

## ORGANİZASYONEL PROSESLERİN YENİDEN DİZAYNI (SÜRECİN YENİLEME) (BUSINESSS PROSES RE-ENGINEERING)

Dr.Canan ÇETİN

M.Ü. İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent

**ABSTRACT:** *This study will focus on the transition from the division of the organization into departments on the basis of functions to the notion of process-based organization. To this end, the definition of the organizational process, determining the basic processes, the simplification of each of them if necessary, the formation of the task forces for them and carrying them out will be carefully examined.*

### I.GİRİŞ

Bir işletmede çok farklı, birbirinden değişik işler yapılmaktadır. Bunlar gruplandırıldığında belli kümeleri oluşturabilirler. İşte belli bir ana işin en başından başlayarak sonuna kadar kapsadığı tüm faaliyetler topluluğuna *organizasyonel proses*, bunları daha verimli daha etkin hale getirebilmek için yapılan çalışmalara da *proseslerin yeniden dizaynı* (Process Re-Engineering) denir[1:40].

Saptanan bu organizasyonel proseslerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için de önce organizasyonel proseslerin iş tanımlarının hazırlanması; ana proseslerin saptanması; işletmedeki her bir proses için sistemin analizinin yapılması, her bir prosesin gerektirdiği şekilde basitleştirilmesi; her proses içinde proje bazında bir görev grubu (task-force) oluşturulması; grupların çalışıp faaliyete geçmesi, uygulama ve eğitim gereklidir [2:170].

### II.PROSESLERİN YENİDEN DİZAYNI İLE FONKSİYONEL ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Proseslerin yeniden dizaynı yeniden yapılanmanın bir parçasıdır ve işletmedeki tüm işlerle (iş gruplarıyla) ilgili olarak bir bütündür.

Processlerin yeniden dizaynı başlıca iki temel üzerine kurulmuştur[3:24]:

1. İşletme organizasyonunda yer alan işlevler açısından olaya bakmak değil, başı ve sonu belli olan ve de süreklilik arz eden prosesler olarak bakma,

2. İşletme kriz içine girmeden, iyi durumda iken beyaz bir sayfa açarak işe başlama ve işletmenin bütün bölümlerini ve faaliyetlerini yeniden dizayn etme. Aksi takdirde işletmenin düze çıkarılması çok zordur.

Proseslerin yeniden dizaynına yalnızca toplam kalite yönetimi (TQM ) ya da maliyetlerin düşürülmesi olarak bakılmamalıdır. Örneğin; Japon rekabeti karşısında, Japon işletmelerinin yönetim teknikleri incelendiğinde özellikle *kalite kontrole ve stok kontrole süreklilik arz eden organizasyonel prosesler* olarak olaya bakılması gerektiği öğrenildi. Böylece toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 standartları ortaya çıktı. Proseslerin yeniden dizaynı, kalite ve stok kontrole ilişkin alanların dışında da aynı proses felsefesinin geçerli olabileceği fikri üzerine kurulmuştur[4:153].

Proseslerin yeniden dizaynı işi yukarıda da belirtildiği üzere bir bütündür. Yani işletmedeki bütün organizasyonu ilgilendiren proseslerin dahil edilmesi gerekir. Yalnızca toplam kalite yönetimi ya da maliyetlerin düşürülmesi, vb. konularına ağırlık verilerek bu iş çözümlenemez.

Bir işletmede üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, Ar-Ge, vb. bütünlük ve süreklilik arz eden iş gruplarıdır; bu iş gruplarına *örgütsel proses* denir[5:26]. Belli bir organizasyonel iş içinde büyüklü küçüklü yüzlerce iş vardır. Bunların her biri diğer iş ya da işlerle ilişkili olup, belli bir teknolojik iş sırasına göre iş akışı içinde gerçekleştirilirler.

Aslında organizasyondaki işlerin hepsi birbiriyle ilişkilidir. Örneğin; yeni bir mamul geliştirilmesinde üretim mühendisliği, dizayn mühendisliği, satış, pazarlama, üretim, planlama, kontrol, vb. birbiriyle ilişkili çalışmak zorundadır. Ayrıca toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 standartları da bütün işletmeye, organizasyona aittir.

