

HİZMET SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİNDE YENİLİK VE YARATICILIK UNSURLARI

*Öğr.Grv.Dr. Çetin BEKTAŞ**

ÖZET

Hizmet süreçlerinin yönetimi müşteri tatmini yönünden önemlidir. Hizmet süreci, girdi, çıktı, tedarikçi, müşteri, müşteri ihtiyaçları ve süreç aktivitelerinden oluşmaktadır. Başarılı bir hizmet süreci oluşturmak için şu unsurlar gereklidir: Yeniden düzenleme ekibini oluşturmak, vizyoner liderlik ve değişime direncin önlenmesi. Hizmet sürecinde yaratıcılık unsurları ise, uzmanlık yaratıcı düşünce ve içsel iş motivasyonudur. Ayrıca örgütsel yaratıcılıkta, kaynaklar, yönetim uygulamaları ve örgütsel motivasyon etkili rol oynamaktadır.

ABSTRACT

Service process management is important for customer satisfactions. Services process contains input, output, customer, customer's need and process activity. To construct a successful service process, these factors are important: reengineering team, visioner leadership and to prevent change resistance. Creation of service process is expertise, creativity idea and internal working motivations. In addition, sources, management practices and organizational motivations effects organizational creativity.

GİRİŞ

Hizmetler, insanların gereksinimlerini karşılayan soyut ürünler olarak tanımlanmaktadır. Hizmetler, kendilerine özgü özelliklerinden dolayı mallara göre farklı özellikler taşımaktadır. Hizmetlerin bu farklı özellikleri göz önüne alındığında, üretim ve sunum süreçleri de farklı yaratıcılık unsurlarını kapsamaktadır. Bu kapsamda, iş süreci kavramı açıklanmakta ve hizmet süreçlerinin düzenlenmesinde başarı koşulları

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sandıklı MYO

değerlenmektedir. Son kısımda, hizmet yeniliği ve yaratıcılı unsurları belirtilmekte ve hizmet yaratıcılığını sağlayıcı faktörler açıklanmaktadır.

I. HİZMET SÜRECİ KAVRAMI

Bir iş süreci, belirli bir dizi girdiyi(işgücü, ekipman, yöntemler ve çevresel unsurlar) müşteriler için belirli bir dizi faydalı çıktıya (ürün ya da hizmet) dönüştüren, tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilir ve birbirine bağlı katma değer yaratan faaliyetler dizisidir.¹

Bir diğer tanıma göre de süreç; bir veya daha fazla dönüşüm sonucu, daha değerli çıktılar sağlayan, birbirleriyle ilişkili, belirli sınırları olan ve geribildirim veren işlemler grubudur.²

A. İŞ SÜRECİNİN TEMEL UNSURLARI

İş sürecinin temel unsurlarını; girdi, çıktı, tedarikçi, müşteri, süreç performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ve süreç aktiviteleri oluşturmaktadır.³

Girdi: Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, makine ve ekipman süreç girdilerini oluşturmaktadır.

Çıktı: Girdilerin, süreç içinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucudur.

Tedarikçi: Sürece gerekli olan girdileri sağlayan kişi ya da kurumdur. Tedarikçiler organizasyon içinden olabilecekleri gibi dışından da olabilirler.

Müşteri: Bir iş sürecinin çıktılarını kullanan organizasyon içindeki kişi veya organizasyon dışındaki kişi ya da kurumdur.

¹ Işıl OKAY, "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", 7. Ulusal Kalite Kongresi, Bildiriler, Tüsiad-kalder, 11-12 Kasım 1998, s.69.

