

SÜREÇLERLE YÖNETİM VE UYGULAMASI

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
End. Müh. Burak GÜRCAN
(507961121)

101446

101446

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 30 Haziran 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 20 Eylül 2000

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Haluk ERKUT

Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Seçkin POLAT

Doç.Dr. Yasemin Erensal (G.S.Ü.)

EYLÜL 2000

ÖNSÖZ

Günümüz organizasyonları yarınlara ulaşabilmenin temel yolunun değişmek olduğunu anlamış yapılardır. Bu değişimin bedelinin bizzat kendi varlıklarından vazgeçmek olduğunu idrak etmiş olmalarına rağmen, bunun geri dönülmesi imkansız bir yol olduğunun bilinci klasik organizasyonlarda yaşamakta, yer yer duvarlarını yıkmakta ve yeni bir yapı filizlenmektedir. Bu filizlenmeler Değişim Mühendisliği çalışmalarıyla belirli bir yön bulmuş, Süreçlerle Yönetim, Değişim Mühendisliğinde ötesine geçerek bu günün yapılarını, günün gereklerine göre değiştirerek yarına taşımanın yollarından birisi, belki de en geçerlisi haline gelmiştir. Bu çalışmada yeni şekillenmekte olmasına rağmen dünyada bir çok şirkette uygulama alanı bulan ve önemli sonuçlar vermeye başlayan bu sistem tanıtılmaya çalışılacak ve klasik organizasyonla karşılaştırması yapılacaktır.

Bu ilginç, ilginç olduğu kadar da önemli konuya beni yönlendiren Sayın Hocam Prof. Dr. Haluk Erkut'a, çalışmalarında benden yardımını esirgemeyen tüm Erciyes Biracılık çalışanlarına, simülasyon modelini kurmamda bana yol gösteren Araştırma Görevlisi Sn. Cemil Ceylan'a ve modeli Taylor üzerinde kurgulamamı sağlayan arkadaşım Murat Irmak'a teşekkürü borç bilirim.

Haziran 2000

Burak GÜRCAN

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vi
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1.ORGANİZASYON KAVRAMI	1
1.1.Klasik Organizasyon	1
1.2.Klasik Organizasyon Felsefesi	6
1.2.1.Klasik Organizasyonun Ana Prensipleri	6
1.2.2.Klasik Organizasyonun Zayıf Noktaları	6
2. SÜREÇLERLE YÖNETİM	8
2.1.Temel Kavramlar	8
2.1.1.Sistem	8
2.1.2.Süreç Kavramı	10
2.1.3.Dönüşüm	11
2.1.4.Süreç İlişkileri	14
2.1.5.Süreç Hiyerarşisi	14
2.1.6.Süreç Girdileri	16
2.1.7.Süreç Çıktıları	17
2.1.8.Ara Yüzeyler	17
2.2.Süreç Yönetimi	19
2.2.1.Yeni Yönetim Anlayışı Ve Süreç Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri	20
2.2.2.Müşteri	21
2.2.3.Rekabet	24
2.2.4.Değişim	24
2.2.5.Süreç Yönetiminin Temel Aşamaları	26
2.2.6.Süreç Yönetiminin Temel İlkeleri	27
2.2.7.Yoldaki Tuzaklar	30
2.2.7.1.Yanlış Süreç Seçimi	30
2.2.7.2.Yetersiz Değişim - Yönetim Stratejisi	31
2.2.7.3.Rijit Organizasyonel Yapı	31
2.2.7.4.Proje Takımı Oluşturma Problemleri	32
2.2.7.5.Teknoloji Kapanının İçine Düşmek	33
2.2.7.6.Çalışanların İşten Çıkarılması	34
2.2.7.7.Sürecin Doğru Olarak Ölçümü ve Haritalandırılmasında Hatalar	34
2.2.7.8.Yürütme İle İlgili Problemler	34
2.2.7.9.Kronik Sabırsızlık	34
2.2.8.Süreci Anlamak	35
2.3.İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması ve Süreçlerle Yönetim	38
2.3.1.Tarihsel Gelişim	40
2.3.2.İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması Nedir?	44

2.3.2.1.M.Hammer Ve J.Champy'nin İSYT Tanımı	45
2.3.3.Süreçlere Odaklanma	48
2.3.4.Çarpıcı İyileştirmeler	49
2.3.5.Niçin Süreçlerle Yönetim?	49
2.3.5.1.Günümüz Organizasyonlarının Karşı Karşıya Kaldığı Koşullar	50
2.3.5.2.Günümüz Koşullarında Yetersiz Kalan Yönetmel Araçlar	50
2.3.6.Yeni Bir Organizasyonel Yapı	52
2.3.6.1.Pek Çok İş Tek İş Halinde Birleştirilir	53
2.3.6.2.Kararları Elemanlar Verir	54
2.3.6.3.Sürecin İçindeki Adımlar Doğal Bir Sıra İçinde Gerçekleştirilir	54
2.3.6.4.Süreçlerin Pek Çok Versiyonu Vardır	55
2.3.6.5.İş, En Mantıklı Yerde Gerçekleştirilir	56
2.3.6.6.Değer Katmayan İşlemler Yok Edilir	57
2.3.6.7.Tek Temas Noktasını Bir Vaka Yöneticisi Oluşturulur	59
2.3.6.8.İş Birimleri Fonksiyonel Bölümlerden Süreç Ekiplerine Değişir	60
2.3.6.9.İşler Basit Görevlerden Çok Boyutlu İşlere Değişir	61
2.3.6.10.İnsanların Rollerı Değişir - Kontrol Edilenden Yetkilendirilene	62
2.3.6.11.İşe Hazırlanma Değişir – Yetiştirmeden Eğitime	63
2.3.6.12.Performans Ölçüm Ve Ücret Politikalarında Odak Noktası Değişir - Faaliyetten Sonuçlara	64
2.3.6.13.İlerleme Kriterleri Değişir -Performanstan Yeteneğe	65
2.3.6.14.Değerler Değişir -Koruyucudan Üretkene	65
2.3.6.15.Yöneticiler Değişir -Amirden Antrenöre	66
2.3.6.16.Organizasyon Yapıları Değişir -Hiyerarşiden Yalınlığa	68
2.3.6.17.Üst Düzey Yöneticiler Değişir -Skor Tutucudan Lidere	69
2.3.7.Süreçlerle Yönetim Yolculuğunda Dikkat Edilecek Hususlar	70
2.3.7.1.Kritik Başarı Faktörü 1: Organizasyonu Değişim Yapmaya Zorlayan Gereksinim Açık Ve Seçik Bir Şekilde Tanımlamak	70
2.3.7.2.Kritik Başarı Faktörü 2: Üst Yönetimin Desteğı ile Başlamak ve Bu Desteğın Kalıcılığını Sağlamak	72
2.3.7.3.Kritik Başarı Faktörü 3: Organizasyonun Değişime Hazır Olduğunu Anlamak	73
2.3.7.4.Kritik Başarı Faktörü 4: "Çalışmanın Çalışanlar Arasında Satılabilirliğini" Sağlamak İçin Etkin Bir Şekilde İletişim Kurmak. Daha Sonra Daha Fazla İletişim Yapmak	74
2.3.7.5.Kritik Başarı Faktörü 5: Etkin Süreç (Çalışma) Ekipleri Yaratmak	76
2.3.7.6.Kritik Başarı Faktörü 6: Yapılandırılmış Bir Metodoloji Kullanmak	78
2.3.7.7.Kritik Başarı Faktörü 7: Danışmanları Etkin Bir Şekilde Kullanmak	78
2.3.7.8.Kritik Başarı Faktörü 8: Amaçları Şirket Stratejileriyle İlişkilendirmek	79
2.3.7.9.Kritik Başarı Faktörü 9: Müşterinin Sesini Dinleme	81
2.3.7.10.Kritik Başarı Faktörü 10: Değişimi Başlatmak İçin Doğru Süreçleri Seçmek	82
2.3.7.11.Kritik Başarı Faktörü 11 : Bir Anda Çok Fazla Süreci Yeniden Yapılandırmaya Kalkışmamak	84
2.3.7.12.Kritik Başarı Faktörü 12: Süreç Ekiplerinin "Değişimin Anahtar	

Aracı Olmasını" Sağlamak	84
2.3.7.13.Kritik Başarı Faktörü 13: İSYİ Yapılacak Sürecin Mevcut Durumunun Hızlı Bir Şekilde Anlaşılması	85
2.3.7.14.Kritik Başarı Faktörü 14: Doğru Süreç Ölçütlerini (Metrikleri) Seçmek ve Kullanmak	87
2.3.7.15.Kritik Başarı Faktörü 15: Süreçleri Yapılandırırken Süreçlerle Yönetim Yapılarını Oluşturmak	88
2.3.7.16.Kritik Başarı Faktörü 16: Risk Alma ve Durumsallık Planı Geliştirmek	89
2.3.7.17.Kritik Başarı Faktörü 17: Bir Sürekli İyileştirme Planına/ Yaklaşımına Sahip Olmak	89
2.3.8.Organizasyon Şemasının Sonu	90
3. UYGULAMA	95
3.1.Firmanın Tanıtımı	95
3.2.İncelenecek İşin Akışı	97
3.3.Verİ Analizi	100
3.3.1.Planlı-Koruyucu Bakım	101
3.3.2.Arıza Onarım	102
3.3.3.Diğer	103
3.4. Simülasyon Modeli	105
3.4.1. Varsayımlar	105
3.4.2.Modelin Akışı	105
3.4.3.Modelin İşletilmesi	107
3.5.Sonuç	108
4. GENEL SONUÇ	110
KAYNAKLAR	112
ÖZGEÇMİŞ	115

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Dönüşüm şekline göre süreçlerin sınıflandırılması	13
Tablo 2 : Değişen Rekabeteçililik Koşulları	38
Tablo 3 : Mali İşler Fonksiyonuna Ait Süreç İşleri	44
Tablo 4 : Dönüşüm şekline göre süreçlerin sınıflandırılması	72
Tablo 5: Teleservices Firmasının Başlıca Süreçleri	83
Tablo 6 : Tipik Süreç Ölçütleri	89
Tablo 7: Erciyas Biracılık ve Malt Sanayii	96



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Sistem	11
Şekil 2 : Sistemde Geribildirim	13
Şekil 3 : Sınır İlişkileri	14
Şekil 4 : Süreç Hiyerarşisi	15
Şekil 5 : Süreç Organizasyon Birimi İlişkisi	16
Şekil 6 : Ara Yüzey	17
Şekil 7 : MÜT Modeli	18
Şekil 8 : İş Birimi	19
Şekil 9 : Süreç Akışı	20
Şekil 10 : TKY ve İSYİ Yaklaşımlarının Gelişimi	41
Şekil 11 : Süreçler – Fonksiyon İşleri Matrisi	44
Şekil 12 : Süreç Şeması	48
Şekil 13 : Değişime Zorlayan Gereksinim	71
Şekil 14 : İlk Proje Ekibinde Yer Alan Kişilerin Özellikleri	76
Şekil 15 : Ekip Elemanlarının Kişilik Özellikleri	77
Şekil 16: SWOT Analizi	80
Şekil 17: Müşterinin Sesi	81
Şekil 18: Stratejik Süreklilik Açısından Teleservices Firmasının Başlıca Süreçlerinin Gruplandırılması	83
Şekil 19: Aynı Anda Tasarım ve Uygulamaya Alma Aşamasında Olan Süreç Sayısı	84
Şekil 20 :Süreç Ölçümleme Denklemi	87
Şekil 21: Yeni Organizasyon	91
Şekil 22: Bakım İş Akışı	97
Şekil 23: Planlı-Koruyucu Bakım/Gelişler Arası Süre	101
Şekil 24: Planlı-Koruyucu Bakım/Hizmet Süresi	102
Şekil 25: Arıza Onarım/Gelişler Arası Süre	102
Şekil 26: Arıza Onarım/Hizmet Süresi	103
Şekil 27: Diğer/Gelişler Arası Süre	104
Şekil 28: Diğer/Hizmet Süresi	104
Şekil 29: Simülasyon Akışı	107
Şekil 30: Bekleme Süreleri Karşılaştırması	108

