

GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE SÜREÇ YENİLEME (REENGINEERING) FAALİYETLERİ

Dr.Coşkun ATAYETER

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yardımcı Doçent

ABSTRACT: *Reengineering, the new and increasingly popular management trend, is taking by storm the management field. Similar to spring cleaning, they are ready to discard the "old" ideas and accept the new ones, follow the new trend. It seems, apparently, that they have a good case.*

I. GİRİŞ

Değişmek çok kolaydır. Hiçbir şey yapmasak da her an değişmekteyiz. İçinde bulunduğumuz ortam her an değişmektedir. Bizim yapabileceğimiz şey ise, bu değişim rüzgarının önünde sürüklenmemek için, onu gücümüzün yettiğince yönlendirmek olmalıdır.

Değişim mühendisliği, son zamanlarda iş dünyasında yaşanan önemli yeniliklerden birisidir. Değişim mühendisliği, işin yapılma şeklini ve kurumun tüm yönlerini tamamen yeniden oluşturmaktır.

Değişim mühendisliği, öncelikle büyük şirketler tarafından uygulamada ve önemli başarılar elde edildi. Örneğin; Amerikan Express, Değişim Mühendisliği sayesinde yıllık maliyetlerini bir milyar dolara indirmiştir. Değişim Mühendisliğinde büyük başarılar kazanan şirketler arasında Hewlet-Packard, Ford, Hallmark, Shell-Oil, Pepsi Co, Sosyal Sigortalar İdaresi ve daha pek çok büyük şirket yer alıyor. Fakat Değişim Mühendisliği, sadece büyük şirketler tarafından değil, daha az elemana ve düşük seviyede satışlara sahip olan daha küçük şirketler tarafından da uygulanmaktadır.

Değişim Mühendisliğini uygulayan şirketlerin başarıya ulaşabilmesi için belirli bir zamanın geçmesi gerekir. Ve her zaman başarıyla sonuçlanması söz konusu değildir. Bu ise, Değişim Mühendisliğini gerçekleştirmenin ne kadar zor olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

II. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ KAVRAMI

Yeniden Mühendislik (Business Process reengineering) kavramına ilişkin olarak yaşanan en önemli zorluklardan biri diğer kavramlarla karşılaştırılması veya yanlış kullanılmasıdır. Gerçek anlamda BPR çalışması olmayıp bu isimle anılan birçok proje olduğu gibi, BPR çalışması olduğu halde başka isimle anılan çok sayıda proje de bulunmaktadır.

Değişim mühendisliği ile ilgili çeşitli tanımlamalar şöyledir:

Stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği arttıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması BPR olarak tanımlanmaktadır[1].

Süreç yenileme, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır[2].

Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır. Bu tanımı dört ana kısma ayırabiliriz. Bunlar:

-**Temel:** Değişim Mühendisi en temel soru olan "neden?" sorusunu sormaktadır. Yani "yapılan işler neden yapılmaktadır? Ve neden bu şekilde yapılmaktadır?" sorularına cevap aramaktadır.

-**Radikal:** Değişim Mühendisliğinde bu sözcük işlerin köküne inilmesini ve işlerin yapılması için tamamen yeni yolların oluşturulmasını ifade etmektedir.

-**Çarpıcı:** Değişim Mühendisliğinde amaç marjinal geliştirme ve ilerlemeler elde etmek değil, tersine önemli sıçramalar gerçekleştirmektedir. Yüzde on yerine on kat gibidir.

-**Süreç:** Süreç bir veya birkaç girdiye çeşitli operasyonların uygulanmasıyla müşteriler için değer oluşturarak bir çıktının oluşturulduğu faaliyetler toplamı olarak belirtilmektedir. Burada önemli olan nokta, sürecin dar anlamda organizasyon içerisinde görevlere bağlı kalmadan ve departman sınırları içerisine sıkışmadan gerektiğinde organizasyon sınırlarının ötesine geçen bir kavram olgusudur. Örneğin, siparişin yerine getirilmesi, tedarik, kredi verme, yeni ürün geliştirme vs.[3]

II.1. Değişim Türleri

Günümüz iş dünyasındaki gelişmeleri incelersek, çok köklü değişimlerin yaşanmakta olduğunu görebiliriz.

