kaybedilmemelidir. Projeler günün ve örgütün durumuna göre değiştirilebilmeli ve yeni duruma göre uyumlaştırılmalıdır.

***Dışarıdan içeriye tasarlamak:** Burada projenin hangi süreçlere uygulanacağı ve nereden başlanacağı çok önemlidir. Birçok uzmanın ortak kanaati, başlangıç noktasında müşterinin olması gerektiğidir. Zira üretmiş olduğumuz ürün ya da sunmuş olduğumuz hizmetin nihai tüketicisi ve kullanıcısı müşteridir.

***Danışmanlarla çalışmak:** Danışmanların kullanılması, değişim mühendisliği planlarının hazırlanmasında ve uygulama aşamasında sıkça kullanılacaktır. Danışmanlara en çok gerek duyulacak zaman ise, uygulamada olacaktır. Danışmanlar örgütte bulunan diğer proje elemanlarından farklı bir yapıdadır. Çünkü örgütte çalışan ve proje ekibinde bulunan elemanlar dahil oldukları süreçlerde uzun bir süre çalıştıklarından birtakım olumsuzlukları kanıksamışlardır (Özkan, 2007:2-3).

Değişim mühendisliğinde liderler; sistematik değişim düşüncesine sahip olmalı, çok açık hedefleri bulunmalı, değişim noktalarını iyi tespit etmeli, kontrol mekanizmalarını kurmalı ve faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili çok iyi kestirimlerde bulunabilmelidirler. Lider

en küçük bir değişimin dahi bütünü nasıl etkilediğini rahatlıkla algılayabilmelidir. Bu süreçte lidere düşen en önemli görev, değişimin mutlaka sağlanacağına yönelik örgüt iklimini oluşturabilmektir (Suresh, 2001:4).

Örgütsel değişim sürecinde, bu dönemin ana süreçlerinin de büyük bir dikkat ve önemle planlanması, uygulanması ve kontrolü gerekmektedir. Bunun için yapılması gerekenler aşağıda özetlenmiştir (Aktan, 1999:10-12):

***Değişim için kararlı olunması:** Bunun için örgütün durum analizi yapılmalı ve değişim sonrasında elde edilecek kazançları ortaya konulmalıdır. Konferans ve seminerlere katılma suretiyle yeni yönetim felsefesini öğrenilmelidir. Müşteri perspektifinden örgüt değerlendirilmelidir. Değişim için avantaj ve dezavantajlar, elde edilecek faydalar ve maliyetler tespit edilmelidir. Örgütte değişim için kararlı olduğu konusunda yönetici ve çalışanlarla iletişim kurulmalıdır. Örgütün vizyon, misyon, ilke ve değerleri belirlenmelidir. Örgütte performans değerlendirme ve ölçümü konusunda bir sistem oluşturulmaya başlanmalıdır.

***Örgütte sistemin değerlendirilmesi:** Müşterilerin örgütle ilgili düşüncelerini tespit edilmeli, yeni sistem içerisinde hedeflenen müşteri kesimleri ve pazar tanınmalı, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileriyle ilgili olarak enformasyon toplanmalıdır. Elde edilen enformasyon ve veriler analiz edilerek, sonuçları ortaya konulmalı ve yöneticilere aktarılmalıdır.

***Müşteri odaklı sistemin kurumsallaştırılması:** Mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü enformasyon tanınmalı ve analiz edilmelidir. Elde edilen bilgilere dayalı olarak örgütsel süreçler oluşturulmalı, kalitenin geliştirilmesi ve müşteri tatminini ölçmek için kullanılan araçlar değerlendirilmelidir.

***Yeni yönetim modelinin kurumsallaştırılması:** En iyi uygulamalar adapte edilerek bir stratejik planlama yapılmalıdır. Stratejik planlamada görev alacak yönetici ve çalışanlar belirlenmeli, stratejik planlama uygulamasında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilmelidir. Hayati önem taşıyan kısa ve uzun vadeli örgüt amaçları tespit edilmeli, örgütte sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca örgütte yeni yönetim modelinin kurumsallaştırılması için çalışanların eğitimi sağlanmalı, yeni modelinin yerleşmesi için süreçler tanınmalı ve süreçler arasındaki işbirliği ve iletişim güçlendirilmelidir.

***İnsan kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesi:** Çalışanlara, örgütün en önemli kaynakları olarak davranılmalı ve çalışanların sağlığı için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Organizasyonda sürekli gelişmenin sürdürülmesi için tüm gerekenler yapılmalıdır.

Değişim mühendisliği sürecinde yukarıda ayrıntıları belirtilen sürecin gereklerine uyulması, yöntemin uygulanmasında mutlak başarı sağlanacağı anlamına gelmez. Değişim mühendisliği sürecinin kesintiye uğramaması ve hedeflenenlerin gerçekleşebilmesi için literatürde geçen on emir ise şu şekildedir (Aktan, 1999:9):

- Dünyadaki değişim trendini analiz et. Değişim dinamiklerini tanı. Örgütsel değişime neden gerek duyulduğunu açık olarak ortaya koy.
- Örgütte değişimin gerekliliği konusunda uzlaşmaya dayalı bir ortak vizyon oluştur.
- Değişimi planlayacak, koordine edecek, yönetecek ve sonuçları izleyecek bir konsey oluştur. Bu konseyin başına inançlı ve kararlı uygun bir lider bul.