ÖZET

Yeni dünya düzenine ayak uydurmaya çalışan firmalardan bazıları (Ford, Texas Instruments...) Değişim Mühendisliği çalışmalarıyla büyük başarılar yakaladılar. Fakat bu çalışmaların kendilerini getirdiği noktada, aslında yaptıkları işin yapısını tekrar keşfettiklerini, bunun ise mevcut organizasyonlarına uyumsuz olduğunu fark ettiler. Uzun zaman boyunca “iş süreçlerinin radikal bir biçimde yeniden tasarımı” diye tanımlanan Değişim Mühendisliği’nin en önemli yeniliğinin “radikal”lik değil, “süreç” olduğunu anladılar. Süreç “müşteri için değer üreten aktiviteler seti” olarak tanımlanabilir. Endüstri Devrimi süreci parçalara ayırarak bu kavramı paramparça etmiş, bu parçalardan her biri olan görevler üzerine odaklaşmıştır. Benzer görevler de bir araya toplanmak suretiyle departmanlar oluşturulmuş, bu günkü hiyerarşik yapıya varılmıştır. Fakat günümüz problemleri göreve odaklanarak, bu noktalarda iyileştirmeler yaparak çözülememektedir. Bunun temel sebebi günümüz problemlerinin süreç problemleri olmasıdır. Bu yüzden süreç kavramının parçalarını tekrar birleştirmek ve O’nu organizasyonun merkezine yerleştirmek zorunludur. Haliyle klasik organizasyonlarla ilgili tüm bildiklerimizi tekrar keşfetmek, yeniden tasarlamak gereklidir.

Bu gereği ortaya koyduktan sonra sürecin tanımlanması gereklidir. Bir çok şekilde yapılabilecek tanım enöz biçimde "Belli girdiler içeren ve belli çıktıları üreten katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbiriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesi" olarak ifade edilebilir. Süreçler organizasyonların duvarları arasına hapsedilmiş, kesilmiş, parçalanmış halde varlıklarını sürdürmektedirler. Duvarları yıkarak süreçleri serbest bırakmak, organizasyonun performansının üstünde çok ciddi bir artış sağlayacaktır. Bunun gösterimi ise bu tezin sonunda sergilenecek uygulama verileriyle gösterilecektir.

SUMMARY

In the second half of the 1980s, a handful of companies-Ford Motor Company, Texas Instruments, Taco Bell and a few others, forced to choose between failure and radical change, began to reengineer and succeeded far beyond anyone's expectations.

However some bad news followed these good news. In the aftermath of reengineering, business leaders discovered that they no longer understood how to manage their business. Reengineering had transformed their organizations to the point where they were scarcely recognizable. Then it is understood than the radical character of reengineering, is not its 'clean sheet paper' aspect. The key word in the definition of reengineering is process.

The Industrial Revolution had turn its back to the process, deconstructing them into specialized tasks and then focusing on improving the performance of these tasks. Tasks formed the basic building blocks of twentieth-century corporations. The persisting problems faced in the late twentieth century, however, could not be adressed by means of task improvement. Their problems were process problems and in order to solve them companies had to make processes the center of their attentions. For this reason, everything about an enterprice must be rethought.

Taking this into consideration, we have to define the process: a complete end-to-end set of activities that together create value for a customer. In today's organizastions the processes survive between the walls of departmens, in most of the cases in pieces. Breaking down the walls, will surely be subject of a big performans boost.

1. ORGANİZASYON KAVRAMI

1.1. Klasik Organizasyon

Günümüzde pek çok şirket hangi iş kolunda olursa olsun, ürün veya hizmetleri teknolojik açıdan ne kadar gelişmiş olursa olsun, çalışma tarzının ve organizasyonun kökenleri Adam Smith'in, 1776'da yayınlanan *Ulusların Zenginliği* adlı eserinde tanımlandığı ve bir prototip oluşturan toplu iğne fabrikasına dayandırılabilir. Felsefeci ve ekonomist olan Smith, sanayi devriminin, şirketlerin işçi verimliliğini artırıp malların maliyetinin düşürülmesi için inanılmaz fırsatlar sunduğunun farkındaydı. Üstelik de, işçileri biraz daha fazla çalıştırarak elde edilebileceğinin çok daha fazla bir oranda.

Dönemin radikal düşünürlerinden olan Smith, *Ulusların Zenginliği* adlı kitabında işbölümü adını verdiği ilkeyi açıklamaktaydı. Smith'in ilkesi, bir toplu iğnenin imalatında her biri tek bir adımı gerçekleştiren uzmanlaşmış işçilerin bir günde, her biri tam bir toplu iğneyi imal eden aynı sayıda işçiye göre daha fazla iğne imal edebileceği konusundaki gözlemlerini kapsamaktaydı. Smith, her biri iğne imalatı için gerekli on sekiz işten bir ya da ikisini yapan on kişinin bir fabrikayı ziyaret ettiğini belirtmekteydi. "Bu on kişi bir günde kırk sekiz bin iğne üretebilmekteydi. Ama hepsi kendi başlarına ve birbirlerinden bağımsız olarak çalışsalardı ve hiçbiri bu özel iş için eğitilmemiş olsaydı, eminim ki her biri günde yirmi değil; bir tane bile iğne yapamayacaklardı."

İşbölümü iğne üreticilerinin verimliliğini yüzlerce kat arttırmıştı. Smith'in yazdığına göre, işbölümünün getirdiği avantaj üç ayrı durumdan kaynaklanmaktaydı:

1. Her işçinin kendi alanında ustalığının gelişmiş olması,
2. Bir iş alanından diğerine geçilirken yitirilen zaman kaybının önlenmiş olması,

3. İşi kolaylaştınp kısaltarak tek bir işçinin, pek çok işçinin işini yapabilmesini sağlayan makinelerin icat edilmesi.

Günümüz havayolları, çelik fabrikaları, muhasebe şirketleri ve bilgisayar çipi üreticilerinin büyük bir çoğunluğu hep Smith'in ana fikrine göre organize edilmiştir. İşbölümü ve işte uzmanlaşma, sonuç olarak, işin çeşitli parçalara bölünmesi. Organizasyon ne kadar büyükse işçinin uzmanlığı ve işin bölündüğü adımların sayısı da o kadar fazladır. Bu kural yalnızca imalat işleriyle sınırlı değildir. Örneğin bu şekilde çalışan sigorta şirketlerinde, standart formların her bir satırının işlenmesi için ayrı memurlar görevlendirilir. Bu memurlar bir sonraki satır için formu diğer memura geçirirler. Hiçbir zaman bir işi tamamlamaz, yalnızca işin bir bölümünü oluşturan görevlerini yerine getirirler.

Amerikan şirketleri zamanla, Smith'in organizasyon ilkelerini, çalışan iş organizasyonlarına dönüştürmede dünyanın en iyileri haline geldiler. Oysa Smith fikirlerini 1776 yılında ilk kez yayınladığında Amerikan yapımı malların ülke içindeki pazar payı pek büyük değildi. O dönemde sayıları yalnızca 3.9 milyon olan Amerikalılar kötü yollar ve yetersiz iletişim nedenleriyle birbirlerinden ayrılmışlardı 45.000 sakini olan Philadelphia bu yeni ülkenin en büyük şehriydi. Ancak bir sonraki elli yıl boyunca nüfus patlaması yaşanacak ve ülke pazarı da buna göre genişleyecekti. Philadelphia'nın nüfusu dört kat arttı, ama artık en büyük şehir 313.000 sakiniyle New York olmuştu. İmalat tesisleri tüm ülkeye yayılmaya başlamıştı. Bu büyümenin bir kısmı malların nakliye şekillerinde yapılan değişiklikler sayesinde gerçekleşmişti. Amerikalılar 1820'li yıllarda demiryolları inşa etmeye başladılar. Demiryolları ekonomik büyümeyi yayıp hızlandırmanın yanı sıra iş yönetimi teknolojisini de geliştirecekti. Modern iş bürokrasisini yaratanlar demiryolu şirketleri idi. Bürokrasi o dönem için büyük bir yenilikti ve endüstriyel kurumların, bir tek kişinin yönetebileceğinden çok daha büyük bir hale geldikleri göz önüne alındığında gerçekten önemli bir buluştu. Trenlerin her iki yönde hareket ettiği tek raylı hatlarda, oluşabilecek çarpışmaları önlemek için demiryolu şirketleri standart işletme prosedürleri ile, bu prosedürleri yürütmek için gerekli organizasyon yapı ve mekanizmalarını yarattılar. Yönetim, akla gelebilecek her olasılık için bir kural koymuş; yetki ve raporlama hatları tüm ayrıntılarıyla belirlenmişti. Demiryolu

şirketleri, işçileri sadece kurallara göre hareket edecek şekilde programlamışlardı; zira tek raylı sistemlerini çalışır ve güvenli hale getirmek için bildikleri tek yol buydu. Bürokrasinin özünü günümüzde bile, insanları belirli prosedürlere göre hareket edebilecek şekilde programlamak oluşturmaktadır. Bugün pek çok şirkette kullanılmakta olan komuta- ve-komuta sistemi, yüz elli yıl önce demiryollarının yarattığı ilkelerin aynısına dayanmaktadır. Günümüzün işletme organizasyonunu yaratan ikinci önemli yenilikçi adım 20. Yüzyılın başlarında, otomobil dünyasının iki öncüsü tarafından atıldı: Henry Ford ve Alfred Sloan.

Ford, Smith'in işin küçük ve tekrarlanabilir parçalara bölünmesi kavramını geliştirmişti. Ford, vasıflı montajcılara parçaları birleştirerek tüm arabayı yaptırmak yerine her işçinin görevini tek bir parçayı önceden belirlenmiş şekilde yerleştirmeye indirgemişti. Önceleri işçiler çalışmak için montaj hattından diğerine yürürlerdi. Ford'un en çok bilinen yeniliği olan hareketli montaj hattı ise işi, işçini ayağına getiriyordu. Ford araba montajını bir dizi karmaşık olmayan işe indirgeyerek görevleri kolaylaştırmış, ama bu görevleri yerine getiren insanların koordinasyonu ve bu görevlerin sonuçlarını bütün bir arabaya dönüştürme işini karmaşıklaştırmıştı.

Ardından, Alfred Sloan geldi. General Motors'un kurucusu William Durant'ın halefi olan Sloan, Ford'un, etkinliği artırılmış fabrika sisteminin gerektirdiği yönetim sisteminin prototipini yaratacaktı. Ne Henry Ford ne de Durant, montaj hattı üretimindeki başarılarının gerektirdiği, mümkün kıldığı büyük ve yayılmacı organizasyonları tasarlama, imalat, montaj ve pazarlama operasyonlarını yönetmeyi öğrenememişlerdi. Özellikle Durant, çok daha fazla araba ve model çeşidi olan GM'de sürekli, şirketin modelden o anki pazar şartlarına göre fazla sayıda ürettiğini ya da, yeterli hammadde olmadığı için üretimin durdurulduğunu görüyordu. Sloan ise, GM'nin başına geçtikten sonra Ford'un öncülüğünü yaptığı sistemi tamamlayacaktı. Günümüzde kitlesel üretimin uyguladığı sistem işte budur.