Bu değişimlerin önde gelen birkaç tanesini şu başlıklar altında sıralayabiliriz:

a) Pazarlar bütünleşmektedir. AB, NAFTA, APIC ve diğer bölgesel bütünleşmelerin yanısıra, GATT gibi global bir bütünleşme süreci de pazarları birleştirerek rekabeti hızla kamçulamaktadır.

b) İletişim teknolojisi ve bilgisayarlar gerçek bir bilgi çağı meydana getirmiştir. İnsanlar oturdukları yerden iş bağlantıları, bankacılık, uluslararası toplantılar vb. birçok şeyi yapabilir olmuşturlar.

c) Bilim ve teknolojideki patlama, bir Produktivite paradoksu yaratmaktadır. Daha fazla işi çok daha az kişi ile yapacak olanaklar oluşturulurken, yeni iş sahaları aynı hız ile açılmamaktadır.

d) Ekonomi ve teknolojideki bütün bu canlılığa karşı, kamu yönetimleri durumu algılamamakta ve önlem almakta son derece yavaş kalmaktadır.

e) Bütün bu dinamikler ve çelişkiler yaşanırken, çoğu şirket yöneticileri değişime ayak uyduramamış ve tam anlamı ile çağdışı kalmıştır[4].

Bu noktada hemen değişimin iki türünü birbirinden ayırabiliriz:

1. Denetimimizde olmadığından kendi kurallığı kapsamında oluşur görünen, ya da bizim etkilememiz sonucu dolaylı ancak denetimimizde oluşan, karşılaştığımız değişim süreçleri,

2. Değişim sürecini etkilemek amacıyla sürecin sorumlusunca uygulanan, yani oluşturduğumuz değişim süreçleri.

Birincilere, yukarıda sözü geçen değişme işlevinin bağımlı değişkenini, yani çıktılarını, ikincisi ise bağımsız değişkenini, yani girdilerini oluştururlar.

Değişim, sonuçlarının değerlendirilmesine göre de ikiye ayrılabilir:

1. Sonuçların isteğe uygun olduğu, kabul edilebilir değişim süreçleri,

2. Sonuçların isteğe uygun olmadığı, kabul edilemez değişim süreçleri.

Bu iki ayrımı çaprazlayınca aşağıdaki dörtlü pencereyi elde ederiz:

DEĞİŞİKLİK OLUŞUM/SONUÇ PENCERESİ	Sonuçların isteğe uygun olduğu, kabul edilebilir değişim süreçleri	Sonuçların isteğe uygun olmadığı, kabul edilemez değişim süreçleri
Karşılaştığımız değişim süreçleri	FIRSAT	DEPREM
Oluşturduğumuz değişim süreçleri	İYİLEŞTİRME	HATA

Karşılaşılan ve oluşturulan değişim süreçleri, yereldikleri zaman diliminin sürekli gözlenmeye uygun kısıklıkta ya da gözlemi güçleştirecek uzunlukta olmalarına göre de aşağıdaki pencerede yerleştirilebilirler;