- Değişim mühendisliğini ve yeni yönetim felsefesini detaylarıyla öğren. Değişim mühendisliği ve yeni yönetim teknikleri konusunda tüm çalışanları bilgilendir.
- Örgütün amaç ve hedeflerini belirle. Vizyon ve misyonu örgüt kültürünün temeli olarak kabul et.
- Önce insan felsefesine inan. İnsan kaynaklarının yönetimine önem ver.
- Değişime engel olan tüm faktörleri analiz et. Değişimin önündeki engelleri ortadan kaldır. Değişim projesine tüm çalışanların katılımını sağla.
- Değişimin nasıl gerçekleştirileceğini planla. Stratejik yönetimi öğren. Strateji ve aksiyon planlarını oluştur.
- Değişim mühendisliğini kararlılıkla uygula. Değişim mühendisliğinin sihirli bir değnek olmadığını unutma.
- Değişim mühendisliğini sürekli gelişme felsefesine dayalı olarak yürüt.

2.6. Değişim Mühendisliği Yöntemleri

Yeni yönetim anlayışını tanımak ve öğrenmek, değişim mühendisliğini uygulamaya başlamadan yapılması gereken işlemlerin başında gelir. Daha doğrusu, değişim mühendisliğinin birinci aşaması yönetimdeki yeni doğruları öğrenmeye çalışmaktır. Hiçbir değişim projesini, lider olmadan başarıya ulaştırmak mümkün değildir. Herhangi bir örgütte en başta lider ve üst yönetimin, değişim mühendisliğinin amaç ve araçlarını -detaylarıyla değilse bile- genel hatlarıyla öğrenmesi gereklidir. Değişim mühendisliği çalışmalarının lider ve üst yönetim tarafından izlenmesi ve elde edilen sonuçların yakından takibi (Aktan, 1999:7) değişim mühendisliği uygulamalarının başarıya ulaşmasında kilit öneme sahiptir.

Uygulamada birçok örgüt değişim mühendisliği faaliyetlerine prematüre olarak başlamaktadır. Yani ilk planda ele alınması gereken örgüt önceliklerinin tanımlanması gibi konular, performansın artırılması gibi ikinci plandaki konuların ardında kalmaktadır. Değişim mühendisliği ise örgütsel kaynaklar ve enerjiyi tüketen bir çabadır. Başlı dertte olan bir örgüt, değişim mühendisliği projesine müşteri ihtiyaçlarının tatmini önceliğiyle başlamadığı takdirde başarısızlık da kaçınılmaz olacaktır.

Değişim mühendisliği çalışmalarında başarının elde edilmesi, başarısızlık örneklerinden alınan derslerle mümkün olacaktır. Değişim mühendisliği metodolojisi incelendiğinde, geleneksel işlevsel örgütsel tasarımdan oldukça farklı, bilişim teknolojisiyle çok yakından ilgili, toplam kalite yönetimiyle ilgili olmakla birlikte kalite yönetim prosedürleriyle tam olarak örtüşmeyen bir kavramla karşılaşılmaktadır. Değişim mühendisliği, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi süreç merkezli kavramlarla aynı aileye mensuptur. Ancak, bu ikisinden önemli farklılıkları vardır. Tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetiminden farklı olarak, süreç merkezlilik değişim mühendisliğinde stratejik bir araç ve esas güç kaynağı konumundadır. Değişim mühendisliği, ana örgüt süreçleri üzerinde odaklanır ve süreç vizyonunu geliştirirken tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi ilkelerinden de faydalanır.

Literatürde değişim mühendisliği uygulamaları ile ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan hangisinin örgüt için uygun olacağına değişim mühendisliği ekibi örgütsel koşullarını göz önüne alarak karar vermelidir. Ancak, söz konusu yaklaşımların aslında birçok yönden benzeştiği ortadadır. Aşağıda bu yaklaşımlardan en sık uygulananlar özetlenmiştir:

***Hammer/Champy Yöntemi:** Buna göre değişim mühendisliği 6 adımlı bir süreçtir:

- Değişim mühendisliğine giriş: Üst yönetim projeyi başlatır. Halihazırdaki durum açıkça ortaya konur. Bir vizyon belirlenerek tüm çalışanlara duyurulur.
- Süreçlerin belirlenmesi: Örgüt içi ve dışıyla ilgili tüm süreçler, birbirleriyle ilişkileri de göz önüne alınarak geniş bir perspektifle incelenir.
- Süreçlerin seçilmesi: En kolay şekilde yeniden tasarlanacak süreç seçilmeye çalışılır. Burada müşterilere yönelik iyileştirmenin en fazla olacağı sürecin seçilmesi önemlidir.
- Seçilen süreçlerin anlaşılması: Süreçlerin şimdiki durumları ve gelecekte olması beklenen durumları üzerinde yoğunlaşılır.
- Seçilen süreçlerin tekrar tasarlanması: Bu en önemli aşamada hayal gücünün kimi zaman çılgınca bile sayılabilecek şekilde kullanılması ve yaratıcılık gerekir.
- Yeniden tasarlanan süreçlerin uygulanması: Son aşamada, tüm bu aşamalar sonunda ortaya çıkan yeni süreçler uygulanır. Bu yöntemde başarısızlığın nedeni; zayıf yönetim, açık olmayan hedefler ve kişilerin değişime direncidir.