Sloan daha küçük ve merkeziyetçi olmayan bölümler yaratmıştı. Yöneticiler bu bölümleri, küçük bir şirket merkezinden üretimi ve mali rakamları gözleyerek yönetebiliyorlardı. Sloan her araba model için -Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile ve Cadillac- bir bölüm oluşturmuş ve jeneratör ile dişli makineleri gibi ayrı parçaların yapımı için de ayrı bölümler kurmuştu. Ford, Adam Smith'in işin

bölünmesi ile ilgili ilkeleri üretimde uygulamıştı; Sloan ise aynı ilkeleri yönetime uyguluyordu. Sloan'a göre, şirket yöneticilerinin mühendislik ya da imalat konularında özel bir uzmanlığa sahip olmalarına gerek yoktu; bu işlevsel alanları uzmanlar izleyebilirdi. Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu ise, mali konularda uzmanlıktı. Onların sadece, şirketin değişik bölümlerinin iyi çalışıp çalışmadıklarını izlemek için bu bölümlerin ürettiği satış, kar ve zarar, envanter seviyesi, pazar payı gibi "rakam"lara bakmaları ve iyi çalışmayan bölümlerden kendilerini düzeltmelerini talep etmeleri gerekiyordu. Sloan'un yönetimde getirdiği yenilikler General Motors'u erken bir çöküşten kurtarmış ve dahası, diğer şirketlerin büyümelerini önleyen sorunlara çözüm getirmişti. Sloan sisteminin gerektirdiği yeni pazarlama uzmanları ve mali yöneticiler, şirketin mühendislik alanındaki uzman kişilerini tamamlıyordu. GM'nin başı, profesyonel işgücü bölümünü, fabrika tabanında gerçekleştirilmiş olan el emeğine dayalı bölüme paralel bir şekilde oluşturmuştu.

Günümüzdeki şirketleri oluşturan son yenilikçi adım ABD'de, muhteşem bir ekonomik büyüme dönemi olan İkinci Dünya Savaşı sonu ile 1960'lı yıllar arasında atıldı. Ford ve GM o dönemin yönetim tarzını simgelemektedir.

Üst düzey yöneticiler ayrıntılı planlama çalışmaları sonucu, içinde olmak istedikleri iş alanlarını, her alana ne kadar sermaye ayrılması gerektiğini ve bu iş alanlarının işletme müdürlerinin şirkete ne kadar kar getirmelerinin bekleneceğini saptıyorlardı. Şirket kontrolörleri, planlamacılar ve denetimcilerden oluşan büyük kadrolar, üst düzey yönetimin göz kulağı olacak şekilde çalışıyor, bölümlerin performansları ile ilgili verileri araştırıyor ve işletme müdürlerinin planları ile faaliyetlerini gerekli şekilde düzeltiyorlardı.

ABD'de geliştirilen organizasyon modeli İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızla Avrupa'ya ve ardından Japonya'ya yayılacaktı. Talebin hızla arttığı ve böylece büyümenin hızlandığı bir dönem için tasarlanmış olan bu şirket organizasyon formu, savaş sonrası dönemin şartlarına çok uygundu. O dönemin ekonomik ortamını, hem yurt içinde hem de yurt dışında sürekli artan mal ve hizmet talebi şekillendirmekteydi. İlk önce buhran, ardından savaş dönemleri nedeniyle ürün sıkıntısı çekmiş olan müşteriler, şirketin kendilerine sunduğu her şeyi büyük bir

mutlulukla satın alıyorlardı. Kalite ve hizmet talep ettikleri yoktu pek. Herhangi bir ev, herhangi bir araba ya da herhangi bir buzdolabı, hiç olmamasından daha iyiydi.

1950'li ve 60'lı yıllarda şirket yöneticilerinin en önemli işletme kaygısı kapasitesiydi; yani, sürekli artan talebe yetişebilmek. Şirket çok kısa zamanda çok fazla üretim kapasitesi oluştursa yeni tesislerin finansmanında zorluklarla karşılaşır. Ama çok az kapasite oluşturma ya da geç harekete geçmesi de üretim yetersizliği yüzünden pazar payını kaybetmesine yol açabilirdi. Şirketler bu sorunu çözebilmek için karmaşık bütçe, planlama ve kontrol sistemleri geliştirdiler. Çoğu organizasyonun kullandığı standart piramit organizasyon yapılan hızla büyüme ortamına uygundu, zira bu yapı genişletilebilirdi. Şirket büyüme gereksinimi duyduğunda, piramidin en alt kısmına daha fazla işçi yerleştirilmesi ve ardından, yukarıdaki yönetim katmanlarını doldurması yeterliydi. Bu tür organizasyon yapısı kontrol ve planlama açılarından da çok uygundu. İşler parçalara bölündüğünde deneticiler, işçilerin sürekli ve gerektiği şekilde çalışmalarını sağlayabiliyor, bu deneticilerin deneticileri de aynı şeyi yapabiliyorlardı. Bütçeler kolayca onaylanıyor ve bölümler bazında kontrol edilebiliyor, planlar da aynı baz üzerinden üretilip yürütülebiliyordu. Bu organizasyon formu eğitim sürelerini de kısaltmıştı, zira üretim işlerinden çok azı karmaşık ya da zordu.

Dahası, 1960'lı yıllarda yeni ofis teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte şirketler ofis elemanlarının işlerini de mekanikleştirilebilecek küçük ve tekrarlanabilir görevlere böleceklerdi. Ancak görev sayısı arttıkça komple bir mal üretme ya da hizmet sunma süreci kaçınılmaz olarak karmaşıklaştı; bu süreci yönetme işi ise iyice zorlaştı. Şirket organizasyon çizelgesinin ortasındaki insan sayısının, yani işlevlerin veya orta kademe yöneticilerinin artması, şirketlerin işi basit ve tekrarlanabilir adımlara bölerek hiyerarşik bir organizasyon oluşturma yararları karşılığında ödedikleri bedellerden birisiydi. Bu bedellerden bir diğeri, üst düzey yöneticiler ile ürün ya da hizmetin kullanıcıları arasındaki mesafenin artmasıydı. Müşteriler ve bunların şirket stratejilerine tepkileri, şirket kademeleri arasında kaybolup giden kişisiz rakamlara dönüşmüştü. [1]

1.2. Klasik Organizasyon Felsefesi

Klasik organizasyonun tarihsel gelişiminden bahsederken felsefesine de değinilmişti. Ancak konu içinde dağınık halde bahsedildiğinden klasik organizasyon felsefesi ana prensipleri ve zayıf noktaları ile açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Klasik Organizasyonun Ana Prensipleri

Klasik organizasyon felsefesinin ana prensipleri şunlardır:

- Her işin küçük parçalara bölünmesi,
- Her parçanın bir kişiye verilmesi ve bu kişinin yaptığı iş konusunda eğitilmesi, uzmanlaşması,
- Küçük parçaların birleştirilerek, bütün işin gerçekleştirilmesi,
- Bu suretle sinerji elde edilmesi,

Verimin artması için işler küçük parçalara bölünmüştür ve çalışanların bu parçalar üzerinde uzmanlaşmaları esastır. Verimin artması bu uzmanlığa bağlı olduğundan işler parçalandıkça veya yeni işler eklendikçe organizasyonun yatay büyüklüğü artacaktır. Diğer taraftan her bir yöneticinin kontrol edebileceği eleman sayısı bellidir. Yatay büyüme gerçekleşince buna bağlı olarak dikey büyüme kaçınılmazdır.

Adam Smith'le başlayan bu felsefe 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkan Bilimsel Yönetim akımı ile pekiştirilmiş ve devamlı geliştirilerek günümüze kadar gelmiştir.

[2]

1.2.2. Klasik Organizasyonun Zayıf Noktaları:

- Çok hızlı değişen piyasa şartlarına uyum sağlayamaz. Çok yavaş hareket eder.
- Yaratıcılık düzeyi yeterli değildir.
- Bu düzeyin bir üst platforma çıkarabilmesi organizasyonundaki herkesin yaratıcı olması lazımdır.

- Genel performans düzeyi düşüktür. İnsanlar yeterli gayret göstermezler. Bu empoze edilen konformite prensibinin bir neticesidir.
- Çoğunlukla, mükemmeliyet yerine vasatlık elde edilir. [2]
- Uzmanlık alanlarında tanımlanmamış işler ortada kalır.
- Karar çatışmaları yaşanır.

Bu sebeple işler:

- Sıra bekler,
- Kişilere göre değişik önem sırasındadırlar,
- Yöneticilerin önünde izin ve onay sırasında beklerler,
- Tekrar edilirler,
- Gecikirler,
- Ortada kalırlar,

Kişiler:

- İşin bütününden habersizdir,
- Karar almaktan ve hata yapmaktan korkarlar,
- Yetkisizdirler,
- Bazı işler bazı kişilere bağlıdır,
- Kapasite kullanımı dengesizdir (Kimi az çalışırken, kimisi boş zaman bulamaz), beceri çeşitleme olanakları dardır (İyi bir satınalmacının becerileri arasında planlama da olabilir),
- İş yapan gerekli gördüğü düzenlemeleri tek başına yapamaz,
- “Bu benim işim, o ne karışır”,
- “Bu benim işim değil”,

Departmanlar:

- Performanslarını işin kendi performansının üzerinde tutarlar,
- Aralarında çatışma vardır,
- Müşteriye uzak çalışırlar,
- Genellikle gerçekleştirilen işlerin terminleri belli değildir,
- Buralarda yeni işler ortada kalırlar,
- Bilgi güçtür, paylaşılması konusunda sıkıntı vardır,
- Projelerin hayata geçişi ve sahiplendirilmesi güç gerçekleşmektedir.

2. SÜREÇLERLE YÖNETİM

Süreçlerle Yönetim de bir süreçtir. Bu sürecin algılanabilmesi için öncelikle bazı temel kavramların açıklanması yararlı olacaktır.

2.1. Temel Kavramlar

Bu kavramları şöyle sıralayabiliriz.

- Sistem
- Süreç
- Dönüşüm
- Süreç İlişkileri
- Süreç Hiyerarşisi
- Süreç Girdileri
- Süreç Çıktıları
- Ara yüzey

2.1.1. Sistem

Günümüzde en fazla kullanım alanı bulmuş sözcüklerden biri de "sistem" sözcüğüdür. Öyle ki, sistem sözcüğüne her yerde ve her zaman rastlayabileceğimizi söylemek hiç de abartı olmayacaktır. Gerek günlük konuşmalarda, gerekse seçkin toplantılarda bu sözcükle karşı karşıya geliriz. Ulaşım sisteminin aksaklığından, eğitim sisteminin yetersizliğinden, bankalar sisteminin zayıflığından, güneş sisteminin bilinmezliğinden, sindirim sisteminin bozukluğundan söz edildiğini hep duyarız. Daha bunlar gibi birçok kavram sistem sözcüğünün yanı başına gelir. Bir

anlamda, çevremizdeki her şey birer sistemdir: Bir ağaç, bir apartman, bir insan, bir kent, bir otomobil. Bu denli geniş anlamlar içerebilen böylesi bir sözcüğün tek tanımın sınırları içine sığdırılması elbette güçtür. Ancak, bu denli yaygın ve farklı kullanıma rağmen, yine de sistem olarak adlandırdığımız tüm bu kavramların bazı ortak noktaları vardır:

- **Öge** : Sistem içindeki herhangi bir nesne
- **Özellik** : Ögenin niteliği
- **Etkinlik** : Sistemde değişim yaratan süreçler
- **Durum** : Belli bir zaman noktasında sistemin öge, nitelik ve etkinliğin tanımı

Bunun yanısıra bir sistemi tanımlarken, vazgeçilmez olarak kabul edilen üç gerçekten söz edebiliriz :

- Sistem öğelerden oluşmuştur.
- Öğeler arasında ilişkiler vardır.
- Sistem belli bir amaca yönelmiştir.