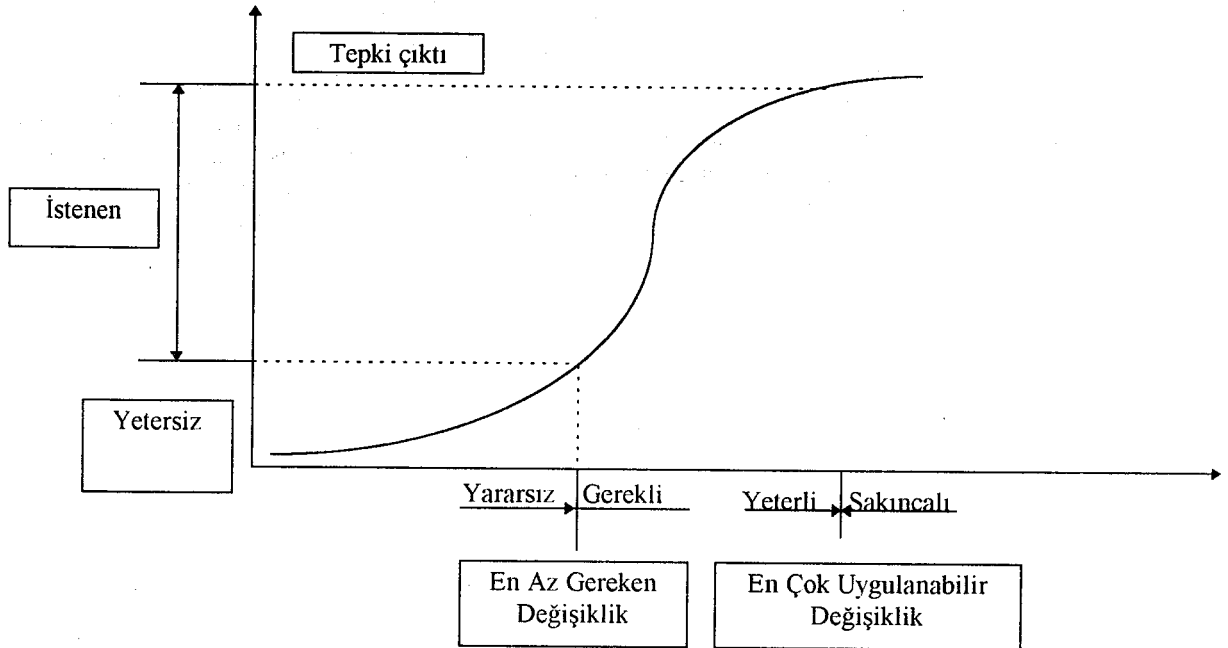
DEĞİŞİKLİK OLUŞUM/SÜRE PENCERESİ	Kısa zaman dilimleri içinde gözlenebilen değişim süreçleri	Uzun zaman dilimleri sonunda gözlenebilen değişim süreçleri
Karşılaştığımız değişim süreçleri	EVİRİM	DEPREM
Oluşturduğumuz değişim süreçleri	SÜREKLİ İYİLEŞTİRME	DEVİRİM

Uygulamada başlıca iki uğraşımızdan ilki, karşılaştığımız fırsatları değerlendirirken ya da sorunları çözerken hatalardan sakınıp iyileştirmeyi sağlayabilmek, ikincisi ise depremle karşılaşmadan ve devrimler yapmak zorunda kalmadan evrimleri izleyerek sürekli iyileştirmeye ulaşmaktır[5].

II.2. Değişim Süreci

Çözüm için, sistemli bir yaklaşımın yanısıra değişme işlevini matematiksel modelleyebilmek için değişimin girdi ve çıktılarının ilişkisini ele almak gerekir.

Bu uygulamayı aşağıdaki şekil yardımıyla gözümüzde canlandırmaya çalışalım:



Şekil 1: Değişim Süreci

Yararsız ve Gerekli alanlarını ayıran sınır, En az gereken değişiklik (EAG), Yeterli ve Sakıncalı alanlarını ayıran sınır ise en çok uygulanabilir (EÇU) değişiklik olarak kritik önemdedir. Değişimin yönetimi de, zaten bu iki sınırın gerçeğe uygun olarak belirlenebilmesine bağlıdır.

EAG sınırının altında kalan bir etkilemeyle değişiklikten yetersiz sonuç alınacağı gibi, EÇU sınırını aşan bir etkileme, kesinlikle aşırı tepki oluşturarak istenenin çok ötesinde istenmeyen sonuçlara yol açacaktır.

Önemli gözönünde tutulması gereken bir başka nokta da, değişiklik uygulamalarında kaçınılmaz istenmeyen sonuçların ilk tepki olarak ortaya çıkması, amaçlanan yararların ise ancak bir süre sonra gerçekleşmeye başlamasıdır.

II.3. Değişim Mühendisliğinin Ortaya Çıkışı

Değişen koşullara uyum sağlamak üzere işletmelerin yeni bir takım değişikliklere giderek kendilerini tepeden tırnağa düzenlemeleri "restructuring", "reengineering" v.b. kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlarda ortak olan husus işletmelerde yeniden bir yapılanma, yeni bir dizayn yapılmasıdır.

Bilindiği gibi iş hayatı, rekabet koşulları, pazarlar, müşterilerin tercihi son yıllarda büyük değişikliklere uğramış ve hemen hemen bütün gelişmiş ülke ekonomileri de büyük sorunlarla karşılaşmışlardır. Buna karşın; Taiwan, Singapur, Hong Kong, Malezya gibi ülkeler büyük bir hızla kalkınma yoluna girmişlerdir.

Bunlar bilinen yönetim ve organizasyon teorilerinde değişimlere yol açarken aynı zamanda yeni şartlara ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek için işletmelerin de kendilerini tamamen yenileme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İşte bu sürece yeniden yapılanma denilmektedir. Bu süreci başarılı bir şekilde oluşturabilmek için yaklaşımlar bulunmaktadır.

Yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkaran dünyadaki ana değişimler ve trendleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

-Globalleşme: Dünyanın küçülmesi, elektronik iletişim ve bilgisayar çağı yaratıcılık, bilgi ve enformasyonun ön plana çıkması; uluslararası piyasalarda, yırtıcı rekabet prensiplerinin uygulanmaya başlanması; hızla gelişen teknoloji sonucu şirket büyüklüklerinin ve entegrasyonun bir dezavantaj durumuna gelmesi, ileri teknoloji, küçük ve orta boy işletmelerin rekabet güçlerinin artması, bunun sonucu olarak iç piyasalarda rekabet şartlarının büyük ölçüde ağırlaşması.

-Yaşanan yoğun rekabetten dolayı da müşterinin son derece seçici hale gelmesi, kalitenin ve satış sonrası hizmetlerin büyük ağırlık kazanması.

-Seri imalat ve kitlesel pazarlama metodlarının önemini kaybetmesi; hızla değişen şartlar çerçevesinde dizayn, üretim, v.b. alanlarda çok hızlı ve seri karar verme, bu kararları da en kısa zamanda uygulamaya geçirme ihtiyacının ortaya çıkması.

-Global ekonomik durgunluk gelişmeler ülkelerde bir durgunluk yaşanması.

-Japonya'nın yıkıcı rekabeti,

-Doğu Asya mucizesi ile Güney Kore, Taiwan, Singapur v.b. ülkelerin hızlı ekonomik kalkınmaları, yüksek teknoloji, ucuz işçilik avantajları ile dünya pazarlarına girmeleri.

Tüm bu değişimlere ayak uydurabilmek için işletmeler yeniden yapılanma mecburiyeti ile karşı karşıya gelmiş bulunmaktadır[6].

II.4. Değişim Mühendisliği Aşamaları

Değişim mühendisliği beş adımdan oluşur:

a. Hazırlık: Yeniden mühendisliği uygulayacak kişilerin harekete geçirilmesi, organize edilmeleri ve bu konuda motive olmalarının sağlanması. Bir uygulama planının hazırlanması.

b. Teşhis: İşletmenin müşteri bazlı süreç modelinin geliştirilmesi ve bunun üzerinde düşünülmesi. Katma değeri olan etkinliklerin belirlenmesi, örgütün süreç haritasının oluşturulması.

c. Uzun Erimli Hedefler (Vizyon): Sürece ilişkin başarılı atılımlar gerçekleştirilecek uzun erimli hedeflerin geliştirilmesi. Ne tür değişimlerin gerekli olduğunun tanımlanması, sürece ilişkin yeni uzun erimli hedeflerin saptanması.

d. Teknik ve Sosyal Çözümler: Yeni sürecin teknik ve sosyal boyutlarının açıkça belirlenmesi. Uygun kadroların oluşturulması, öğrenim ve iş başında eğitim ihtiyaçları kadar teknolojinin oluşturulması, standartların ve süreç ihtiyaçlarının belirlenmesi yönünde tanımların ve planların yapılması.

e. Dönüşüm: Sürece ilişkin uzun erimli hedeflerin gerçekleştirilmesi. Bir pilot program üzerinde çalışılması ve sürekli değişim mekanizmalarının işletilmesi.

II.5. Değişim Mühendisliği (BPR) Örgütlenmesi

İşletme süreçleri genellikle çapraz fonksiyonel ve çapraz organizasyonel bir yapıya sahip olduklarından BPR uygulamalarında uygulanacak değişiklikler öncelikle üst düzey yönetim tarafından kabul edilmeli ve işletmenin alt düzeylerine indirilmelidir. BPR projesinin sponsorluğunu genellikle işletmenin üst düzey yöneticilerinden biri üstlenmektedir.

Sponsorların tercihleri doğrultusunda bazı BPR projeleri belirli bir alana odaklanmış olabilirken, diğer bir kısmı da çok geniş bir yelpazeyi içerebilmektedir. Söz konusu faaliyetler çerçevesinde geniş bir alanı kapsayan çalışmalarda işletmenin ilgili tüm bölümlerinden elemanlar değişim mühendisliği grubunda yer alırlar. Belirli bir alana yönelmiş BPR çalışmalarında dahi,

faaliyet alanı ile ilgili tüm birimlerden insanların gruba katılımı sağlanmalıdır.