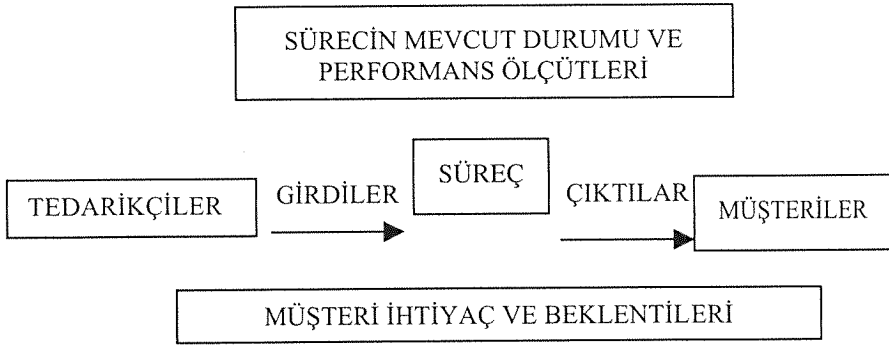
² Haluk ERKUT, *Süreçlerle Yönetim*, Ay-Em Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yay., No:2, İstanbul, 1998, s.19.

³ OKAY, s.70.

Süreç performans ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir.(Müşteri siparişini zamanında verme, hatasız hizmet)

Müşteri ihtiyaç ve beklentileri: Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından ve ya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.

Süreç aktiviteleri: Süreç girdilerini, çıktılarına dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir. Sürecin unsurları şekil 1'de gösterilmektedir.



Kaynak: Işlay OKAY, "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", 7. Ulusal Kalite Kongresi, Bildiriler, Tüsiad-Kalder, 11-12 Kasım 1998, s.70.

Şekil 1: Sürecin Temel Unsurları

B. İŞ SÜRECİNİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

İş süreçlerinin ortak özellikleri şu şekilde belirtilmektedir:⁴

- Pek çok iş bir tek iş halinde birleştirilir.
- Kararı elemanlar verir.
- Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir.

⁴ Micheal HAMMER, James CHAMPY, Değişim Mühendisliği(İş İdarasında Devrim İçin Bir Manifesto), (Çev: Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul, 1994, s.45-58.

- Sürecin pek çok versiyonu vardır.
- İş en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Kontrol ve denetimler azaltılır.
- İş en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Kontrol ve denetimler azaltılır.
- Mutabakat en aza indirilmiştir.
- Tek temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur.
- Merkeziyetçi işlemler yaygınlaşır.

C. YENİDEN SÜREÇLEME KAVRAMI

1. YENİDEN SÜREÇLEMENİN TANIMI

Yeniden süreçleme, iş süreçlerindeki hızda, maliyetlerde ve kalitede yüksek performans sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi, ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.⁵

Genel olarak, yeniden süreçleme, performans iyileştirmede yeni bir yaklaşım değildir. Ancak, teknoloji kapasitesi, pazar taleplerinin irdelenmesi ve müşteri odaklılıkta radikal değişikliklerle ilişkili organizasyonel cesaretlendirmenin yeniden keşfidir.⁶

Bu tanımlamalardan sonra değişim mühendisliğinin içeriği şöyle ifade edilebilir:⁷

- Mevcut sürecin zayıf yönlerini ve yeni sürecin gerektireceği performansı belirlemek amacıyla eski süreci ve müşterilerin beklentilerini anlamak.

⁵ Richard S. BARTON, "Business Process Reengineering", *Business Quarterly*, Spring, 1993, s.101-103.

⁶ Robb DIXON, Peter ARNOLD, Janelle HEINEKE; "Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions", *California Management Review*, Summer, 1994, Vol:36, No:4, s.94.

⁷ Micheal HAMMER, Steven A. STANTON, *Değişim Mühendisliği Devrimi*, (Çev:Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.38.

- Eski varsayımları yok eden yeni bir süreç tasarımı yaratmak.
- Yeni süreci inşa etmek: Nasıl işleyeceğini ayrıntılarıyla tasarlamak, kurumun tüm parçaları üzerindeki etkilerinin tahmin etmek, personeli eğitmek, uygun bilişim sistemlerini oluşturmak.
- Yeni çalışma ve yaşama tarzını kuruma satmak.