***Davenport Yöntemi:** Yöntem, değişim mühendisliğinin kalbi olarak bilişim teknolojisini göstermektedir. Örgüt süreçlerinin yenilenmesinde en önemli rolü bilişim teknolojisi oynamaktadır. Değişimin yönetiminde, planlama, yöneltme, izleme, karar alma ve iletişim gibi klasik yönetim fonksiyonlarını öne çıkarmaktadır. Yöntem, değişim mühendisliği için altı basamaklı bir süreç öngörmektedir:

- Vizyon ve hedef belirleme: İlk adım, işletmenin vizyonu ve hedefleriyle ilgili detaylı bir çalışmayı içerir. Maliyetlerin düşürülmesi en önemli hedeftir.
- Süreçlerinin tanımlanması: Yeniden tasarlanacak süreçler belirlenmelidir. Değişim mühendisliği ekipleri sadece önemli süreçler üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- Süreçlerin anlaşılması ve ölçülmesi: Üçüncü aşamada, seçilen süreçlerin gerçek işlev ve performansları tespit edilmeye çalışılır.
- Bilişim teknolojisi: Yeni tasarlanan süreçler için uygun bilişim teknolojisinin adapte edilmesi gerekir.
- Süreç prototipi: Bu aşamada, yeni sürecin işlevli bir prototipi tasarlanarak geliştirme ve uygunluk çalışmaları yapılır.
- Uygulama: Test edilen prototipin örgüt genelinde uygulamaya konması.

***Manganelli/Klein Yöntemi:** Burada sadece örgütün stratejik hedefleri ve müşteri ihtiyaçları ile ilgili süreçlerin yeniden tasarlanması üzerinde durulur. Yönteme göre ürün geliştirme ideal bir örgüt sürecidir. Değişim mühendisliği zaman içinde ilerleyen kademeli değişim çabalarından çok daha başarılı bir uygulamadır. Yöntem beş adımdan oluşmaktadır:

- Hazırlık: Tüm ilgili kişilerin değişim mühendisliği projesine hazırlanmaları ve hedef belirlemeleri aşamasıdır.
- Tanımlama: Örgütlerde tasarlanan süreçlerin yanında müşteri odaklılık da tanımlanır.
- Vizyon: Süreçlerin şimdiki performansı ve gelecekte olması gereken düzeyi belirlenir.
- Yeniden tasarım: Bu aşama, kendi içinde teknik ve sosyal tasarım olarak ikiye ayrılmaktadır. Yeni süreçlerle ilgili bilişim teknolojisinin kurulması teknik tasarım, örgütsel ve kişisel gelişmeyi içeren iş çevresinin tasarımı ise sosyal tasarımı oluşturur.
- Dönüşüm: Yeniden tasarlanan süreçler ve iş çevresi örgüte adapte edilir.

***Kodak Yöntemi:** Kodak firmasının tüm dünya genelindeki kuruluşlarında uyguladığı bir yöntemdir. 5 basamaktan oluşmaktadır:

- Proje başlangıcı: Projenin planlanması, projeye ilgili kural ve prosedürlerin belirlenmesi aşamasıdır.

- Sürecin anlaşılması: Bu aşamada proje ekibi oluşturulur, süreç modelleri ve süreç yöneticileri belirlenir.
- Yeni süreç tasarımı: Bilişim teknolojisi imkanları göz önüne alınarak, seçilen örgüt süreçleri tekrar tasarlanır.
- İşletme dönüşümü: Yeni tasarlanan süreçler uygulamaya konur. Bu süreçler için gereken örgütsel altyapı adaptasyonu sağlanır.
- Değişim yönetimi: Son basamak ilk dört aşamaya paralel olarak gerçekleştirilir. Daha önce oluşturulan ekip, faaliyetlerine devam eder (Akın, 2007:4-7).

Tüm dünyada özel sektör değişim mühendisliği çalışmalarını yukarıda belirtilen yöntemlerden yararlanarak sürdürmektedir. Literatürde değişim mühendisliği uygulamalarından en tanınmış, Ford şirketi muhasebe bölümünde gerçekleştirilen projedir.

1980'lerin başında ABD'de otomobil sektöründe yaşanan kriz tüm kuruluşları etkilediği gibi, Ford'u da etkilemiş ve yöneticileri çeşitli bölümlerden kesintiler yapmaya zorlamıştır. Muhasebe bölümü de bu kesintilerden nasibini alan bölümlerden biri olmuştur. Kesintilerden evvel 500 kişinin çalıştığı bölümde, yeni edinilen bilgisayar sistemlerinin de yardımı ile % 20 oranında bir kesinti yapılarak 400 kişi kalmıştır. Ford'un rakiplerinden olan Mazda'nın muhasebe bölümünde ise, sadece 5 kişi çalışmaktaydı. Bu rakam farklılığı Mazda'nın ve Ford'un satış hacimlerine göre inanılmaz boyutlarda kalmaya devam ediyordu.

Muhasebe operasyonlarını inceleyen Ford üst yönetimi, faturalama işlemlerinin inanılmaz zaman ve para kaybına neden olduğunu belirlediler. Her seferinde yazılan faturalar listelerle karşılaştırılıyor, yanlış olanlar tekrar yazılıyor, iade edilen ürünlerin faturaları iptal ediliyor ve faturalar bir bölümden diğere bölüme geçerken bu işlemler tekrarlanıyordu. Ford bu probleme çözüm olarak kayıtsız faturalama fikrini ortaya attı. Siparişler veri tabanına girilecek ve her türlü işlem veri tabanında gerçekleştirilecekti. Bu küçük değişiklik, muhasebe bölümü çalışan sayısını %75 oranında azalttı. Ford'un ödeme kuralı "faturayı alınca ödemeyi yaparız" iken, "malı alınca ödeme yaparız" oldu. Ford'u başarıya götüren bu değişikliklerin ana ilkeleri şu şekilde özetlenebilir:

- Görevlere göre değil, sonuçlara göre organize et.
- Süreçlerin, süreçlerin çıktılarını kullananlar tarafından gerçekleştirilmesini sağla.
- Kaynaklar coğrafi olarak birbirinden uzak olsa da hepsi bir aradaymış gibi planla.
- Sonuçlarını entegre etme yerine, paralel faaliyetleri birbirine bağla.
- Karar verme işlemini, bu süreçlerin gerçekleştirildiği yer ve zamanda sonuçlandır ve sürecin içinde kontrolü yapılandır.
- Bilgiyi bir kere ve kaynakta edin.
- Büyük düşün.