Bu çerçevede grupta hedef ve süreç veya süreçler hakkında bilgisi olan elemanlar da bulunmalıdır, olmayanlar da. Süreç hakkında bilgisi olanlar o gün için işletmede neler yapılıyor olduğunu anlatmak için, bilgisi olmayanlar ise ileriye yönelik yaratıcı fikirler geliştirmek üzere gruba dahil edilir.

Belirlenen sponsor ve seçilen gruba ek olarak değişim mühendisliği çalışmalarında süreci sahiplenecek üst düzey yöneticilerinde proje kapsamına alınmaları gerekmektedir. İşletmelerin çoğunlukla fonksiyonlara göre yapıldığı ve süreçlerin büyük bir kısmının da çapraz fonksiyonel olduğu, diğer bir deyişle bu süreçlerde çeşitli alanlardan sorumlulukların biraraya geldiği unutulmamalıdır. Süreç yeniden tasarlanırken değişimlikleri uygulama sorumluluğunu üstlenecek ve süreci optimize etmeye devam edecek bir kişinin olması gerekecektir. Söz konusu kişi sürecin sahibi konumundadır ve genellikle süreç bünyesinde yer alan bir veya daha fazla sayıda organizasyondan da sorumludur. Ancak hangi yöneticinin bu görevi daha iyi yapabileceğini BPR projesinin başında belirlemek pek mümkün değildir. Süreci sahiplenecek tüm adayları proje dahil etmenin iki önemli nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu görevi en iyi yapabilecek kişinin belirlenmesine yardımcı olmak ve onun eğitilmesine başlamak, ikincisi ise gelecekteki değişimden en çok etkilenen yöneticilere işletme mantığını tam anlayışla aktarabilmektedir.

Yapılan bu çalışmalar, BPR projesinde görev alacak yöneticilerin işletme içindeki çalışma pozisyonlarına bağlı olarak seçilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu yöneticilerin projeye katılımları part-time, aralıklı ve daha çok nezaretçi rolü üstlenecek şekilde olmalıdır. BPR kapsamında yer alan temel çalışmaları yürütecek olan grup üyeleri, pozisyonlarından çok bilgi düzeyleri, becerileri, gruba ve olaylara uyumları ve deneyimlerinden ötürü gruba seçilmelidirler[1].

Değişim mühendisliğindeki roller ise şöyledir:

a. Lider: Tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey yönetici.

b. Süreç Sahibi: Belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yönetici.

c. Değişim Mühendisliği Ekibi: Belli bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhis koyan ve yeniden tasarlanması ile uygulanmasını yöneten bireyler grubu.

d. İdare Komitesi: Üst düzey yöneticilerden oluşan, şirketin genel değişim mühendisliği stratejisini

geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizması.

e. **Değişim Mühendisliği Çarı:** Şirket içinde değişim mühendisliği teknikleri ve araçlarını geliştirmekten, şirketin ayrı değişim mühendisliği projelerin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu birey.

İdeal bir ortamda bu roller arasındaki ilişki şöyledir. Lider, süreç sahibini atar; süreç sahibi, çarın desteği ve idare komitesinin nezaretiyle değişim mühendisliğini uygulayacak bir değişim mühendisliğini uygulayacak bir değişim mühendisliği ekibi oluşturur[4].

II.6. Değişim Mühendisliğinde Katılımcı Yönetim

Değişimle ilgili olarak Schein'e göre, liderin izleyeceği dört olası yol vardır. Bunlar;

- Değişimi dayatmak,
- Zorlayıcı iknaya başvurmak,
- İnsanları değişime özdeşlemeye yöneltmek,
- İnsanları değişimi içselleştirmede yardımcı olmak.

"Birşey daha var" olgusu unutulmamalıdır. Gelecekte karşılaşabilecek herşeyi önceden görmek olanaksızdır. İhtiyatlı yönetici, bütün ayrıntıları dikkate almış olduğuna emin olsa bile işe girmeden önce biraz geri çekilip "Bir şey daha var" diye düşünür. Bu durum, danışmacı ve katılımcı yönetimler için büyük yararlar sağlayabilir. Kendi görüş, tercih ve duygularının kurbanı olmaktansa, yöneticinin öteki insanlardan düzeltici bir ayna olarak yararlanması her zaman daha iyidir.