2.YENİDEN SÜREÇLEMeye GEÇİŞİN NEDENLERİ

İşletmeler ezici rekabet karşısında ayakta kalabilmek için, ihtiyaçları karşılamayan süreçleri ortadan kaldırarak, yeni iş süreçleri gerçekleştirirler. Bu bağlamda işletmeleri yeniden süreçlemeye yönelten nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:⁸

- Müşteri hizmetlerini iyileştirmek,
- Rekabetçi bir avantaj elde etmek,
- Bilgi kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak,
- İşletmenin kaynaklarını daha iyi görebilme,
- Sürekli ve iyi bir uygulamayı devam ettirmek,
- Harcamaları azaltarak, işlemleri belirli bir düzeye getirmek,
- Etkin olmayan ve gereksiz süreçleri ortadan kaldırmak,
- Finansal kontrolü iyileştirmek,
- Değişimlere etkili karşılık verebilmeye kazanabilmek.

II. HİZMET SÜREÇLERİNİN DÜZENLENMESİNDE BAŞARI KOŞULLARI

Hizmetlerde yeniden süreçlemenin başarıya ulaşması, üst yönetimden en alttaki çalışana kadar herkese bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Genel olarak, bunlar:⁹

⁸ Joe HERBKERSMAN, "Taking the Confusion of Reengineering", *National Underwriter*, February, 1994, s.17.

⁹ HERBKERSMAN, s.17.

- Hedefler yukarıdan aşağıya doğru açık ve anlaşılır şekilde belirtilerek, ortak vizyon ve stratejinin oluşturulması,
- Çalışanların katkılarının artırılması,
- İşletmenin dağıtım kanalları gibi, alt yapısının değerlendirilmesi,
- Çalışanlara gerekli yetkinin verilmesi,
- Gerekli yerlerde kıyaslanmanın yapılması ve sonucun tekrarlanması.

Özet olarak sayılan bu başarı faktörlerinin yanında, başarıyı olumlu olarak etkileyen kurumsal ve yapısal faktörler de önemli rol oynarlar. Başarıyı sağlayan bu temel etkenlerden şunlardır:

A. YENİDEN DÜZENLEME EKİBİ OLUŞTURMAK

İşletmede yeniden süreçleme uygulamasının gerçekleştirilmesi, bu konuyla ilgili bir ekibin kurulması ve ekip çalışmasıyla sağlanabilmektedir. Ekipte şu kişiler bulunmaktadır:¹⁰

Lider, tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey bir yönetici.

Süreç sahibi, belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan bir yönetici.

Değişim mühendisliği ekibi, belli bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhis koyan ve yeniden tasarlanmasıyla uygulanmasını yöneten bireyler grubu.

İdare komitesi, üst düzey yöneticilerden oluşan, işletmenin genel değişim mühendisliği stratejisini geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizması.

Değişim mühendisliği çarı, işletme içinde yeniden süreçleme teknikleri ile araçlarını geliştirmekten ve işletmenin ayrı değişim mühendisliği projelerinin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu birey.

¹⁰ HAMMER, STANTON, s.93.

Belirtilen bu rollerin arasındaki ilişki şu şekilde çalışmaktadır: Lider, süreç sahibini atar, Süreç sahibi, çarın desteği ve idare komitesinin nezaretiyle bir değişim mühendisliği takımı oluşturur.

Takımların kuruluş amaçları özellikle üç amaca yöneliktir. Bunlar:¹¹

- Müşteri tatminini artırmaya yönelik çalışmalar yapmak,
- Müşteri hizmetlerinde, müşteri siparişini sunum süresini kısaltmak,
- İçsel maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunmaktır.

Takımlar, bu amaçları gerçekleştirirken, onlara üst yönetim tarafından işletmenin vizyonunu anlatan bir toplantı yapılır. Yeniden süreçlemeyle ilgili ortak bir metodoloji bilgisi sağlanır. Takım geliştirme etkinliği ve süreç iyileştirme yöntemleri aktarılır. Organizasyonu kapsayacak şekilde, seri seminerler insanlara süreç performanslarını iyileştirmede yardımcı olur. Tüm bu çalışmalar aynı organizasyon altındaki çalışanlara ortak dilin ve süreç bilgilerinin kazandırılmasını sağlamaktadır.¹²

B. VİZYONER LİDERLİK

Vizyon sahibi yöneticiler, işletmede yeniden süreçlemenin başarılması için şu işlevleri yerine getirirler.¹³

- Organizasyonda ortak bir vizyon ve misyon yaymak için fikirlerin toplanmasında ve yayılmasında öncülük ederler.
- En iyi şekilde iletişimi geliştirerek, yaygın bir işletme kültürü oluşturmalarıdır.