Bu gerçekler ışığında genel bir sistem tanımı şu şekilde verilebilir:

“Sistem, aralarında bir ilişkiler kümesi sergileyen, karşılıklı etkileşim içinde belli bir amaca doğru yönelmiş olan öğeler kümesidir. Bu tanımda üç anahtar kavram vardır: Öge, ilişki ve amaç. Aşağıda bu kavramlar kısaca incelenecektir.

Öge: Öge en iyi biçimde örnekler ile anlatılabilir. Örneğin, öge fiziksel nesneler olabilir. Bir otomobilin değişik parçaları birer öğedir. Yani pistonlar, krank mili, far, direksiyon vb. nesneler otomobil sisteminin birer öğesidirler. Bunun yanında bir takım karşılıklı faaliyetler öge olarak düşünülebilirler. Örneğin, yönetim planlama, örgütlenme ve denetleme faaliyetleri birer öğedirler. Elektrik ve ısı gibi enerji biçimleri de sistem öğeleri olarak anılabilir. Düşünceler, kavramlar veya matematik semboller de felsefe sistemlerinin ve matematik denklemlerin öğeleri olarak

görülebirlirler. Bitkiler, böcekler ve hayvanlar da değişik ekolojik sistemlerin öğeleridir.

İlişki: Sistemin öğeleri arasındaki her tür ve her yöndeki akış ilişki olarak adlandırılır. Öğeler arasındaki bu ilişkiler değişik türden olabilir. Mekansal, zamansal, mantıksal, neden-sonuç, yapısal, sırasal vb.

Amaç: İnsan yapısı olan her nesne belli bir gereksinimden doğmuştur. Temelde amaç bu gereksinimin karşılanmasıdır. Otomobil taşıma içindir, üretim sistemi ürün üretir, okul sistemi gençleri eğitir.

2.1.2. Süreç Kavramı

Süreç (Proses) kavramı, soyut ve geniş anlamlar içeren bir kavramdır. Sözlük anlamı incelendiğinde, şu açıklamalarla karşılaşılmaktadır: ilerleme, süren bir şey, ...belirli bir sonuca götüren kademeli değişim (örn: büyüme süreci), ...belirli bir sona doğru ilerleyen faaliyetler ve işlemler dizisi (örn. imalat süreci), ...

AT&T'nin tanımı şöyledir: "Belli girdiler içeren ve belli çıktıları üreten katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbiriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesi".

Sürece ilişkin bir yorum da şöyledir: Bir süreç, belli bir fonksiyonel organizasyon içinde de yer alabilir, ya da birkaç fonksiyonel organizasyona yayılmış olabilir.

Süreç kavramına bir başka bakış açısı da şöyledir: "İç veya dış müşteri için yararlı sonuç verebilen, tanımlanabilir, tekrarlanabilir ve ölçülebilir çabaların dizisi".

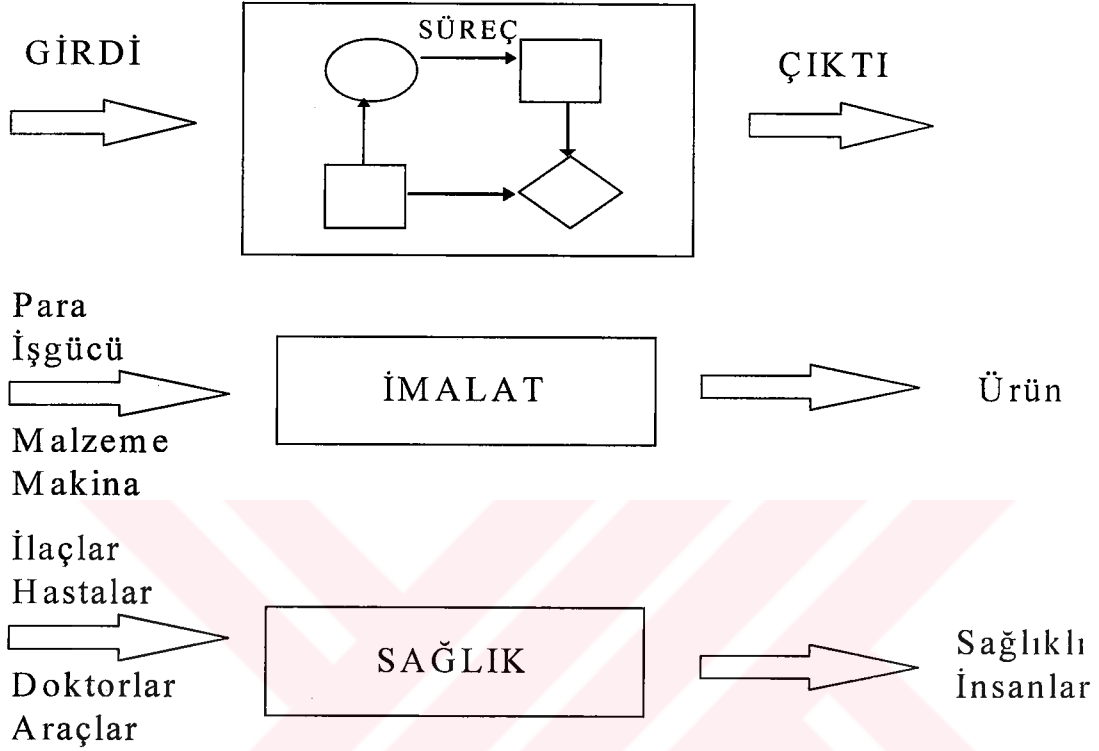
Bu tanımları genişletmek ve çoğaltmak mümkündür. Yukarıda verilen tanımlardan hareketle bir süreç yalın bir biçimde şöyle tanımlanabilir: "Belli girdileri içeren, ve belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbirleriyle ilişkili, iş faaliyetleri kümesi."

Ancak özetle açıklamak gerekirse, süreçlerle ilgili iki temel noktayı vurgulamak gerekecektir:

- Süreç bir işlemler dizisidir.

- Süreç bir dönüşüm sağlar, yani girdilerden daha farklı çıktılar sağlar.

Bu temel noktalar Şekil 1' de görülmektedir.



Şekil 1 : Sistem

2.1.3. Dönüşüm

Süreçler girdileri çıktılara dönüştürürler. Bu dönüşümler aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

- Fiziksel dönüşüm
- Konumsal dönüşüm
- Değersel dönüşüm
- Bilgisel dönüşüm

Fiziksel dönüşüm; hammaddenin veya yarı mamülün, ilgili bilgileri kullanarak daha değerli bir çıktıya dönüştürülmesidir. Fiziksel dönüşüm bir durum değişikliği olarak da düşünülebilir. Bir üretim süreci, örneğin otomobil montajı, bu tip bir dönüşümdür.

Konumsal dönüşümde, bir malzemenin veya başka bir nesnenin bir yerden başka bir yere nakli ve depolanması söz konusudur.

Değersel dönüşüm ise değer etkili bir dönüşümdür. Örneğin bankacılık veya brokerlık gibi.

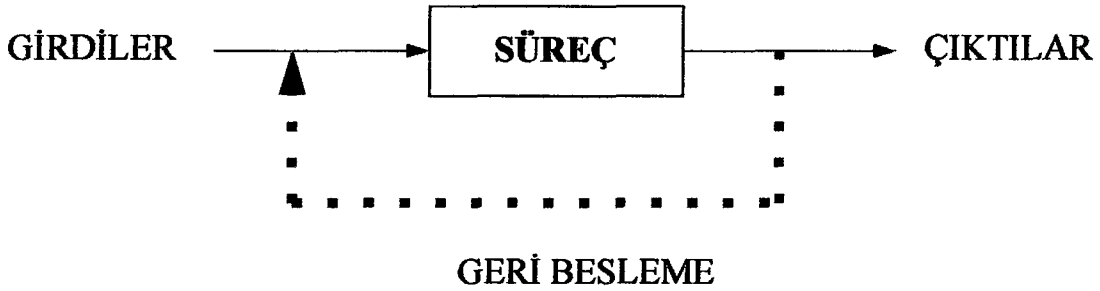
Bilgisel dönüşüm verinin bilgiye dönüşümünü sağlar. Girdi olarak veriler kullanılır. Dönüşüm süreci, eldeki verileri değiştirerek daha anlamlı bilgilere çevirebilecek çıktılar üretir. Finansal planlama, bu tip bir dönüşüm için iyi bir örnektir.

Bir süreçte, yukarıda anlatılan temel dönüşümlerin en az biri, genellikle iki veya daha fazlası yer alır. Hizmet süreçlerinde özellikle konumsal, değersel ve bilgisel dönüşümler bulunmaktadır. Örneğin bankacılık ve sigortacılık değersel olan hizmet süreçleridir. Bir dönüşüm, öncelikli dönüşüm şekilleriyle sınıflandırılır. (Tablo 1)

Tablo 1 : Dönüşüm şekline göre süreçlerin sınıflandırılması

Süreç/Endüstri	Öncelikli Dönüşüm Şekli
Bankacılık-Finansman	Değersel Dönüşüm
Tasarım	Fiziksel Dönüşüm
Veri İşleme	Bilgisel Dönüşüm
Sağlık Hizmetleri	Fiziksel Dönüşüm
Sigortacılık	Değersel Dönüşüm
Üretim	Fiziksel Dönüşüm
Satış	Değersel Dönüşüm
Depolama	Konumsal Dönüşüm
Taşıma	Konumsal Dönüşüm

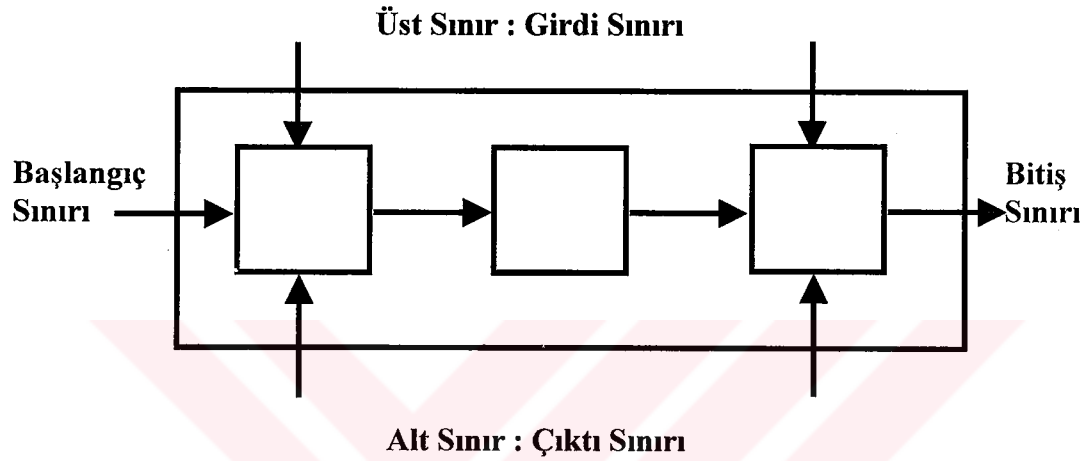
Bu durumda bir süreç, girdilerden bir veya daha fazla dönüşüm sonucu daha değerli çıktılar sağlayan, birbirleri ile ilişkili ve belirli sınırları olan işlemler grubu olarak tanımlanabilir. Dönüşüm işlemleri değiştirilebilir. Bu değişimin amacı, çıktının belirli özelliklerini geliştirmektir. Bunu yapabilmek için geri besleme sağlanmalıdır (Şekil 2):