Ford örneği bize değişim mühendisliğinin; süreç odaklılık, hırs, kuralların yıkılması ve bilgi teknolojisinden yaratıcı amaçla yararlanma (Özkan, 2007:3-5) ortak paydalarında bulunduğu göstermektedir.

2.7. Değişim Mühendisliğinde Başarı Koşulları

Değişim mühendisliğinde başarının temel koşulu, sorumluluğu üstlenen ekibin yetkinliğidir. Örgütlerde değişim mühendisliğini kim gerçekleştirecek? sorusunun cevabı asla bir kişi değildir. Bunu gerçekleştirecek olan bir ekiptir. Ekibin birbiriyle anlaşabilen yetenekli üyelerden oluşması, değişim yönetimi sürecinde başarıyı da getirecektir.

Öncelikle aşağıda değişim mühendisliğinde yer alacak ekip üyelerini sıralayalım:

***Lider:** Tüm değişim mühendisliği çalışmalarını onaylayan ve çalışanları değişim mühendisliği projesini başarılı bir şekilde tamamlanması için motive eden kişidir. Değişimci liderliğin yönetiminde vizyon hakimdir ve doğru olanları yaparlar. Ayrıca enerjik olmak ve olanak tanımak da değişimci liderliğin yönetiminde hakim unsurdur. Değişimci liderlik, bireylerin, iş gruplarının, birimlerin olağanüstü performans ve başarılarını açıklayabilmek için yönetici ve personel arasında bağlantıyı gerçekleştirmeyi amaçlar. Değişimci liderler, koşullu ödüllendirme yoluyla görev ve değişikliklerden hareketle astların ihtiyaçlarını tatmin yolunu aramanın ötesinde de çaba harcarlar. Bu tarz yöneticiler kendileri ve astları için yüksek beklentiler gerçekleştirirler (Tikici vd., 2003:512).

***Süreç sahibi:** Belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasından sorumlu olan yöneticidir.

***Değişim mühendisliği ekibi:** Teşhis koyan ve uygulamasını yöneten takımdır.

***İdare komitesi:** Üst düzey yöneticilerden oluşan, örgütü genel değişim mühendisliği stratejisini geliştiren ve bunun ilerlemesini izleyen birimdir.

***Değişim mühendisliği koordinatörü:** Örgüt içinde değişim mühendisliği teknik araç ve gereçlerini geliştirmekten ve ayrı projelerin birbirlerini güçlendirmesini sağlayan bu projeleri entegre bir şekilde yöneten ve yönlendiren kişidir.

Ekip içindeki her birimin görevini eksiksiz bir şekilde yapıyor olması değişim mühendisliğinin başarısını sağlayacaktır (Özkan, 2007:2).

Ekipteki çalışanların görevlerini eksiksiz yapmalarının yanında değişim mühendisliğinin başarılı olabilmesi için başka faktörlere de ihtiyaç duyulmaktadır:

***İşlerin sonuçlar etrafında organize edilmesi:** Değişim mühendisliği süreçlere uygulanacağı zaman temel hedef süreçleri basitleştirilerek istenen amaca ulaşılmıştır. Yani süreçlerin yeniden tasarlanmasında amaç karmaşık süreçler oluşturma değil, hedefe kolay ulaşılabilecek yolu bulmak olmalıdır.

***Müşterilerin örgüte doğrudan temasının sağlanması:** Üretilen ürünün ya da sunulan hizmetin değerlenmesini yapacak olan müşteridir. Dolayısıyla süreçlerin değerlendirilmesinde daha iyi gözlemci olabilmeleri için onların fikirlerinden ve deneyimlerinden yararlanmak, onları süreçlere dolaylı bir şekilde katmak süreçlerin daha iyi çıktılar sağlamasında faydalı bir yol olarak gözükmektedir. Bunun için müşterilerle çeşitli zamanlarda ve çeşitli şekillerde anket ve mülakat yapmak çok faydalı olacaktır.

***Teknolojinin kullanılması:** Teknolojide yaşanan değişimin ve gelişmenin inanılmaz boyutlarda olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Bundan yararlanmak örgütler için bir zorunluluk olmuştur. Dolayısıyla aşırı rekabet ortamında değişim mühendisliği projelerini uygulayacak olan örgütlerin teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

***Kontrollü bazı kuralların ve değerlendirmelerin sağlanması:** Kontrol, örgütlerde birçok aşamada yaşanan bir zorunluluk gibi görünür. Kontrolün sık ve birçok aşamada direkt bir şekilde yapılmasından çok, yetkilerin bir bölümünün devredilmesi ile belli aşamalarda yapılması hem zaman hem de parasal olarak örgüte getiri sağlayacaktır.

***Farklı görevlerin birleştirilmesi:** Örgütlerde tanımlanmış birçok görev ve bu görevleri yapacak birçok eleman bulunmaktadır. Tanımlanmış birçok görev bazen farklı birimlerde tekrarlanması sebebiyle zaman ve maliyet kayıplarına yol açmaktadır. Eğer görevler arasında tekrarlar ortadan kaldırılırsa, işler arasında ortak noktalar birleştirilirse, örgüt zaman tasarrufu sağlayacaktır. Bu ise, örgütün pazar payının artmasını sağlayacaktır.