¹¹ Raymond MANGANELLI, Steven P. RASPA, "Why Reengineering Has Failed", *Management Review*, July, 1995, s.40.

¹² Graham M. PALMER, Sherrill BURNS, "Revolutionizing the Business: Strategies For Succeeding With Change", *Human Resources Planning*, Vol:15, No:1, 1992, s.77-84.

¹³ Barbara ETTORRE, "Reengineering Tales From the Front", *Management Review*, January, 1995, s.18.

- Lider, yalnızca uzman takımlar oluşturmakla kalmamalı, bununla birlikte bunların organizasyonda en iyi etkinlik sağlayan takımlar olmasını da sağlamalıdır.

- Lider, stratejik planlamada kararlı olmalıdır.

İşletmelerde, süreç değişimlerini sağlayabilmek, liderin sorumluluğunda gerçekleştirilir. Bu değişimin başarılması da liderin misyonu ve vizyonu ile ilişkilidir. Bunun açıklığa kavuşturulmasında, liderlik davranışının köklerine inilmesi ve irdelenmesi değerlerin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Liderde iyi bir vizyonun olması, değişim süreci içinde üç önemli amaca hizmet eder. Bu amaçlar:¹⁴

- Vizyon, değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturur.

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

- Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eş güdüm sağlanmasına yardımcı olur.

Vizyonun işletmeye sağladığı faydalarla birlikte etkili bir vizyonun özellikleri temel olarak şu şekilde belirtilmektedir;¹⁵

- Hayal edilebilirler. Geleceğin nasıl görüneceğine ilişkin bir resim çizerler.

- Arzu edilebilirler. Çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve işletmeden yararı olan tün insanların uzun vadede çıkarına seslenirler.

- Gerçekleştirilebilirler. Gerçekçi, ulaşılabilir hedefler ortaya koyabilirler.

- Odak noktaları bellidir. Karar alma sürecine rehberlik edecek ölçüde açıktırlar.

¹⁴ John P. KOTTER, "Vizyon, Strateji ve Liderlik", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:16, Temmuz 1998, s.10.

¹⁵ KOTTER, s.11

- Esneklikler. Değişen koşullar karşısında inisiyatif kullanarak, değişik tepkiler göstermeye açıktır.

- İletmeleri kolaydır. Kolayca anlatılırlar, hedefler net olduğu için açıklamak fazla zaman almaz.

Vizyonerlik tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Etkili ve Zayıf Vizyon Karşılaştırılması

ETKİLİ VİZYON	ZAYIF VİZYON
<ul style="list-style-type: none">- Bir faaliyetin ya da kuruluşun gelecekte, yoğunlukla da uzak gelecekte nasıl olacağını açıklar.- Gerçekçidir. Gerçekleşme şansı olmayan hoş fanteziler değildir.- İnsanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda , inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da kesindir.- Etkili vizyonların çalışanlara anlatılması kolaydır.	<ul style="list-style-type: none">- Zayıf vizyonlar, bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilirler.- Ulaşılamayacak hedefler koyarlar.- Bazen çok belirsizdirler, bazen de çok kısıtlayıcı.- Zayıf, yani etkisiz vizyonların açıklanması zor olabilir.

Kaynak: John P. KOTTER, “Vizyon, Strateji ve Liderlik”, *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:16, Temmuz 1998, s.11’den tabloluşturulmuştur..