Şekil 2 : Sistemde Geribildirim

2.1.4. Süreç İlişkileri

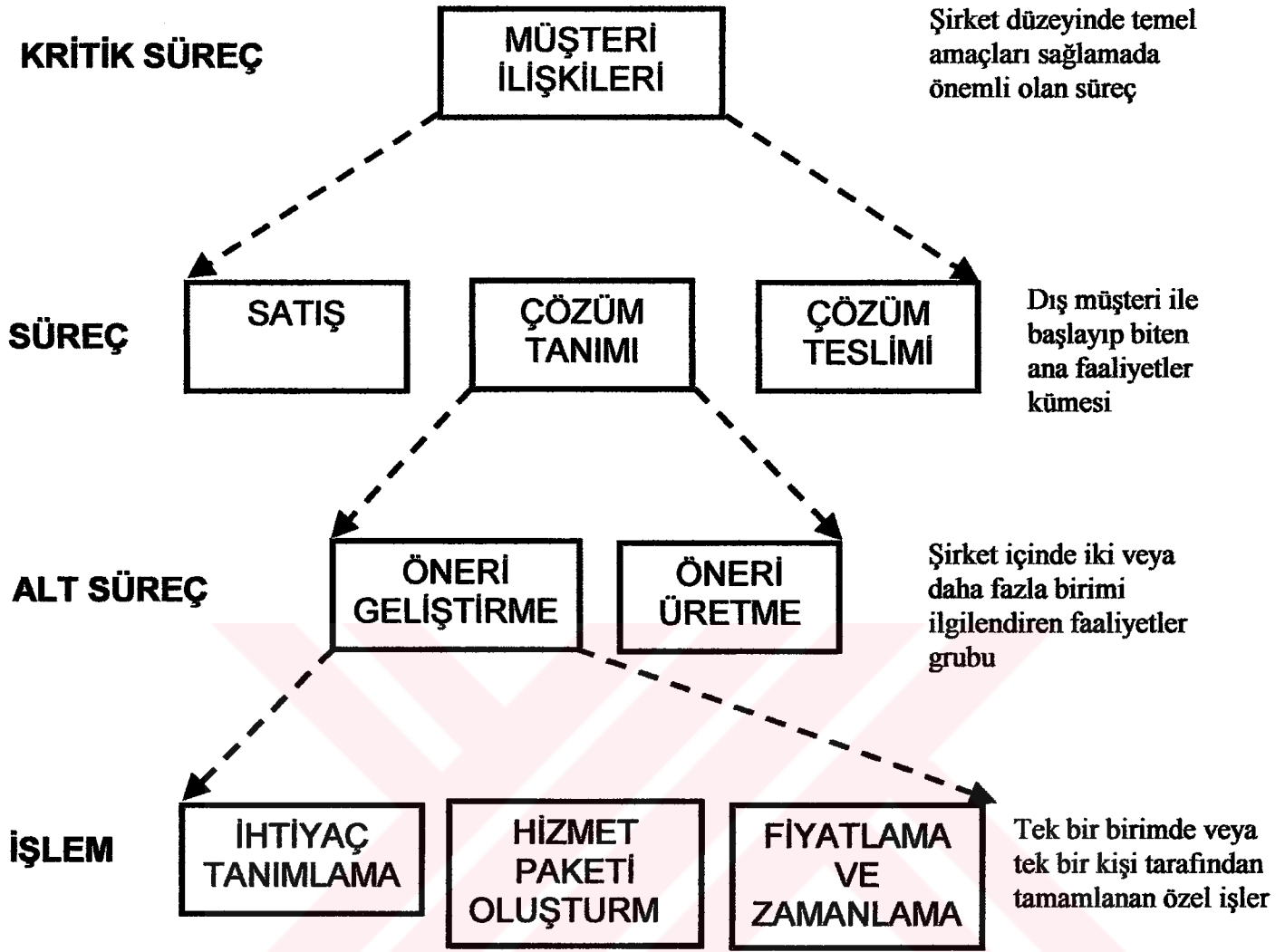
Her sürecin bir başlangıç ve bitiş noktası vardır. Bu iki nokta arasında değişik dönüşümler oluşur. Bu noktalar başlangıç ve bitiş sınırı olarak adlandırılır. Bunun yanı sıra bu dönüşümler sırasında, süreç farklı organizasyonel birimlerden geçer. Bir diğer nokta da, dönüşüm sırasında çevreden alınan girdiler ile çevreye verilen çıktıların oluşturduğu sınır ilişkileridir. Bunlarda üst ve alt sınır olarak adlandırılırlar. Tüm bu ilişkiler şekilde görülmektedir.



Şekil 3 : Sınır İlişkileri

2.1.5. Süreç Hiyerarşisi

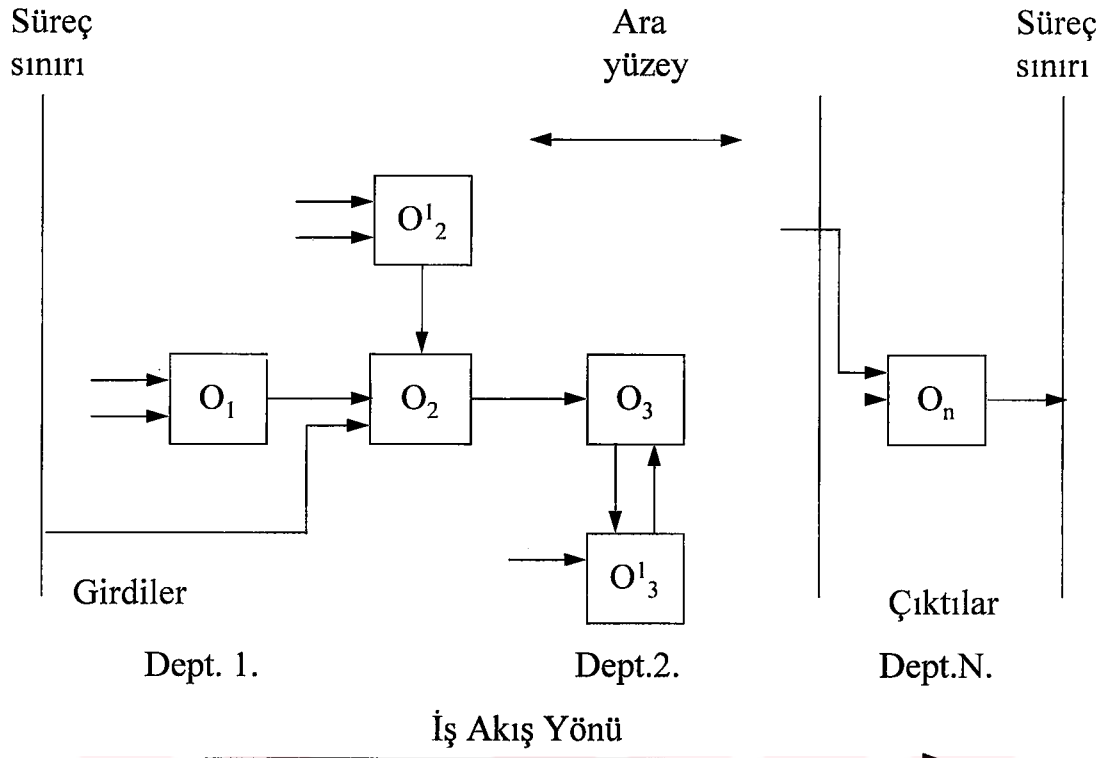
Süreç ilişkilerinin önemli bir türü de süreç hiyerarşi ilişkileridir. Süreç hiyerarşisi, süreçlerin dikey ilişkilerinin derinliklerini tanımlar. Hiyerarşideki üst düzey süreçler, hiyerarşideki alt düzey süreçleri kapsarlar.



Şekil 4 : Süreç Hiyerarşisi

Her sürecin bir başlangıç ve bir bitiş noktası vardır. Bu iki nokta arasında değişik dönüşümlere uğrar. Bunun yanı sıra bu dönüşümler sırasında süreç, farklı organizasyonel birimlerden geçer.

Örneğin Şekil 4'deki sürecin O₂ kısmında belli dönüşümler yapılır. İşlemler süreç spesifikasyonları, operasyonel tanımlar, çizimler gibi formel belgelerle tanımlanır. O₁ sürecinin sonucu O₂ sürecine giden başlangıçtaki girdilerden daha değerli bir üründür. O₂ sürecinden sonraki işlemler de benzer şekilde devam eder.



Şekil 5 : Süreç Organizasyon Birimi İlişkisi

Günümüzde bir çok süreç karışıktır, pek çok alt süreçten oluşmaktadır ve çapraz fonksiyonludur. Bir sürecin çapraz fonksiyonlu olması, birden çok fonksiyonu yerine getirmesi anlamındadır. Örneğin, üretim yapan bir firmada sipariş girişi pazarlama sürecinin bir alt sürecidir. Sipariş girişinin fonksiyonları sadece satışı değil enformasyon sistemleri, üretim kontrol ve muhasebe gibi fonksiyonları da içerir. Bu nedenle sipariş girişi çapraz fonksiyonlu bir alt süreçtir [13] .

2.1.6. Süreç Girdileri

Girdiler, bir sürecin üzerinde dönüşüm sağlayacağı ve katma değer yaratacağı veya dönüşüm sağlamada kullanacağı unsurlardır.

Bunları üç ana başlık altında toplayabiliriz:

Kaynak: Somut fiziksel girdiler. (örnek: malzeme, para, enerji, vb.)

Destek: Soyut, hizmet girdileri. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler (örneğin ulaşım, eğitim, beslenme hizmetleri, vb.)

Bilgi: Kavramsal, sayısal, bilgi temelli girdiler. (örnek: müşteri beklentileri, araştırmalar vb.)

2.1.7. Süreç Çıktıları

Çıktılar, bir sürecin dönüşüm sağlayarak ürettiği unsurlardır. Bunları, esas olarak üç ana başlık altında toplayabiliriz:

Kaynak: Somut fiziksel çıktılar (örnek: ürün, enerji, vb.)

Destek: Soyut, hizmet çıktıları. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler. (fotokopi, sağlık, taşıma, depolama vb.)

Bilgi: Kavramsal, sayısal, bilgi temelli çıktılar. (örnek: ücret değerleri, üretim değerleri, vb.)

2.1.8. Ara Yüzeyler

Ara yüzey, süreçteki bir işlemin çıktısının bir sonraki işlemin girdisi olduğu noktadır. Gerçekleştirilen bir işlem sonucunda elde edilen çıktı, bölümü / birimi / fonksiyonu/ iş noktasını terkeder; ara yüzeyi geçer; bir sonraki bölüm / birim / fonksiyon / iş noktası için girdi olur.