***Çalışanlara karar hakkı verilmesi:** Süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi ancak çalışanların işi sahiplenmesi ile mümkün olmaktadır. Bu ise onlara yetkinin devredilmesi ve süreçler üzerinde etkilerinin artırılmasını beraberinde getirecektir. Ancak yetkilendirmeden kast edilen klasik yetki devrinin sağlanması değil, çalışanların güçlendirilmesidir (Özkan, 2007:2-3). Ayrıca hiyerarşik örgüt yapılarının değişmeye ve yönetim kademelerinin azalmaya başladığı bir ortamda çalışanları güdülemede kullanılabilecek yeni yollara da ihtiyaç duyulmaktadır (Erdoğan, 2003:141).

***Geri dönüşüm kanalları oluşturulması:** Her süreç içerisinde, bir geri dönüşüm kanalı oluşturmak, süreçleri ileride daha iyiye götürmeye ortam hazırlayacaktır (Özkan, 2007:3).

Değişimle ilgili olarak yöneticilerle konuşulduğunda en önemli sorunlardan biri olarak iletişim eksikliği ve bu alanda yaşanan sorunların çözülmemesi belirtilmektedir. Son yıllarda yaşanan hızlı değişimler, yöneticileri birçok yeni sorunla karşı karşıya bırakmaktadır. Böyle bir ortamda, faaliyette bulunmak zorunda olan örgütler, bu sorunlarla baş edebilmek için çalışmakta ve hayatta kalma savaşı vermektedir. Örgütler ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar, beklenmeyen bir değişim her şeyi altüst edebilmektedir (Özgen-Türk, 1997:85).

Örgütlerde değişimi benimsemek ve bu konuda çalışana öncülük etmek ve güven vermek onlarla kurulan iletişimden kaynaklanmaktadır. Uygulamada yapılan araştırmalar, personeliyle iyi iletişim içinde olan yöneticilerin değişimi çok başarılı bir şekilde yönettiklerini göstermektedir (Collerete-Schneider, Legris, 2003:50-51).

Bu kapsamda değişim mühendisliği uygulamalarında başarılı olabilmek için yöneticilerin aşağıda belirtilen tavsiyelere uymaları gerekmektedir:

- Uygulamaya başlamadan önce değişim mühendisliğinin ne olduğunu öğrenin.
- Değişim mühendisliğini uygulamadan önce süreçlerinizi belirleyin. Değişim mühendisliğinin sadece süreçlere uygulanabileceğini unutmayın.
- Süreçlerinizi anlamak değişim mühendisliğinin ilk temel adımı; bu süreçlerin analiz edilmesi ise zaman kaybindan başka bir şey değildir. Değişim mühendisliğinde süreçlerin analizine ayıracağınız zamanı önceden belirleyin ve sınırlayın.
- Uygun bir lider olmadan değişim mühendisliğine başlamanız ölümcül hata olacaktır. Eğer lideriniz değişim mühendisliği konusunda gerçekten ciddi değilse ve kendini bu işe adanmışsa, tüm çabalarınızın boşa gitmesi kaçınılmazdır.
- Değişim mühendisliği, süreç tasarımı konusunda radikal ve atılım sağlayacak fikirler gerektirir. Uygulamalarda yaratıcı düşünce ve fikirleri mutlaka ödüllendirin.
- Sürecin tasarımından sonra hemen uygulamaya geçmeyin. Önce fikrinizin işe yarayıp yaramayacağını bir laboratuvarında deneyin. Tasarım konusunda bulacağınız hataları ve kusurları böylece düzeltme imkânınız olur. Fikirden doğruca uygulamaya geçmek başarısızlıktan başka bir sonuç vermez.
- Değişim mühendisliğinde hızlı olmalısınız. Bir yıl içinde ortaya sonuç çıkaramazsanız arkanızdaki desteği kaybedersiniz.
- Değişim mühendisliğini uygularken süreçle ilgili ayrıntıları gözden kaçırmayınız. İşin tüm parçalarını ve unsurlarını ihmal etmeyin.
- Yöntemi uygularken sadece mantık ve tasarım konuları üzerinde yoğunlaşmayın.
- Değişim mühendisliğini uygularken çalışanların bundan ne çıkarı olacağını kendilerine iyi anlatın. Çalışanların kaygılarını göz ardı etmeyin (Aktan, 1999:7).

2.8. Değişim Mühendisliğinde Başarısızlık

Yukarıda sayılan faaliyetler, değişim mühendisliği uygulamalarında başarılı olunmasını sağlayacaktır. Ancak örgütler her zaman bu tavsiyelere uyamayabilirler. Değişim yönetimi sürecinde bazı olağandışı gelişmelerden dolayı başarısız olabilirler. İşte bu süreçte başarısızlığı başarıya dönüştürecek değişim mühendisliği uygulamalarına ihtiyaç duyulacaktır. Bunun için de değişim programlarının niçin başarısız olduğunu açıklığa kavuşturabilmek amacıyla aşağıdaki durumların nedenlerini belirlemek gerekmektedir:

- İnsan kaynağı planlamasına, öncelik sırasında en sonda yer verilmesi,
- Yöneticilerin rollerine gereken önemin verilmemesi,
- İletişim mekanizmalarının kalpleri ve beyinleri kazanamaması,
- Bireylerin gündemlerinin dikkate alınmaması,
- Çalışanın moral düzeyinin, memnuniyetinin ve rahatsızlıklarının ölçülememesi,
- Proje yönetimi mantığının eksikliği (Penna, 2004:2).