C. DEĞİŞİME DİRENCİN ÖNLENMESİ

Değişim olan yerde; değişime karşı direncin olması oldukça doğaldır. Bu direnç insanın doğasında olan, “belirsizlikten korkma”ya da “bilmediğini kabullenmeme” düşüncesinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeniden süreçleme, radikal değişiklikleri öngördüğüne göre, lider buna hazırlıklı olmalı ve direnci bastırmak yerine, yönetebilmelidir. Değişime direncin ne zaman ve hangi yoğunlukta geleceğini önceden tam olarak belirleyebilmek olası değildir. Ancak, direnci yönetebilmek için; dirence yol açan sebepleri ve direncin ne şekilde geldiğinin çok iyi analiz edilmesi gereklidir.

Değişime gösterilen direnç başa çıkma ilkeleri temel olarak şu şekildedir:¹⁶

¹⁶ HAMMER, STANTON, s.84.

- Direnç doğal ve kaçınılmazdır: Dirençle karşılaşacağınızı bilin.
- Direnç her zaman yüzünü göstermez.
- Direncin ardında pek çok motivasyon vardır.
- İnsanların savunularından çok kaygılarıyla ilgilenin.
- Dirençle başa çıkmanın tek bir yolu yoktur.

III. SÜRECİN DÜZENLENMESİNDE YARATICILIK UNSURLARI

Kişisel yaratıcılık teorisi, yaratıcılık unsurlarını üç temelde ele almaktadır. Bunlar, uzmanlık, yaratıcı düşünce yeteneği ve içsel iş motivasyonudur. Bu unsurlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:¹⁷

i.Uzmanlık: Uzmanlık bütün yaratıcı işlerin kuruluşunda geçerlidir. Uzmanlık, elemanın bilgi, teknik yeterlilik ve özel yeteneklerini kapsamaktadır.

ii.Yaratıcı düşünce: Kişisel karakterle ilgili olarak, kişisel disiplin, risk almaya uyumlu olma ve belirsizlikleri takip etme gibi yeteneklere bağlıdır. Bununla birlikte, öğrenme ve pratik teknikleri geliştirerek esneklik ve bağımsızlığı kazanarak elde edilebilir. Ayrıca kişinin kendisini konuyla bütünleştirmesi gereklidir. Yaratıcı düşüncenin oluşumunu sağlayacak örgütsel iklim şu özellikleri kapsamaktadır:¹⁸

- İşi bilme, (insanlar işlerini ne derece iyi bilirlerse, o derece daha çok heyecan duyarlar.)
- Risk alma, (insanlar yenilikleri deneyerek ne kadar risk alabiliyorlar.)
- Güven ve açıklık, (zihnindekileri söylemede ve farklı bakış açısı geliştirmede kendilerini ne kadar güvende hissediyorlar)

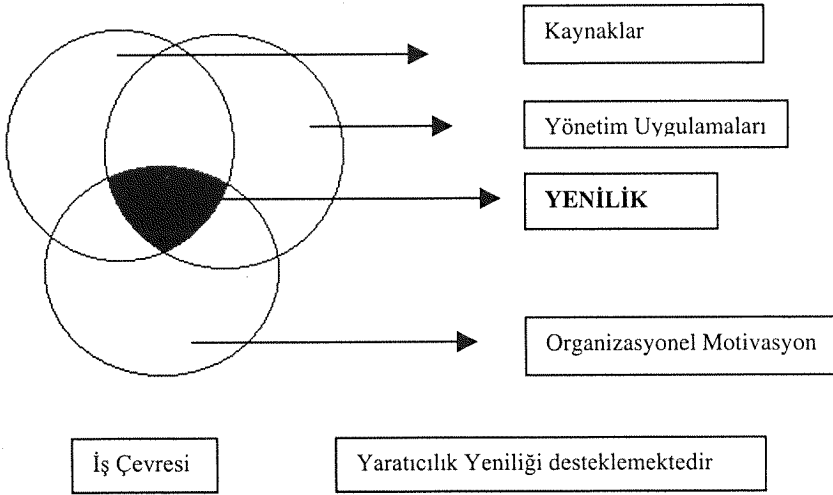
¹⁷ Teresa M. AMABILE, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", *California Management Review*, V:40, I:1, (Fall 1997), s.42-44.