Her organizasyon, çevresel, bilgisel, davranışsal, teknolojik ve sosyal kuvvetlerin sürekli karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir arenadır. Eğer yönetici bunu kavırsa, o zaman gerçek sorunun bir değişim getirmek değil, değişimi kendine özgü bir biçimlemeye sahip, süregiden bir sisteme uyarlamak olduğunu görecektir. Değişimi dayatmak ile danışmacı ya da paylaşımcı yönetime boğulmak, hata ve moral bozukluğuna davetiye çıkaran, kaçınılması gereken iki aşırı uçtur. Bir organizasyonu verimlilik artışı doğrultusunda harekete geçirmek isteyen yönetici için şunlar yararlı olabilir:

a. Değişimi mümkün olan organizasyonun mevcut güçler üzerine inşa etmek ve süregiden sistemle çalışmak.

b. Amaçlanan sonuçlara ulaşmak için nereye kadar gitmek gerektiğini kesin olarak belirlemek ve yalnızca gerekli değişiklikleri yapmak.

c. İnsanları zorlamak.

d. Değişime sağlam bir destek cephesi oluşturmak.

e. Uygulamanın aşamalarını özenle planlamak.

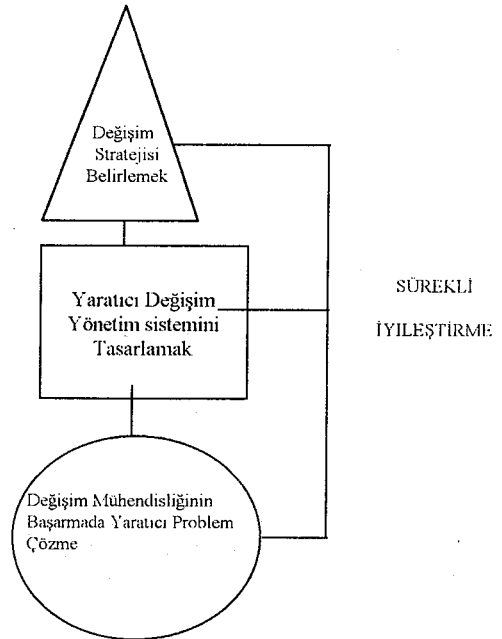
f. Dirençle başa çıkabilmek için gerekli strateji ve taktikleri önceden sağlamak.

g. Esnek olmak.

h. Değişimin kendisini kanıtlayıncaya kadar yakından izlemek oldukça uygundur.

Böylece değişimi dayatmaktan kaçınılabilir ve olanaklı her yoldan insanları onu içselleştirmesi için çaba göstermek kolaylaşmış olacaktır. Değişimin başarısı için, organizasyonda mükemmel bir değişim yönetim stratejisi oluşturmak gerekir (Şekil 2)

Arzulanan stratejinin temel elemanları da temel elemanların da hedefler, politikalar ve planların etkin bir planlanmasıyla arzulanan zaferi kazandırabilecektir (Şekil 3). Yeniliği yaratma yeteneği için, sürekli ve düzenli olarak iyileşmeye yönelim, kendi içsel ve çevresel başarılarından, düzenli ve sistematik bir biçimde yararlanarak öğrenimin pekiştirilmesi gerekir. Değişimi, "Bilimsel, akılcı, hızlı ve benimseme düzeyinin yüksek" olarak gerçekleştirilmesi arzulanan hedeflere; "zamanında, doğru, açık ve belirgin" olarak ulaşılmasını sağlayacak böylece kazanılan zaman potansiyellerini, yeniden kullanım olanağı ortaya çıkabilecektir. Herbir başarı, yeni başarı ve zaferin habercisi ve hazırlayıcısı olarak; yeni bir vizyonel bakış açısı ve boyut kazanabilecektir[7].



Şekil 2: Değişim Yönetim Stratejisi Oluşturmak

II.7. Değişim Mühendisliği ve Diğer Teknikler

Değişim Mühendisliği; küçülme (dowsizing), yeniden yapılanma (restructuring), doğru büyüklük (rightsizing), toplam kalite yönetimi veya otomasyon gibi daha geleneksel iyileştirme programlarından birçok yönden farklılıklar göstermektedir. BPR uygulamalarında öncelikli yaklaşım çok küçük miktarlarda iyileştirmelerden ziyade kökten olan ve sürekliliği olmayan iyileştirmelerin elde edebileceği başarı hamleleri gerçekleştirmektir. Diğer programlar daha az sayıda amaç üzerine yoğunlaşırken; BPR, kalite, maliyet, esneklik, hız ve doğruluğu içeren çok yönlü iyileştirme hedeflerini belirli bir uyum içerisinde değerlendirir. BPR'ı diğerlerinden ayıran son nokta ise işlevsel ve örgütsel perspektife yönelmekten ziyade işletme süreçlerine yönelmesidir.