Değişim mühendisliğinde başarılı olmak, örgütlerin izleyeceği stratejilere bağlıdır. Başarılı olmak için başarısızlığa sürükleyen hataları yapmamak gerekir. Aşağıda belirtilen hatalar yapılırsa, değişim mühendisliğinde başarısızlık kaçınılmaz olur (Özkan, 2007:3-4):

- İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmak, süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak,
- Sürecin yeniden tasarlanması dışında her şeyi göz ardı etmek,
- İnsanların değer ve inançlarını ihmal etmek,
- Çok erken vazgeçmek, küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak,
- Sorunun ve değişim mühendisliği çalışmasının tanımlanmasına öncelik vermek,
- Mevcut örgüt kültürlerinin, yönetim davranışlarının ve değişim mühendisliğinin başlamasını engellemelerine izin vermek,
- Değişim mühendisliğini en alttan en üste doğru uygulamaya çalışmak,
- Çalışmayı yönetmek üzere yöntemden anlamayan bireyleri görevlendirmek,
- Değişim mühendisliğine ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik etmek,
- Değişim mühendisliğini örgüt gündeminin ortalarına gömmek,
- Enerjiyi değişim mühendisliği projesi arasında dağıtmak,
- Değişim mühendisliğini kimseyi mutsuz etmeden gerçekleştirmeye çalışmak,
- Değişim mühendisliğine gösterilen direnç karşısında geriye çekilmek,
- Değişim mühendisliği çalışmasını sürüncemede bırakmak.

Görüldüğü gibi değişim mühendisliğinin başarısızlığında; yönetici ve çalışanların kendilerini değişime yeterince adamamaları, örgütün süreç yenileme ile oluşan vizyonun gerektirdiği kültürel ve davranışsal beklentiler konusunda çalışanlar ile yeterince iletişim kuramaması ve çalışma ruhunun geliştirilememesi, mevcut süreçlerin bütünüyle değiştirilmesi yerine onların ıslahı suretiyle yeniden kullanılmak istenmesi, süreç yenilemede görev alan bireylerin değer ve inançlarının ihmal edilmesi etkili olmaktadır. Bu duruma çalışanların mevcut durum ile yeniden düzenlenen durum arasındaki bilgi, yetenek ve beceri farklılıklarını giderecek sistematik bilgilendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetersizliği veya hiç olmayışı (Demirkol, 2002:171) da eklenebilir.

Değişim mühendisliği uygulamalarında başarısız olduğu yukarıda ifade edilmişti. Bu kapsamda yaşanan tecrübeler başarısızlığı şu nedenlere bağlamaktadır:

- Değişim mühendisliğine bir faaliyet inceleme çabası olarak yaklaşılması,
- Mükemmel bir faaliyetin bir seferde oluşturulmaya çalışılması,
- Kapsamın çok dar tanımlanması,
- Süreçlerin yerine tüm örgütün yeniden tasarlanmaya çalışılması,

- Doğru bilgiye ulaşmada eksiklik,
- Değişimin yayılmacı etkisinin anlaşılabilmesi,
- Kültürün gereken şekilde dikkate alınmaması,
- Teknolojik kısıtlamaların ele alınmasında eksiklik,
- Gereken kaynakların tahsis edilmemesi,
- Alternatif çözümlerin modellenmesinde eksiklik (Akın, 2007:8).

Tüm bu değişim mühendisliği uygulamalarında başarısızlığa yol açan faktörler arasında iki önemli örgütsel problem ise değişime direnç ve teknolojik sınırlamalardır. İnsanlar, değişim mühendisliği faaliyeti açıklandığında iş güvenlikleri ile ilgili bir savunmaya geçerek kaçınılmaz değişmeye karşı direneceklerdir. İnsanlar değişime direnirler, örgütsel direnç ise bundan kat kat fazladır. Sistem ve altyapı sınırlamaları ise, değişim mühendisliğinin önündeki teknik engellerdir. Teknik ve beşeri konular birlikte ele alınmadan değişim çabaları başarılı olamayacaktır. Bu kapsamda değişime direncin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Algıda seçicilik: Örgütün mevcut yapısından memnun olanlar, her türlü değişimi kendileri için tehdit edici bulabilirler.
- Alışkanlık: Alışılmış işleri yapmak, kişilere rahat ve güvenlik duygusu verir. Bu alışkanlıklarda değişimin önerilmesi alışkanlık sahiplerince dirençle karşılanır.
- Güvenlik: Halen uygulanmakta olan yöntemler çoğunlukla yeni sunulan yöntemlere göre daha az tehdit edicidir ve psikolojik olarak daha fazla güven vericidir.
- Ekonomik: Çalışanların ücret, ödeme ve maddi çıkarlarını tehdit edici yenilikler, örgüt için çok gerekli olsalar dahi, çalışanlar tarafından dirençle karşılanacaktır.
- Statü ve saygınlık: Bireylerin statüsünde ve saygınlığında azaltma yapma ihtimali olan değişimler, bu bireylerin direnciyle karşılanacaktır (Arslan, 2001:183).

Değişime karşı direnci gidermenin en önemli yöntemlerinden biri, ilgililerin değişim sürecine katılımlarının sağlanmasıdır. Ayrıca direncin içeriğinin belirlenmesi ve direnç tutumlarına karşı yapıcı tedbirler alınması da, bu süreçte örgütlerin başvurduğu yöntemlerdendir (Lawrence, 1993:113).

Değişime dirençle ilgili sorunların çözümü, insanlara daha fazla hareket serbestisi vermekle mümkündür. Günümüzde örgütler, artık insanların büyük bir makinenin dişlileri olarak görülmediği yaşayan dinamik varlıklar olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, değişim mühendisliği çabalarında, çalışanlara bir süreç yapısı dayatmak yerine, onlara bir yön göstererek örgütü harekete geçirmek ve insanların kendi kendilerine değişim mühendisliği yapmalarını sağlamak gerekmektedir.