İşletme organizasyonunda bütünlük arz eden işlerin, etkin bir iletişim ve koordinasyon sistemiyle yürütülmesi gerekir.

Burada şu hususu belirtmekte yarar vardır. İşletmenin fonksiyonel olarak bölümlere ayrılması kendi içinde bir bütün sağlayan ana prosesleri parçalayabilir. Yani, bir prosesin içinde yer alan o prosesi oluşturan işler, organizasyondaki fonksiyonel departmanlar tarafından üstlenilmiş olabilir. Bu da proses organizasyonu ile fonksiyonel organizasyonun çatışması demektir. Sonuç olarak;

Bir bütünlük arz eden proseslerin başı, sonu ve sahibi belli olmaz,

Organizasyonel iş tariflerinde, herkesin yapacağı belirli işler önceden belirlenip buna göre yetki ve sorumluluk dağılımı yapıldığından ve bu dağıtımda da prosesin tümünden sorumlu bir kişi olmadığından dolayı iş, çeşitli departmanlar arasında erimiştir[613-14].

Organizasyona ait proseslerin yeniden dizaynı ile ilgili bir projede şu bölümler yer alır [7;28-29]:

1. Örgütsel proseslerin belirlenerek bunların belirli prensipler dahilinde optimum şekilde yeniden dizaynı,

2. Bundan sonra da işletmenin fonksiyon temeline göre bölümlere ayrılmasından ziyade mümkün olduğunca işlerin proses görev grupları, (process task forces), tarafından yürütülmesi.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, mevcut fonksiyonel organizasyon ile proses organizasyonu arasında kaçınılmaz olan çatışmalardır. Var olan organizasyonu temelinden yıkmak doğru değildir ve yıkamayız da. O halde bu iki organizasyonu bağdaştırabilecek tedbirleri almak gerekir.

#### *İşletme Faaliyetlerini Prosesler Olarak Gruplamada Prensipler*

Faaliyetlerimizi prosesler olarak gruplama hem sistemi dizayn ederken hem de sistemi analiz ederken yarar sağlayacaktır. Proseslerin yeniden dizaynında yapılması gereken işlerin başında işletme faaliyetlerini prosesler olarak gruplamak gelir. Bu konuda önce,

-Her bir proses başlangıcı ve sonu ile belirlenmeli,

-İşletmenin ana hedefleri ile birlikte işletme içindeki üç-beş ana proses ve bunların kendi hedefleri, ayrı ayrı ortaya konmalı ve işletmenin hedefleri ile proses hedefleri uyumlu hale getirilmeli, irtibatlandırılmalıdır [8;44],

-İşletmede sistem; erişilmek istenen sonuçlara göre kurulmalı, işletmenin ana hedeflerine proses ve alt proseslerin yarattığı katma değer yeni katkı belirlenmeli mümkünse tanımlanmalı, yani yazılı performans standartları belirlenmeli[9;46],

-Belirlenen prosesle diğer proseslerin ilişkileri açıkça ortaya konmalı,

-Fonksiyonel olarak bölümlere ayrılma ile belirlenen süreci ilgilendiren faaliyetlerin ilişkileri tanımlanmalı[10;62],

-Bir prosesin içindeki muhtelif faaliyetler iş akışına uygun tabii bir sıra içinde gerçekleştirilmeli,

-İşletmedeki mevcut fonksiyonlar, prosesler eleştirici bir gözle yeniden gözden geçirilmeli,

-Faaliyetlerin tamamı da yeniden gözden geçirilerek iş basitleştirilmesine gidilmeli ve lüzumsuz işler elimine edilmeli[4;155],

-Belli bir prosesdeki çalışanlara gerekli yetki devredilmeli ve o oranda da sorumlulukla donatılmalı. Dolayısıyla o prosesin son kontrolünü de o prosesliler yapmalı. Böylece belli bir prosesin sonuçlarını kullananlar bu süreci kendileri gerçekleştirmelidirler[10;65],