BPR uygulamalarının en belirgin özelliği, çalışmaların sürece yönelik olarak yürütülmesidir. İşletme süreci, işletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir. Ürün imalatı ve müşterinin hizmet beklentisinin karşılanması süreçlere örnek gösterilebilir. Örgütlerdeki işlerin gerçekleştirilmesinin yolu süreçlerden geçer ve söz konusu süreçler birçok örgütsel engeli de aşarlar. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi işletmelerin kendilerine yeterli olamamaları, tedarikçilerinin, fason imalatçıların ve ortaklarının bulunmasıdır. İkinci neden ise, işletmelerin genelde örgütsel yapılarının işlevlerine göre oluşturulmasıdır. Bir süreç, örgütsel engeli her aşığında ilave olarak yapılması gereken bazı işler ortaya çıkar. Bu işler en iyi ihtimalle iletişimin ve koordinasyonun yeniden düzenlenmesi, en kötü ihtimalle iletişimin ve koordinasyonun yeniden düzenlenmesi, en kötü ihtimalle de müzakerelerin yenilenmesi, takip edilecek siyasetin belirlenmesi ve savunma mekanizmasının oluşturulması yönünde gelişebilir. Süreç, örgütsel engeli aşığında hata yapma olasılığı da artar. BPR, genel olarak aşılması gereken örgütsel engelleri azaltacak şekilde süreçlerin ve örgütsel yapılanmanın yeniden düzenlenmesini sağlar.

Değişim mühendisliğinin ayırd edici özelliklerinden bir diğeri, işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yeniden düşünülmesi ve fizibil olmayan uygulamalardan vazgeçilmesi yönünde istekliliğin olmasıdır.

Birçok yönetici çalıştıkları alanda yeni bir girişimde bulunacak olsalar çok daha farklı bir yapılanmaya gideceklerini itiraf etmekte keza aynı yöneticiler, işletmelerinde uygulanmakta olan yönetim biçiminin tarihsel gelişiminin bir sonucu olduğunu ve insanlar, değerler, politikalar ve teknoloji hakkında geçmişte kalan gerçekleri ve tahminleri yansıttığını kabul etmektedirler. Bu tahminlerin büyük bir çoğunluğu

hatalı, diğer bir bölümü de modası geçmiş tahminler olarak günümüze kadar uzanmaktadır. Bir örgüt ne kadar olgunlaşırsa, o örgütün yapısının, iş tanımının süreçlerinin, sistemlerinin ve uygulamalarının geçmişten süregelen stratejiler ve uygulanmakta olan kurallar ile uyum sağlaması da o kadar güçleşecektir.

BPR'ın üçüncü ayırıcı özelliği, işletmenin gelişimini kutsal bir gereklilik olarak görmesi ve bunu hem teknik hem de sosyal açılarından ele almasıdır. Diğer bir deyişle değişim mühendisliği teknoloji için bir kaldıraç görevi görürken çalışanlara da yeni yetkiler tanıyarak dinamizm kazandırmaktadır.

Günümüzde birçok idareci, daha önceden belirlediği hedefler doğrultusunda hareket eden örgütlerin, gündelik yaşayan, amaçlarını net olarak belirlemeyen örgütlerden daha başarılı olduklarını kabul etmektedirler. Bu sözkonusu teknoloji daha ucuz ve daha kolay kullanılabilir olmaktadır ve olmaya devam edecektir. Teknoloji ve insan faktörü, işletme süreçlerinde gerçekleştirecek dönüşümler için temel unsurları oluşturmaktadır. Bu faktörlerden birinin eksikliğinde BPR'ı gerçekleştirmek mümkün değildir. İnsan faktörünü ele almadan sadece teknoloji alanında yapılabilecek değişiklikler "otomasyon" teknolojiyi ele almadan insan faktörüne ilişkin olarak yapılacak değişiklikler ise "yeniden yapılanma" veya "kalite" olarak adlandırılmaktadır. Ancak ilgili süreçte her iki faktörün birarada ele alınıp, gerekli değişikliklerin tasarlanması ve uygulanması BPR olarak tanımlanmakta ve başarı hamlelerinin gerçekleştirilmesinde BPR'ın en uygun yol olduğu düşünülmektedir[8].