Ara yüzey

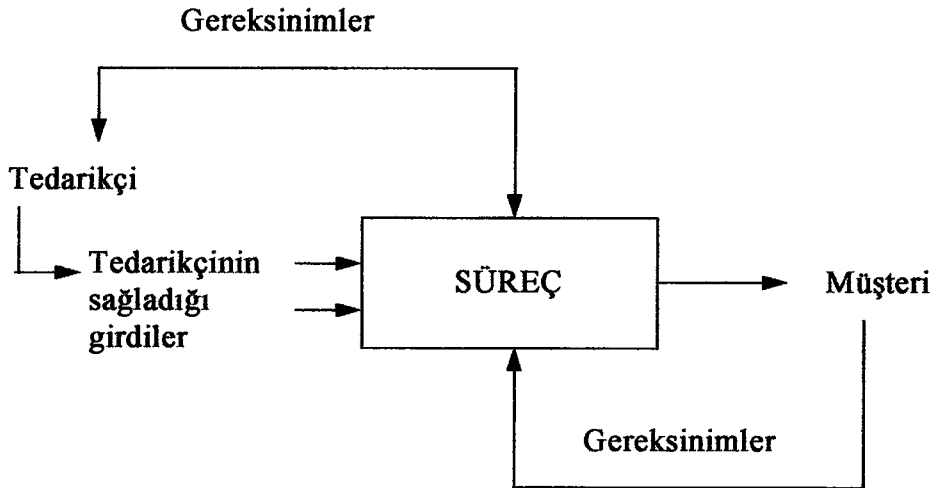
Şekil 6 : Ara Yüzey

Ara yüzeyler, aynı zamanda, bir organizasyonda "iç müşteri, iç tedarikçi" ; ilişkisinin oluştuğu noktayı da tanımlar. Her ara yüzeyde bir "iç kalite" tanımlanmıştır. İç kalite, iç müşterinin beklentisi, iç tedarikçinin taahhüdüdür. İş süreçleri ile ilgili pek çok sorun ara yüzeylerde ortaya çıkar. Bu nedenle ara yüzeylerin tanımlanması, potansiyel sorun alanlarına yoğunlaşılması açısından önemlidir. Ara yüzey sorunları genellikle, iç tedarikçi ile iç müşteri, arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanır. Ara yüzeylerdeki sorunlar çıktı kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. [3]

Müşteri-üretici-tedarikçi (MÜT) modeli, iş akışlarındaki engellerin belirlenmesi ve bir sürecin geliştirilmesi için etkin bir modeldir. Şekil 7 ' de gösterilen MÜT modelinin temeli, üreticinin çıktıların, alıcının gereksinimlerini karşılamasına dayanır. Burada alıcı, müşteridir. Müşteri çıktıyı alan kişi olduğundan sürecin içinde veya dışında olabilir.

MÜT modelinin üç tane elemanı vardır: Çıktının alıcısı veya müşteri, çıktının üreticisi, üreticiye girdi sağlayan tedarikçi. Bu model, üç aşamayı izler:

- Çıktı gereksinimleri aşaması
- Üretim yeteneği aşaması
- Girdi gereksinimleri aşaması [3]

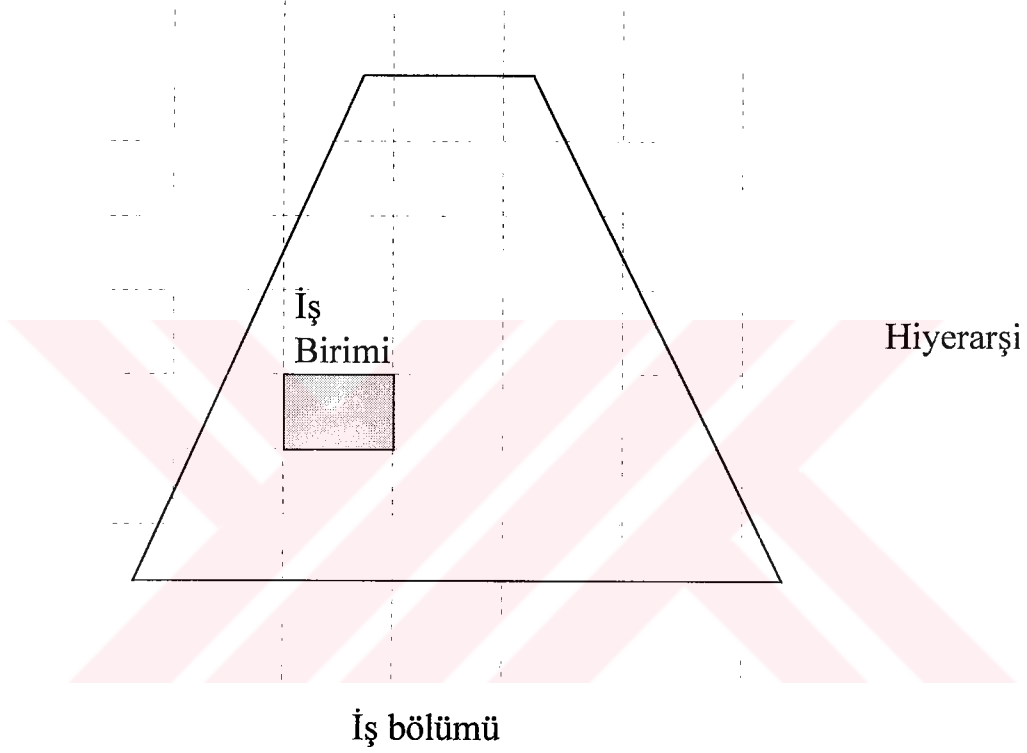


Şekil 7 : MÜT Modeli

2.2. Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi belli bir yönetim anlayışını ve tarzını açıklamaktadır. Bu yönetim anlayışının temelinde süreçler vardır.

Geleneksel/Profesyonel yönetim anlayışının kilit kavramları işbölümü ve hiyerarşidir. Organizasyonel düzen, yapının dikey ve yatay olarak dilimlenmesi ile elde edilen iş birimlerini esas alır. (Şekil 8)



Şekil 8 : İş Birimi

Halbuki gerçekte, İş bir bütündür. Uzmanlıklara ya da düzeylere göre dizayn edilmemiştir. İş belli gereksinimlerin karşılanması amacıyla biraraya gelen, birbirini izleyen faaliyetler bütünüdür. İş, gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemelidir. Hiyerarşi ve işbölümü bu doğal akışı yavaşlatır, engeller. Bu durumda yapılması gereken, süreçleri, hiyerarşinin ve işbölümünün engellerinden kurtarmaktır. Süreç yönetiminin temel anlayışı bu noktada odaklanır.[3]

Bu durumda yapılanma, süreçler esas alınarak gerçekleştirilir. (Şekil 9)

Amerikan şirketlerinin günümüzde karşı karşıya oldukları rekabet krizi geçici bir ekonomik gerilemenin ya da iş çevrimindeki düşük bir noktanın sonucu değildir. Hatta, artık eskisi gibi önceden tahmin edilebilir bir iş çevrimi yani refah, ardından buhran ve ardından yeniden refah bile yoktur. Günümüzde hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir; ne pazar büyümesi, ne müşteri talebi, ne ürün dayanıklılık süreleri, ne teknolojik değişim hızı ne de rekabet türü. Adam Smith'in dünyası ve iş yöntemleri artık geçmişte kaldı. Günümüz şirketlerini, yetkili ve yöneticilerinin korkutucu derecede yabancı buldukları bir ortama sürükleyen üç güç var: *Müşteri*, *Rekabet* ve *Değişim*. Bu kavramların nasıl bir evrim içerisinde geçip şartları farklılaştırdığını görelim.

2.2.2. Müşteri

1980'li yılların başından bu yana ABD'de ve diğer gelişmiş ülkelerde, satıcı müşteri ilişkilerindeki baskın güç değişmektedir. Artık üstün olan satıcı değil, müşteridir. Ne istediğini, ne kadar istediğini, nasıl istediğini ve ne ödeyeceğini satıcıya artık müşteri söylüyor.

Bu yeni ortam sadece kitle pazarında yaşamayı bilen şirketler için hiç hoş değil. Gerçekte bir kitle pazarı oluşmadı hiç aslında, ama kitle pazarı fikri Henry Ford'un araba şirketinden Thomas Watson'un bilgisayar şirketine kadar tüm imalatçılara ve hizmet şirketlerine, müşterilerinin az çok birbirinin aynı olduğuna dair yararlı bir aldatmaca sağladı. Eğer bu doğru olsaydı, ya da, müşteriler doğruymuş gibi davransalardı, şirketler standart ürün veya hizmetin, siyah bir araba ya da büyük, mavi bir bilgisayarın müşterilerin çoğunu tatmin edeceğini varsayabilirlerdi. Tatmin olmayanlar bile kendilerine sunulana satın almak zorunda kalırlardı, başka seçenekleri pek yoktu çünkü.

ABD'deki kitle pazarı şirketlerinin pek az rakibi vardı; bu rakipler de onlarınkilere çok benzer ürün ve hizmetler sunmaktaydılar. Aslında müşterilerin çoğu tatminsiz değildi. Daha iyi ya da farklı bir şeyin mevcut olduğunu bilmiyorlardı bile.

Ancak artık daha fazla seçeneğe sahip olan müşteriler, tümü aynı kalıptan çıkmış gibi davranmıyorlar. Müşteriler, kendi benzersiz ve özel gereksinimlerine göre tasarlanmış ürün veya hizmetleri talep ediyorlar. Artık tüm müşteriler diye bir

kavram kalmadı, günümüzde satıcının o anda karşı karşıya olduğu ve kendi zevklerini oluşturma kapasitesine sahip o ya da bu müşteri var. Kitle pazarı, bazıları bir tek müşteriyle sınırlanacak kadar küçük olan parçalara bölünmüş durumda. Her müşteri, ister tüketici olsun ister sanayi şirketi, kendine özgü muamele görmeyi talep ediyor. Müşteriler kendi gereksinimlerine uygun ürünler, kendi imalat planlarına ya da çalışma saatlerine uygun teslim programları ve kendilerine uygun ödeme şartları istiyorlar. Kısacası bir dizi faktör hem ayrı ayrı hem de birlikte çalışarak, pazar gücünün üreticiden müşteriye kaymasına katkıda bulunmakta.

ABD'de müşterinin beklentileri, çoğu Japon olan rakip şirketlerin fiyatı düşük ama kalitesi yüksek ürünlerle pazara girmeleriyle önem kazanmaya başladı. Ardından Japonlar, geleneksel ABD'li üreticilerin henüz pazara sokmaya vakit bulamadıkları ya da akıllarından bile geçirmedikleri yeni ürünler çıkardılar. Üstelik Japonlar, geleneksel şirketlerin yetiştiremeyeceği hizmet seviyelerinde yapıyorlardı bu işi. Bu, kitle pazarı *artı* kalite, fiyat, seçenek ve hizmetti. Hizmet sektöründe müşteriler daha çok şey talep ediyor ve bekliyorlardı, çünkü daha fazlasını alabileceklerini biliyorlardı.

Gelişmiş ve kolay ulaşılabilir veritabanları sayesinde teknoloji, hizmet sistemleri ile satıcıların müşteriler hakkındaki temel bilgilerin de ötesinde, müşterilerin tercihlerine ve gereksinimlerine kadar ulaşabilmelerini sağlıyor ve böylece yeni bir rekabet alanı oluşturuyor. Geriye doğru bütünleşme de, gücün üreticilerden tüketicilere geçmesinde etkili olmuştur.