3. SONUÇ

Değişim mühendisliği son yılların üstünde en çok durulan yönetim konularından biridir. Yöntemin kısa tarihi birçok başarısızlık ve kısmen başarı örneklerini bize sunmaktadır. Buna dayanarak, hızla değişen iş dünyasında rekabetçi konumunu sürdürmek isteyen örgütlerin değişim mühendisliği uygulamalarını göz ardı etmemeleri gerektiği söylenebilir. Son yıllarda değişim mühendisliği üzerine yapılmış birçok çalışma hem örgütlerin başarı sırlarını hem de başarısızlık sebeplerini çeşitli bakış açılarıyla ortaya koymaktadır. Değişim mühendisliği faaliyetlerinde başarıya ulaşmak isteyen örgütlerin, hem beşeri hem de teknik konuları dengeli olarak göz önüne almaları ve bu tür çabaları sürdürmeleri gerekmektedir.

Ayrıca başarılı değişim mühendisliği uygulamalarının toplam kalite yönetimi geleneğine sahip örgütlerden geldiği bilinmeli ve bir defada çok kesin bir değişim bekleme hatasına düşülmemelidir. Bu süreçte karşılaşılabilecek muhtemel olan “değişime karşı direnç” ile

mücadele edilmeli, gereksiz teknoloji yatırımlarından kaçınılmalı, ancak gereken teknolojiyi adapte etmekte geç kalınmamalıdır. Bilişim teknolojisini değiştirmenin bir örgütte yerleşik bilişim kültürünü değiştirmeyeceğini ve tek başına teknolojinin örgütü dönüştüremeyeceği açıktır. Ancak, sağlam bir bilişim teknolojisi altyapısı bulunmayan çabaların sonuç vermeyeceği de hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir (Akın, 2007:1).

Son yıllarda örgütler kendilerini zorlayan, müşteri-rekabet-değişim üçlüsüne köklü çözümler bulmak için çaba sarf etmektedirler. Bu süreçte örgütlerin yönetim anlayışlarını değiştirme çabaları değişim yönetimi ve mühendisliğini ortaya çıkarmıştır.

Ancak bu yöntemler örgütlere mucizevi çözümler getirmemektedir. Tam tersine, beraberinde zorlu ve ağır bir iş yükü getirmektedir. Bunun için örgüt yöneticileri ve çalışanların, çalışma tarzlarının yanı sıra düşünme tarzlarını da değiştirmeleri gerekmektedir.

Değişim mühendisliği diğer tüm yönetim tekniklerinde olduğu gibi belli bir disiplin, kararlılık, eğitim, liderlik ve yetenek gerektirmektedir. Tüm yönetim modellerinde olduğu gibi, uygulamada birtakım problemlerle karşılaşma ihtimali de her zaman bulunmaktadır. Uygulamada karşılaşılan güçlük ve problemleri görüp onlardan kaçınmak, değişim yönetimi çalışmalarında, örgütü başarıya ulaştıracak önemli adımlardan biridir.

Örgüt üst yönetimleri değişimi kabul ediyorlarsa, işe düşünce tarzını yenileyerek başlamalıdır. Bu konularda örgüte içten dışa yaklaşım yararlı olacaktır. İçten dışa yaklaşım, örgütün önce kendisiyle, daha da önemlisi, çalışanlarının ve yöneticilerinin dünya görüşü, karakteri ve amaçları ile işe başlamasını öngörmektedir (Bayramlı, 2006:19).

Bunun yanında değişim mühendisliğinde örgütler açısından diğer bazı güçlükler de bulunmaktadır. Bunları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Özkan, 2007:3):

- Üst yönetimin kararlılık ve desteğindeki eksiklikler.
- Örgüt kültürü kavramının istenildiği ölçüde anlaşılması nedeniyle çalışmaların teori düzeyinde kalması ve uygulama safhasına geçememe.
- Her yeni uygulamada olduğu gibi birtakım zorluklar ve bu zorlukların sebep olduğu zaman alıcı işlemler nedeniyle hedeflerden taviz verme.
- Liderlik ve motivasyon eksikliği.
- Teknolojik ve sosyal tekniklerin uygulamaya geçirilmesinde toplumsal kültür ve bunun yansması olan örgüt kültürü göz ardı edilerek yönetim modelinin aynen kopya edilmesi yoluna gidilmesi ve neticede uyum sorununun yaşanması.
- Yönetimin vizyon eksikliği ve çoğu zaman modele ve yönetim tekniğine geçici bir modaymış ve zamanı geldiğinde unutulacak veya vazgeçilecekmiş gibi bakması.
- Ekip çalışması yerine bireysel çalışmalara ve çekişmelere meydan verilmesi.
- İş süreçlerinin fonksiyonel bağımlılıktan kurtarılmaması.
- Her aşamada eğitim eksikliği.
- Tedarikçilerle olan yanlış ilişkiler ve yan sanayi yetersizliği.
- Teşvik ve ödül sistemlerindeki eksiklikler ve yetersizlikler.
- Sendikalar, dernekler, meslek odaları ve bunun gibi tutucu yapılar.