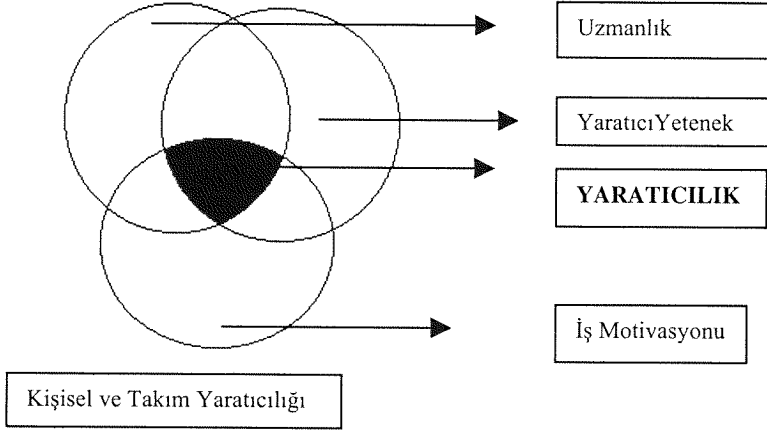
¹⁸ Charles W. PRATHER, "Keeping Innovation Alive After The Consultants Leave", *Research Technology Management*, V:43, I:5, Sep 2000, s.17.

- İnsanların farklı düşüncelerine değer verme, (iş süreçleri içerisinde insanların farklı fikirlerine ne derece önem veriliyor)
- İşlinden keyif alma ve gurur duyma, (iş ortamı ne kadar rahatlatıcı)

Yukarıda sayılan özellikler çalışanların yaratıcı düşünceyi ortaya koymalarında önemli rol oynamaktadır. Bu düşüncenin ortaya konulması, öncelikle üst yönetimin sorumluluğunda bulunmaktadır.

iii.İçsel iş motivasyonu: Uzmanlık ve yaratıcı düşünce bir insanın hangi alana yatkın olduğunu göstermesine karşın, içsel motivasyon kişinin başarılı olmasıyla doğrudan ilişkilidir. İçsel ve dışsal motivasyon başarı için gerekli olmasına karşın, içsel olanı başarıyı elde etmek için daha önemlidir. Bir insanın uzmanlık gelişimi ve yaratıcı düşünce yeteneği sosyal çevreden gelen dışsal nedenlere bağlı olsa da, içsel motivasyon seviyesi kişinin işinden zevk almasıyla doğrudan ilişkilidir.





Şekil 2: Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik Modeli Unsurları

Kaynak: AMABILE, a.g.e., s.53.

Örgütsel yaratıcılık teorisi ise, kişisel yaratıcılığı da etkileyen iş çevresi etkenlerine dayanmaktadır. Örgütsel yaratıcılığın unsurları şunlardır:¹⁹

- Kaynaklar: Mal ve hizmet üretim ve sunumunda yaratıcılığın artması, üretim için yeterli zaman, uzmanlaşmış işgücü, iş için gerekli materyaller, süreç doneleri, uygun bilgi ve yeterli eğitimi gerektirir. Yaratıcı yeteneğin ortaya çıkmasında, bilgi yönetimi önemli rol oynamaktadır. Bilgi yönetimini organizasyonda geliştirmek ve sürdürmek örgütsel sorumluluk gerektirmektedir. Günümüzde işletmeler bilgi yönetim sistemi kurularak, bunu bir ürün gibi değerlendirebilmektedirler. “Bilgi yönetimi çalışmaları örgütsel değişimi olduğu kadar, kültürel ve davranışsal değişimi de gerektirmektedir.”²⁰

- Yönetim uygulamaları: Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkarılması, etkin çalışma gruplarının oluşturulması, çok yönlü

¹⁹ AMABILE, a.g.e., s.53-54.

²⁰ Paul GRAY, “The Leading Edge in IS Management”, *Information System Management*, V:17, I:2, Spring, 2000, s.87.

iletişim sistemi kurularak, insanların birbirinin fikrine saygı duymalarının sağlanması yaratıcılıkla ilgili yönetim uygulamaları kapsamında ele alınmaktadır.