Artık müşteriler, bir zamanlar satıcıların yaptıkları şeyleri kendi kendilerine yapabiliyorlar. Şirketler isterlerse, çalıştıkları satıcıların aldığı makineleri kendileri alabilir veya buldukları elemanları kendi bulabilirler, bu nedenle, "Bu işi benim istediğim şekilde yapacaksın" diyebiliyorlar. "Aksi taktirde işi kendim yaparım".

Örneğin, ucuz ve öğrenilmesi kolay masaüstü yayıncılık teknolojileri şirketlere, bir zamanlar basımevlerine başvurmalarını gerektiren işleri kendi kendilerine yapma olanağı sağlıyor. Endüstriyel müşteriler için geçerli olan faktörler, tüketiciler için de geçerlidir. Mevduat sahipleri, bankaların kendi yatırdıkları mevduatla satın aldıkları yüksek faizli, kısa vadeli devlet tahvillerini ve ticari senetleri kendilerinin de

alabileceklerini fark ettiklerinde – ve hatta internet üzerinden bu işlemleri yapabilme olanaklarını gördüklerinde - düşük faizli mevduat hesaplarına yatırdıkları tasarrufları azalttılar ve böylece bankalar, önemli bir gelir kaynağından yoksun kaldılar.

Müşterilerin satıcılarla ilişkilerinde üstün konuma geçmelerinin nedenlerinden en önemlisi artık çok daha fazla bilgiye kolayca ulaşılabilir olmalarıdır. Yeni iletişim teknolojilerinin sağladığı bilgi zengini dünya, müşterinin evinde bir bilgisayara sahip olmasını bile gerektirmiyor. Sözelimi, herhangi biri günlük gazeteye bakıp ülkenin dört bir yanındaki bankaların mevduata verdikleri faiz oranlarını öğrenebilirler. Yayıncılar bu verileri elektronik olarak toplayıp, bankasının iyi bir anlaşma sunup sunmadığını ve eğer sunmuyorsa, kimin sunduğunu artık bilen okuyucularına aktarırlar. Bunu günlük bazdan anlık baza indirmek günümüzde mümkün olmuştur. İnternetteki bir çok sitede anlık olarak döviz değerleri, borsanın durumu vb. verilere ulaşılabilir. Günümüzde bir otomobil satıcısı, tüm müşterilerin tüketici raporunu ve satıcının o araba için imalatçıya ne kadar ödediğini gayet iyi bildiğini bilmektedir. Böylece pazarlık süreci satıcı için oldukça alengirli bir hale gelmiştir. Kitle pazarı zihniyetiyle büyüyen şirketlerin müşteriler hakkında kabul etmekte zorlandıkları gerçek, her bir müşterinin önemli olduğudur. Eğer bugün bir kaybederseniz, ertesi gün yenisi gelmez.

İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden otuz yıl boyunca tüketici ürünleri sürekli kısıtlıydı. İmalatçılar, tüm olası alıcıları tatmin edebilecek makul fiyatlarda yeterince mal üretemiyorlardı. Talebin sürekli artmasının sonucu olarak üreticiler alıcılara karşı avantajlı durumdaydılar.

Artık tüketici ürünleri kıtlığı yok. Denklemin arz kısmında, dünyanın her tarafında çok daha fazla üretici bulunmaktadır. Talep kısmında ise, gelişmiş ülkelerde nüfus artışı eskisine göre daha azdır. Ayrıca, pek çok ürün pazarı artık doymuştur. Günümüzde isteyen hemen herkesin bir buzdolabı, televizyonu, bilgisayarı vardır. Bu sebeple , bu sanayiler yenileme çizgisine girdiler. Sonuç olarak, tüketicinin gücü arttı.

Diğer bir değişle, müşteri artık istediği kadar müşkülpesent olabilmektedir. Kısacası 1950,60,70'lerde büyüyen kitle pazarlarının yerini artık ne istediklerini, ne ödemek istediklerini ve istedikleri şartlarda nasıl alacaklarını bilen müşteriler aldılar. Bu müşteriler, müşteri-alıcı ilişkilerindeki şaşırtıcı değişikliği kavrayamayan ya da anlamayan şirketlerle uğraşmak zorunda değiller.

2.2.3. Rekabet

Rekabet kavramı eskiden çok basitti: pazara makul bir ürün veya hizmeti en iyi-sunan şirket satış yapardı. Ama günümüzde hem rekabet arttı, hem de rekabet çeşitleri. Aynı işi yapan rakip şirketlerin çoğalması tüm pazarların yapısını değiştirdi. Benzer ürünler ayrı pazarlarda tamamen ayrı rekabet bazlarında satılıyor: Bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrasındaki hizmet önem kazanıyor.

Japonlar veya Almanlar, Koreliler, Tayvanlılar ve diğerleri aynı pazarda rekabet etme özgürlüğüne sahip olduğunda, sadece bir tek üstün şirket dünyanın her tarafında rekabet eşiğini yükseltebilir. Arkalarında bir organizasyon alışkanlığı bulunmayan ya da kendilerini kısıtlayan tarihleri olmayan yeni şirketler, mevcut şirketler daha en son yarattıkları ürünün maliyetini kısmaya fırsat bulamadan pazara bir sonraki ürün veya hizmet nesli sunuluyor. Büyükler artık yenilmez değil. Tüm köklü şirketler yeni şirketlerden kendilerini korumak durumundalar. Yepyeni şirketler ile bir süredir ortalarda olan ama kurucularının ilkeleri doğrultusunda iş yapan şirketler arasındaki ayırım çok önemli.

Yeni şirketler kurallara göre oynamazlar. Onlar, iş yönetimi hakkında yeni kurallar yazarlar.

2.2.4. Değişim

Müşterilerin ve rekabetin değiştiğini artık biliyoruz, bunlarla beraber değişimin kendi yapısı da değişti. Dahası, değişim sürekli ve ısrarcı bir hale geldi. Değişim artık *normal* olanın ta kendisi. Örnek vermek gerekirse, yakın zamanlara kadar hayat sigortası şirketleri iki ürün sunmaktaydı: dönemlik ve tüm hayat boyu. Günümüzde

ise sürekli deęiřen bir ürün bűfesi sunuyorlar ve sigorta řirketlerinin űzerindeki rekabet baskısı onları sürekli yeni ürünler üretmeye itiyor.

Ayrıca değişimin hızı da arttı. Ekonominin küreselleşmesiyle birlikte şirketler, her biri piyasaya yeni ürün ve hizmetlerde yenilik sunabilecek durumda ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kaldılar. Teknolojik değişimin hızı yenilikleri de arttırmaktadır.

Ayrıca yeni ürün geliştirip sunma süresi de azaldı. Günümüzde şirketler hızlı hareket etmek zorundalar, aksi halde hiç hareket edemez hale gelirler. Dahası, aynı anda pek çok yöne bakmak zorundalar. Yöneticiler şirketlerinde, değişim sezici radarlar olduğunu sanıyorlar; ama çoğunda böyle bir şey yok. şirketler genellikle, kendi bekledikleri değişimi saptıyorlar. Bir şirketi işinden edebilecek olan değişiklikler genellikle, şirketin o anki beklentilerinin dışında gelişenlerdir.

Bu üç güç -müşteriler, rekabet ve değişim- yepyeni bir iř dünyası yaratmıştır. Bir ortamda iř yapmak için tasarlanmış şirketlerin, diğer bir ortamda iyi iř yapacak şekilde düzenlenmesinin zorlukları, günümüzde yükselen şirketler ve eski güçlerinden uzaklaşanlar incelendiğinde açıkça görűlmektedir. Kitle üretimi, istikrar ve büyüme ortamında başanlı olacak şekilde yaratılmış şirketlerde birkaç tamir yapılarak, müşterilerin, rekabet ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları sağlanamaz. Bunun sağlanabilmesi için radikal değişim şarttır. Bu değişimle ilgili bilgiler daha sonraki bölűmlerde verilecektir.

Kimileri şirket sorunlarının yönetimin kontrolű dışındaki faktörlerden kaynaklandığına inanıyor. Kimileri şirketlerin sorunlarını, şirket stratejilerini değiştirerek çözebileceklerini düşünűyor. Bunlara göre şirketler bir bölűmlerini satın yenisini almalı, pazarlarını değiştirmeli, yeni bir iř koluna girmeli, aktiflerini şişirmeli veya aşamalı satın almalarla kendilerini yeniden yapılandırmalı.

Ama bu düşünce řekli řirketleri, gerçekten yaptıkları iřte temel deęiřiklikler yapmaktan alıkoyuyor. Dahası, günlük iř operasyonlarının küçűmsenmesine yol açıyor. řirketler birer aktif portföyű deęil, birlikte çalıřarak yaratan, üreten, satan ve hizmet sunan insanlar bűtűndür. İçinde oldukları iř kolunda bařarı kazanamıyorlarsa

bunun nedeni yaratan, üreten, satan ve hizmet veren insanların bu işleri gerektiği gibi yapmamalarıdır.

Kimileri işle ilgili sorunların çözümünü ofis otomasyonunda arar. Evet: bilgisayarlar işleri hızlandırır. Ama temelde yine aynı işler yapılıyor, bu da performansta temel bir geliştirme yapılmadığını göstermekte.

İşle ilgili sorunların asıl kaynağı şudur: Şirketler yaptıkları işin özüne kadar inmemektedirler. Kazanan şirketlerle kaybeden şirketler arasındaki fark genel olarak, kazanan şirketlerin işlerini nasıl daha iyi yapacaklarını bilmeleridir.

2.2.5. Süreç Yönetiminin Temel Aşamaları

Endüstriyel model, işçilerin çok az yeteneklerinin olduğu ve eğitim için yeterli zaman ya da kapasiteye sahip olmadıkları varsayımına dayanmaktadır: Bu varsayım, işçilere verilen iş ya da görevlerin çok basit olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, Smith'in görüşlerine göre insanlar sadece bir tek ve anlaşılması kolay bir iş üstlendiklerinde daha etkili bir şekilde çalışmaktadırlar. Ancak kolay görevler, birleştirilmeleri sürecini karmaşıktırır. İki yüzyıl boyunca şirketler, görevleri basitleştirmenin getireceği yararlar uğruna, karmaşık süreçlerin yol açtığı tüm zorlukları, zahmetleri ve maliyeti sineye çekmişlerdir.

Süreç Yönetimi, bu endüstriyel modeli tam tersine çevirmeye çalışıyor. Çağımızın kalite, hizmet, esneklik ve düşük maliyet gibi gereksinimleri için süreçleri basitleştirmek gerektiği söyleniyor. Bu basitlik süreçlerin tasarlanmasında ve organizasyonların yapılandırılmasında etkilere yol açacaktır.

Süreç yönetiminin kendisi de bir süreçtir. Bu sürecin ana aşamaları aşağıdaki gibidir.

- Düşünme, kavramsal planlama
- Anlama, analiz etme
- Yapma, dizayn
- Hazırlanma

- Uygulama ve geliştirme

Düşünme aşaması, bir ön hazırlık niteliğindedir. Bu aşama sonucunda süreçler, süreç sahipleri ve süreç takımları belirlenmiş olur.

Anlama aşaması, süreçlerin analiz edildiği aşamadır. Bunun sonucunda süreçlerin akış diyagramları ve haritaları oluşturulmuş olur.

Yapma aşamasında süreçler yeniden tasarlanır, akış diyagramları ve haritaları oluşturulur.

Hazırlanma aşaması, uygulama öncesi yapılan çalışmaları kapsar. Bu aşama esas olarak süreçlerin projelendirilmesini açıklamaktadır.