Tüm bu problemlere rağmen, artan rekabet ortamı değişim mühendisliği uygulamalarında eskiye nazaran daha fazla başarılı olmayı zorunlu hale getirmektedir. Ancak, bu başarının sağlanabilmesi değişime yönelik yaklaşımın kendisinin değişmesine bağlıdır. Bu

kapsamda gündeme gelen yeni değişim mühendisliği paradigması Şu ilkeler üzerine kurulmalıdır (Özkan, 2007:3):

- Kaliteye ancak devamlı bir gelişme süreciyle ulaşılabilir. Mükemmele bir adımda ulaşma çabaları sonuçsuz kalacaktır.
- Değişim, hiç sona ermeyecek bir süreç olarak görülmeli ve bir defa başladığında evrim durmaksızın sürdürülmelidir. Örgüt kültürü tam olarak anlaşılmalıdır.
- Planlı değişimler ancak yeni faaliyet tasarımı ile Şimdiki durum arasındaki farkla değerlendirilebilir. Her ikisi de bir modelleme ile değerlendirilmelidir.
- Değişim çabaları örgütün süreçlerinin detaylı olarak anlaşılmasına dayandırılmalıdır.
- Kalite çabaları ancak süreçlerin temelleri üzerine oturtulursa başarılı olurlar.
- Verimlilik ve maliyet avantajları ancak israfın önlenmesiyle mümkündür.
- Kullanılan modelleme yöntemi dinamik modellemeyi desteklemelidir. Modeller, kontrollü bir şekilde sürekli değişime imkan vermelidir.
- Değişim yönetimi çalışmalarına üst yönetimin uzun vadeli katılımı sağlanmalıdır.
- Birimler arası ilişkilerin tanımlanması yoluyla, süreçler ve iş akışı analiz edilmelidir.
- Örgüt stratejisi, hedefleri, problemleri hem örgütün tümü için hem de tek tek birimler için tanımlanmalı ve her birimin sorumluluğu belirlenmelidir.
- Faaliyet ve üretim sorunları belirlenmeli, bu süreçte esnek modeller kullanılmalıdır.
- Değişimin kendisinin ve geçiş süreci olarak kullanımının anlaşılması sağlanmalıdır.
- Üretim araçları, iletişim araçları ve networkler, bilgisayarlar, bunların teknoloji düzeyi ve onların konumları anlaşılmalıdır.
- Değişimin yayılmacı etkisi ve muhtemel sonuçları tahmin edilebilmelidir.

KAYNAKÇA

- AKIN, Bahadır; "**İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim Mühendisliği-Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi**", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=264 (20-10-2007).
- AKTAN, C.Can; "**Değişim Mühendisliği**", Ekonomik Forum Dergisi, Y. 5, S.9, Eylül-1998.
- AKTAN C.Can; **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, (1), Değişim Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- ARSLAN, Mahmut; "**Örgüt Kültürü**", Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yay., Ankara, 2001.
- AYKAÇ, Burhan; "**Türkiye'de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi, Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Amaçları**", G.Ü. İİBF Der., 1,1:1-12, 1999.
- BAYRAMLI, Ü. Ünver; **Zaman Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara 2006.
- BUMİN, Birol; **Örgüt Geliştirme**, AİTİA Yay., Ankara, 1979.
- COLLERETTE, Pierre-Robert SCHNEIDER, Paul LEGRIS; **Managing Organizational Change**, Part 5, Communication and Change, ISO Management Systems, May-June 2003.
- CROZIER, Michel; "**Fransız Yönetiminde Bunalım ve Yenileşme**", (Çev. Mesut GÜLMEZ), Amme İdaresi Dergisi, C.7, S.4, 1974.
- DEMİR, Ömer; **Küresel Rekabette Etkin Devlet**, Nobel Yay., Ankara, 2003.

- DEMİRKOL, Şehnaz; “**Süreç Tasarımı-Değişim Mühendisliği**”, Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed. İ. Dalay-R.Coşkun, Beta, İstanbul, 2002.
- ERDOĞMUŞ, Nihat; **Kariyer Yönetimi, Kuram ve Uygulama**, Nobel Yay., Ankara, 2003.
- HARVARD BUSINESS REVIEW; **Değişim**, (Çev. M. Tüzel), MESS Yay., İstanbul, 1999.
- HELVACI, Akif; **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, Nobel Yay., Ankara, 2005.
- KAMENSKY, John; “**The Role of the Reinventing Government Movement in the Federal Management Reform**”, Public Administration Review, V.56, I. 3, p.247-255, 1996.
- KLINGER, Chuck; “**Managing Organizational Change**”, Fieldnotes, 2006 Edition,
- LAWRENCE, Paul; “**Değişikliğe Karşı Direnç Nasıl Giderilebilir?**”, Çev. M. TOSUN, Amme İdaresi Dergisi, C.6, S.1, Mart 1993.
- ÖĞÜT, Adem; **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yay., Ankara, 2001.
- ÖZGEN, Hüseyin; Murat TÜRK; “**Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30, S.4, Aralık 1997.
- ÖZKAN, Yelda; “**Değişim Mühendisliği**”, [http://www.isguc.org/arc_viewphp\(30-09-2007\)](http://www.isguc.org/arc_viewphp(30-09-2007)).
- PENNA, Bill McCarthy; “**The Two Dimensions Of Organizational Change**”, Human Resources, Volume 4, Issue 1, November-December, 2004.
- SURESH, Hemamalini; **Change Management: Must For Today’s Organization**, Think Business Networks Pvt. Ltd., July 2001.
- TİKİCİ, Mehmet; A.AKSOY; B.AKDEMİR; “**Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama**”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Ün., İİBF Yay. No:57, 22-24 Mayıs, 2003.
- TUTUM, Cahit; **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, TESAV Yayını, Ankara, 1994.
- TÜZ, Melek V.; **Kriz Yönetimi, Uygulama İçin Temel Adımlar**, Alfa Yay., İstanbul, 2004.
- WHITE PAPER; **Effective Change Management Through Application Performance Monitoring**, Network supervision, USA, 2005.
- YALÇIN, İbrahim; M. Nuri ÖZULUCAN; “**Özel ve Kamu Yönetiminde Değişim Mühendisliği**”, Türk İdare Dergisi, S.436, Eylül, 2002.
- YÜKSEL, Öznur; “**Yönetim ve Fonksiyonları**”, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Ed. T. Durukan, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.