- Örgütsel motivasyon: Bu unsur, örgütün yenilikle uyumunu sağlayarak, yaratıcılığı desteklemektedir. Yeniliğin uyumlaştırılmasında yaratıcılık değeri, risk uyumu ve kişilerin yeteneklerini değerlendirmeyi öngörmektedir. Örgütsel motivasyonun sağlanmasında yetenekli insanların işletmede tutulmaları önemlidir. Bunun için yönetim şu şekilde davranmalıdır.²¹

- Çalışanlarla ilişkiler yalnızca ilk haftada değil, çalışma hayatı boyunca sık ve samimi ortamda gerçekleştirilmelidir.

- Yetenekli kişiler bir takıma dahil edilmeli veya çapraz fonksiyonel proje takımları kurulmalıdır.

- Kişilerin geri bildirim almalarına ve öğrenmelerine imkan verilmelidir.

- Yeni görev ve sorumluluklar verilmeden önce kişilerle ilişkiler kurularak güvenleri sağlanmalıdır.

- İnsanlara başarılarını anlatma fırsatları verilmelidir.

- İnsanların tarafsız ve şeffaf seçimleri sağlanmalıdır.

SONUÇ

Hizmet süreçlerinin müşteri tatminini sağlayacak şekilde düzenlenmesi, hizmet süreçlerinin yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Bu düzenlemede, kişisel ve örgütsel yaratıcılık unsurlarına önem verilmeli ve bireylerin yaratıcılıklarını ortaya koyacak örgütsel iklim yaratılmalıdır. Yaratıcılığın sağlanmasında, uzmanlık, yaratıcı yetenek ve içsel iş motivasyonu unsurları önemli rol oynamaktadır. Bu sayılan üç temel unsurun birleşmesi yaratıcı örgüt atmosferini oluşturmakta ve müşteri tatmininde önemli rol oynamaktadır.

²¹ Marion DEVINE, Jean LAMMIMAN, "Original Synergy", *People Management*, V:6, I:8, April 2000, s.28.

KAYNAKÇA

AMABILE, Teresa M., "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", *California Management Review*, V:40, I:1, Fall 1997.

BARTON, Richard S., "Business Process Reengineering", *Business Quarterly*, Spring, 1993.

DEVINE, Marion, LAMMIMAN, Jean, "Original Synergy", *People Management*, V:6, I:8, April 2000.

DIXON, Robb, ARNOLD, Peter, HEINEKE Janelle, "Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions", *California Management Review*, Summer, , Vol:36, No:4, 1994.

ERKUT, Haluk, *Süreçlerle Yönetim*, Ay-Em Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yay., No:2, İstanbul, 1998.

ETTORRE Barbara, "Reengineering Tales From the Front", *Management Review*, January, 1995.

GRAY, Paul, "The Leading Edge in IS Management", *Information System Management*, V:17, I:2, Spring, 2000.

HAMMER, Micheal CHAMPY James, *Değişim Mühendisliği (İş İdarasında Devrim İçin Bir Manifesto)*, (Çev: Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.

HAMMER, Micheal STANTON Steven A., *Değişim Mühendisliği Devrimi*, (Çev: Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.

HERBKERSMAN, Joe, "Taking the Confusion of Reengineering", *National Underwriter*, February, 1994.

KOTTER John P., "Vizyon, Strateji ve Liderlik", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:16, Temmuz 1998.

MANGANELLI, Raymond RASPA Steven P., "Why Reengineering Has Failed", *Management Review*, July, 1995.

OKAY, Işıl "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", 7. *Ulusal Kalite Kongresi*, Bildiriler, Tüsiad-kalder, 11-12 Kasım 1998.

PALMER, Graham M., BURNS Sherrill, “Revolutionizing the Business: Strategies For Succeeding With Change”, *Human Resources Planning*, Vol:15, No:1,1992.

PRATHER, Charles W. , “Keeping Innovation Alive After The Consultants Leave”, *Research Technology Management*, V:43, I:5, Sep 2000.