III. SONUÇ

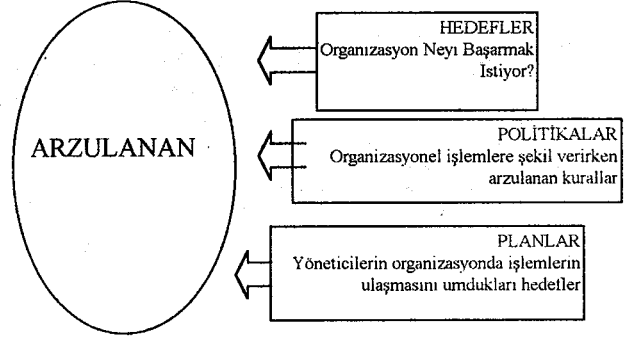
Günümüzde değişim tüm toplum kesimini dramatik bir şekilde etkilemektedir. Değişim beraberinde belirsizlik getirmekte, ulusal ve dünya pazarlarında rekabeti artırıcı etki yapmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı elde ederek varlıklarını sürdürmeleri için değişmeye ayak uydurmaktan başka çareleri kalmamaktadır.

Değişim mühendisliğinin temel hedefi, işletme bünyesinde radikal değişiklikler yaparak ve önlemleri olarak işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır.

BPR çalışmalarının yürütülmesi safhalarına bakıldığında, başlıca şu safhalar görülebilir: Birinci safha mevcut süreçlerin ve bunların içindeki işlerin dökümünün yapılmasıdır. Daha sonra her iş ve süreç teker teker ele alınarak bunların işletmenin değer yaratma fonksiyonuna ne derece ve nasıl katkıda bulunduğunu belirler. Katkısı düşük veya hiç olmayan süreçler elimine edilir. Diğer işler ve süreçler müşteri isteklerine en çabuk cevap verecek tarzda yeniden düzenlenir ve gerekirse birleştirilir. Böylece yeni süreçler oluşturulur. Bütün bunlar yapılırken, bir çalışma lideri

koordinasyonunda, personelin de bu çalışmalara katılımı sağlanır.

Değişim mühendisliğinin temel felsefesi ve metodları; sosyo-teknik sistem düşüncesine dayanmaktadır. Bu yüzden, işin teknik yanı yürütülürken, sosyal kısmının ihmal edilmesi düşünülemez. Siz ne kadar yeni teknik uygulamaya veya sistem kurmaya çalışırsanız çalışın, sonuca götüren insan unsurun gözardı eder ve katılımını son aşamada beklerseniz, büyük bir hayal kırıklığına uğramanız kaçınılmaz olacaktır. Yalnızca üst düzey yöneticilerle sonuca ulaşamaz. Yükseltilmiş verimlilik, hemen hemen her zaman çalışanlara gerekli önemin verilmesi ile elde edilmiştir.



Şekil 3: Arzulanan Strateji Elemanları

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-ATALAY, Nevda: "Yeniden Mühendisliğin Temel İlkeleri," **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, Sayı: 93, Ankara, Eylül 1996.
- [2]-KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği, 5. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, Ekim 1995.
- [3]-CHAMPY, James; HAMMER, Michael: "Değişim Mühendisliği, Çev: Sinem GÜL, İkinci Baskı, İstanbul, 1994.
- [4]-BARAÇLI, Hayri-TÜRKMEN, Ayhan: "Değişim Mühendisliği-Yönetimin Yeni Kuralı," Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.
- [5]-ERDIVANLI, Yavuz: "Değişiklik Uygulamalarında Kullanılmak Üzere Bir Modelleme Yaklaşımı," Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.
- [6]-ÇETİN, Canan: "Yeniden Yapılanma," **İktisat Araştırmaları Dergisi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, Cilt: 2, Sayı: 3, İstanbul, Haziran 1996.
- [7]-MARŞAP, Akın: "Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetimsel Geleceğin sırları," Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.
- [8]-ÖNER, Erhan; VAYVAY, Özalp: "Değişim Mühendisliği Esaslarının Tekstil Proses Endüstrilerine Uygulanması," Yöneylem Araştırması ve Endüstri mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.