-Bölgesel olarak birbirinden ayrı kaynaklar tek merkezde toplanmış olarak düşünülmesi ve bir şebeke (network) şeklinde birbirine bağlanmalı,

-Proseslerin her birini gerçekleştirebilmek için doğal olarak birden fazla yol olabilir. Önemli olan işletme için en optimum olanını seçebilmektir,

-Belli bir prosesdeki çalışanlar arasında işler; işin nitelik ve gereklerine en uygun olanlar tarafından yerine getirilmeli[11;1],

-Proseslerin her biri için hedef ve kontrol mekanizmaları önceden belirlenmeli ve gerekli kontroller de en aza indirilmeli,

-Bilgi süreci ve bilginin değerlendirilmesi işi tüm organizasyon süreci ile bağdaştırılmalı, entegre edilmelidir. Ayrıca her proses grubunun kendi bilgi sistemi olmasıdır. Çeşitli proses grupları içindeki bilgi sistemleri bir şebeke halinde birbirleriyle ilişkilendirilmeli,

-Prosesi oluşturan kişiler, prosesleriyle ilgili kararlara ortak edilmeli yani o süreci gerçekleştiren grup içinde kararlar alınmalıdır. Böylece;

\*Üst kademe yöneticileri detaylara boğulmayarak, ana işlere konsantre olurlar,

\*Karar alma süreci basite indirgenmiş olur,

\*İşletmede dinamizm artar,

\*Çalışanlar motive edilerek yaratıcılıkları artar,

\*İşletmenin performansı yükselir,

\*İşletme esnek bir yapı kazanır[10;63],

### III.PROSESLERİN YENİDEN DİZAYNI İLE İLGİLİ PROJELERİN ÖRGÜT YAPISI

Bilindiği gibi, proseslerin yeniden dizaynı ile ilgili projede her şeyden önce tepe yönetimin desteği projeye başlangıç için çok önemlidir. Örgütlenmede aşağıda belirteceğimiz şu birimler yer alır:

-Üst kademe yönetim desteği ve proje koordinatörlüğü,

-Proje koordinasyon komitesi,

-Her proses için görev grupları liderleri,

-Görev gruplarında yer alan üyeler (çalışanlar).

*Tepe yönetim* projeye sürekli destek vererek, çalışanları heveslendirmeli, teşvik etmeli. Bu işle ilgili olarak da aralarından bir kişiyi belirleyip bu proje ile görevlendirmeli.

*Projenin koordinatörü*, projenin teknik sorumluluğunu üstlenen ve başarıya ulaşmada gerekli koordinasyonu sağlayacak kişidir. Koordinatörün tepe yönetim kademeden bir kişi olması ve zamanının büyük bir kısmını bu işe vakfetmesi önemlidir[11;2].

*Proje koordinasyon komitesi* proje koordinatörü başkanlığındaki görev gruplarının liderlerinden oluşur.

*Görev grupları liderleri* ya üst kademe tarafından belirlenir ya da grubun kendisi tarafından demokratik olarak seçilir. Liderlerin gruplarını motive edici, yol gösterici, vb. özelliklere sahip kişiler arasından seçilmesi gerekir. Liderler; gruplarının performanslarından ve prosesler arası koordinasyonu ve iletişimi sağlamada da sorumludurlar.

*Görev gruplarında yer alan üyeler, (çalışanlar)* işe dört elle sarılan, üzerinde çalıştıkları prosesin detaylarını bilen kişilerdir.

Fonksiyon esasına göre bölümlere ayrılmış bir organizasyondan proses ağırlıklı organizasyona geçmek kolay bir iş değildir. Yukarıda da değinildiği gibi, proses organizasyona geçerken, fonksiyonel organizasyon tamamıyla atılamaz. Zaten proses organizasyonda, işletmedeki ana işler prosesler şeklinde gruplanmaktaydı ve

belirlenen işleri sonuçlandıran proses görev gruplarıydı. Fonksiyonel departmanların tamamıyla ortadan kalkması mümkün değildir. Çünkü proses organizasyona geçişte; ana işleri prosesler şeklinde gruplayıp, işlerin sonuçlandırılması için görev gruplarına ağırlık verilmesi esası hakimdir. Belli bir fonksiyonel alan birden fazla prosesin içinde yer alacağından, organizasyondaki her bir fonksiyonel departmanın ortaya koyduğu uzmanlaşmadan tamamıyla vazgeçilemeyeceğinden ve ana prosesler belirlenip tanımlandıktan sonra pek çok rutin ve küçük çaplı iş bu grupların dışında kalacağından bu işlerin fonksiyonel departmanlarca yürütülmesinde yarar vardır. Fonksiyonel organizasyon üzerine proses organizasyonu kurulur.

Görev gruplarında performansı değerlendirirken; çalışanlara çok yetki verilip, kontroller azaltılırsa grupların ne yöne gideceği belli olmayabilir. Bunun için[7;88];

•Grup'un performansından başta grubun lideri olmak üzere bütün grup çalışanları sorumludur,

•Performans ölçüm kriterleri mümkün olduğunca yazılı olarak rakkamsal olarak belirlenmelidir,

•Grup kademelerine kendi elemanlarına seçme ve gruptan çıkarma yetkisi devredilmeli[1;129],

•Proje koordinatörü gerekli görürse performans göstermeyen liderleri değiştirebilmeli,

•Tüm işletmede performansa bağlı bir ödüllendirme sistemi geliştirilmeli,

•Eğitim sürekli ve etkin bir şekilde yürütülmelidir.

### VI-SONUÇ

Proseslerin yeniden dizaynı herşeyden önce organizasyonda yer alan mevcut işlevler açısından olaya bakmayı değil, süreklilik gösteren başı ve sonu belli olan prosesler olarak olaya bakmayı gerektirir. Burada önemli olan nokta, işletmenin bir krizle karşılaşmadan önce bütün bölümlerini ve faaliyetlerini yeniden dizayn etmesidir. Bunun için de dinamik, yaratıcı, kendi kendini motive eden, çalışkan, eğitimin sürekliliğine inanan çalışanlara ihtiyaç vardır.

### YARALANILAN KAYNAKLAR

- [1] Thomas A. STEWART, Joyce E.DAVIS. "Reengineering The Hot New Managing Tool", **Fortune**, S.128, No.4, 1993.
- [2] Raymond E.MILES, Charles C. SNOW: **Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail**, The Free Press, New York, 1994.
- [3] Bob SMITH, "Discusses The Reengineering Initiatives of Companies in the U.S.A", **Focus**, S.72, No:2, Şubat 1995.
- [4] Metin GÖKER, **2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma**, TÜGIAD, İstanbul, Şubat, 1996.
- [5] Raymond L. MANGANELLI, Mark M.KLEIN, "Your Reengineering Toolkit", **Management Review**, S.83, No:8, Ağustos 1994.
- [6] Barbara EITORRE, "Focuses on Reengineering Experiences of Various Companies", **Management Review**, S.84, No:1, Ocak 1995.
- [7] Murli NAGASUNDARAM, Robert P. BOSTROM, "The Structuring of Creati ve Processes Using GSS", **Jurnal of Management Information Systems**, S.11, No:38, Kış 1994.
- [8] Quinn T.SPITZER, Jr, Peter M.TOBIA, "People-Wise Organizations. The Human Side of Change", **Management Review**, S.83, No:10, Ocak 1994.
- [9] Jack ZIGON, "Oil Company Ledars To Measure Work-Team Performance", **Personnel Journal**, S.73, No:11, Kasım 1994.
- [10] William BRIDGES, "The End of the Job" **Fortune**, S.130, No:6, Eylül 1994.
- [11] David CHAUDRON, "How to Improve Cross-Functional Teams" **HR Focus**, S.72, N:8, Ağustos 1995.