Uygulama aşaması, süreç odaklı olarak çalışmayı ifade etmektedir. Bu uygulama süresince süreçler izlenir ve geliştirilir.[3]

2.2.6. Süreç Yönetiminin Temel İlkeleri

Süreç Yönetimi tüm bir sürecin verimliliğini ve etkinliğini arttırmakla ilgilenir ve insanların beyinleri değişime inandıkça Süreç Yönetimi eninde sonunda, ne olursa olsun bu ilgisini başarıya dönüştürür. Bu kısa açıklamadan sonra Süreç Yönetimi'nin altyapısını oluşturan 12 temel ilkedен bahsetmek istiyorum:

İlke 1:Müşteri ürün ve servis değerini neyin oluşturduğunu tanımlamaktan sorumludur. Gerçek kazanan da, "sadece müşteri ihtiyacını karşılamak yetmez aynı zamanda müşteri sonuçlardan tatmin olmalıdır" diyenlerdir.

Rekabet kuvvetlerinden gelen baskı ile ilintili olarak kar marjlarının bölünmesi, yukarıdan aşağıya doğru organizasyonun yapısını gözden geçirmemiz talebini doğurduğu bir gerçektir. Basitçe bir organizasyonun yaşaması şansa bağlıyken, o organizasyon içinde bireysel meraklar ve küçümsemeler için yer olmamalıdır. Kısaca, müşteri talebine göre ürün ve /veya hizmetlerine katma değer eklemeyen bir organizasyon durumu müşterileri seçim yapmaya zorlayacaktır.

İlke 2: Organizasyon yukarıdan aşağıya katma değer süreçlerini destekleyici nitelikte yapılandırılmalıdır.

Kökleri endüstri devrimine uzanan emir-komuta stili dikey yönetim yerine hızlı bir şekilde yatay süreç yönetimi yaklaşımına geçilmelidir.

İlke 3: İş süreçleri - beyaz yakalı çalışanları alanı gelişmelerdeki sıçrama için gerekli potansiyele sahiptirler.

İş süreçleri, değerlendirmedeki zorluklarına ve karmaşıklıklarına bağlı olarak imalatteki karşılıklarına göre reform yapmak için meydan okumada daha büyük bir rol alırlar. Şüphesiz bu, neden iş süreçlerindeki gelişmelerin görsel olarak şimdiye kadar ihmal edildiğini açıklıyor.

İlke 4: Çevrim zamanları, süreç maliyetleri ve/veya müşteri tatmini indekslerindeki gelişmeler birçok süreç yönetimi projelerinin başarılarının anahtarlarıdır.

Süreç Yönetimi projesi bu indekslerden biri ile yönetilirken diğerleri de en az onun kadar projeyi etkileyebilir. Örneğin, belirli bir süreçte çevrim zamanının düşürülmesi daha verimli bir süreç ortaya çıkarabilir. Bu, aynı zamanda, daha fazla tatmin olmuş müşteri ve daha düşük maliyet demektir.

İlke 5: İş Süreçlerini direkt etkileyen insanlara sürecin yeniden tasarımı ve analizinde merkezi bir rol verilmelidir.

Bunun iki nedeni vardır:

1- Sürecin sahibi ve kontrol edeni kim ise o sürecin iyileştirilmesi için daha fazla fikre sahiptir,

2- Değişime direnci kırmakla ilgili anahtar bir stratejidir. Fakat bu yapılırken iş sürecinin konservatif bir bakış açısıyla analiz edilmesinin önüne geçilmelidir. Süreçlerin sahipleri onların ana hatlarını değiştirmeyi istemeyebilirler. Bu şekilde yeniden tasarlanan bir süreç makyajlanmıştır, hepsi bu.

Bunun için dışarıdan bir değişim danışmanına ihtiyaç duyulabilir.

Şimdiye kadar şu açıktır ki süreç yönetimi büyük çapta değişimi ilgilendirmektedir. En azından bir süreç yönetimi projesi organizasyonun fonksiyonel

çizgilerine dokunan bir ana iş sürecine süreç yönetimi ihtiyacına dikkat çeker. Bundan dolayı, aşağıdakiler açık bir şekilde anlaşılmalı ve anlatılmalıdır:

- 1- Organizasyonun global ilgileri izolasyon içinde yönetilen tek bir süreç veya alt süreç yerine geçmemelidir,
- 2- Eğer fonksiyonel departmanlar arasındaki konular karar verilmemişse faaliyetsizlik olasılığı vardır. Bunlar bizi bir sonraki ilkeye götürür.

İlke 6: Üst düzey yönetimi süreç yönetimi projesi boyunca projeye ilgilenmelidir. Yönetimin ilgisi, süreç yönetimi çalışmalarının direkt olarak organizasyonun stratejik planları ile ilgili olduğu konusunun, ekip üyelerinin aklında bulunmasını sağlayacaktır.

İlke 7: Süreç Yönetimi, süreç ile ilgili diğer düşünceleri de araştırarak sürecin performansını optimize eder.

Optimizasyonun içerikleri alt süreçler ve görevler düzeyinde düşünülmelidir. Bu, süreç yönetimi sonucu oluşmuş yeniden dağıtılmış iş yüklerinin analizini içine alır.

İlke 8: İletişim ve güven süreç yönetimi projesinin başarısı için esastır.

Büyük değişiklikler planlanmaya başladığında korku ve kuşku doğal olarak yükselir. Eğer çalışanların proje ile ilgili iletişim döngüsü kaybolur veya kurulmazsa proje başından yok olacaktır. Süreç Yönetimi sürecin şimdiki durumu ile olması gereken durumu karşılaştırmalı ve sonra yeniden tasarım, basitleştirme, optimizasyonu araştırılmalı ve eğer gerekli ise şimdiki durumu olması gerekene yaklaştıracaksa süreç radikal değiştirilmeli. Bu yaklaşım bizi bir sonraki ilkeye götürür.

İlke 9: Sürecin önceki ve sonraki sonuçlarını karşılaştırmak ve sürecin ne kadar iyi işlediğini görmek için dikkatli planlanmış bir ölçüm sistemi oluşturmak gereklidir.

Süreç takımı, üst yönetimde olduğu gibi, iç ve/veya dış standartlara karşı sürecin performansının karşılaştırılmasının nasıl olduğu ve ölçüm için seçilen

parametrelerin seçimi ile ilgilenmelidir. Süreç performansının değişik indekslerinin içsel olarak uyumlu olmasını sağlamakta dikkat ve ilgi önemlidir.

İlke 10: Süreç Yönetimi varolan bir sürecin organizasyon içingerekli olup olmadığını sorarak işe başlar.. Eğer gerekliyse, tüm süreç tüm süreç boyunca geliştirme araştırılmalı ve sonra ilgili diğer süreçlerle optimizasyon sağlanmalıdır.

İlke 11: Değişime karşı duygusal ve filozofça bariyerler hesaplanmalı ve proje boyunca dikkatlice yönetilmelidir.

İlke 12 :Süreç yönetimi uygulanmış sürecin kullanıcıları süreci destekleyici rollerini anlamalı ve yeni sorumluluklarını yerine getirmek için çalışmalıdırlar.

2.2.7. Yoldaki Tuzaklar

Süreç Yönetimi yolundan yürürken başarısızlık, başarıdan daha kolaydır. İşte başarısızlığa yol açabilecek bazı tuzaklar:

2.2.7.1.Yanlış Süreç Seçimi

Aynı anda her sürece süreç yönetimi uygulamak imkansız olduğundan nereden başlayacağımız konusunda dikkatli olmalıyız. Eğer idare seviyesinde süreç yönetimi felsefesi hakkında doğru taahhüt varsa, bu genellikle reform yapmak için saklanan kriterleri kullanarak ilk sürecin seçimi için kamuoyu oluşturur.

- 1- Düzeltme olasılığı yüksek süreç,
- 2- Süreç Yönetimi çabasının hızlı sonuçlar üretebileceği bir süreç,
- 3- Süreç Yönetimi uygulandığı zaman, müşteriye ve organizasyona belirgin yararlar sağlayacak bir süreç.

“Bir başka geçici yönetim hevesi” gibi başarısız bir Süreç Yönetimi projesini açıklamak zorunda olmaksızın başlangıçta yeterince üstesinden gelinmesi gereken zorluklar vardır. Bu davranışı, “öğrenilmiş hissizlik” gibi ele alınan eğer takviye edilirse tersine çevirmek zordur.

2.2.7.2.Yetersiz Değişim - Yönetim Stratejisi

Bu tuzak, bir günahlar yığını ve radikal değişimin dinamikleri ile anlaşılan ve en dikkate değer hatayı kapsar çünkü bu süreci sahipleneni ve kontrol edenleri etkiler. Ayrıca süreç değişimlerinin müşteri ve hizmetin devamlılığına olan etkisine de dikkat edilmelidir. Herhangi bir şeyin yanlış yapılması veya değişmemesi gereken şeyler gibi yanlış anlamalar bile bazı müşterileri korkutup kaçırmak için yeterlidir. Bu hastalık belirtilerinin hepsini kaçırmanın bir başka yolu da projenin içeriğriplanlama safhasında anahtar müşterilerden gelen girdileri teşvik etmektir.

Çünkü değişim potansiyel olarak ciddidir, değişim yönetimi, bütün süreç yönetimi projesi boyunca anlam taşıyan bir öneme sahiptir. Değişim ile ilgili konular başlangıç safhasında ve yürütme safhasında farklı olacağına dikkat edelim. Ayrıca şuna da dikkat etmeliyiz: değişime olan her direnç muhakkak kötü değildir, dikkate layık olan şirketin bir geçerli ifadesi ve uyuşmazlık arasındaki farklılığı söylemektir. Eğer çalışanlar arasında değişim yönetimi bilirkşisi yoksa, değişimin sosyal boyutunu yönetmek ve planlamada organizasyon dışarısından profesyonel bir destek aramak tavsiye edilebilir.

2.2.7.3.Rijit Organizasyonel Yapı

Süreç Yönetni ilkelerini bahsettiğimiz konuya geri dönelim ve ikinci ilkeyi hatırlayalım:

İlke 2: Organizasyon yukarıdan aşağıya katma değer süreçlerini destekleyici nitelikte yapılandırılmalıdır.

Eğer bir süreç organizasyonel yapı çevresinde yolunu el yordamı ile bulmakta güçlüğe sahipse, bu sürece Süreç Yönetimi uygulamayı denemek anlamsız olacaktır. Organizasyonun yapısının kendisi ilerlemekte bir engel olabilir. Bu çeşit bir organizasyon kendi yapısını sürece karşı savunacaktır. Bu duruda yapılacak şey fonksiyonlar etrafında değil, süreç etrafında organiza olunmasıdır.

2.2.7.4.Proje Takımı Oluşturma Problemleri

Süreç Yönetimi projesinde karşılaşılan ilk zorluk proje takımı oluşturma dır. Her ne kadar proje takımının yönetimi kendi zorluklarını sunsa da, komple bir problemi çözmek için işe başlayan kuruluşu planlamak da özellikle kritiktir.

Önce şu belirtilmeli; takım proje süresi boyunca bireylerin oluşturduğu karışık bir grup değildir. Nitelik, yetenek ve düzeylerin bir değışik karışımı proje değışimi istenebilir. Örneğın, başlangıç safhasında, projenin içeriğı oluşturulurken, bir idare görev gücü olarak atanmış birkaç üyeden daha fazlasından meydana gelmezler. Bununla beraber. başlangıçta projede bazı noktalarda projenin başından yürütme safhasına kadar projeye kendini adayın ve projede kalabilecek bir çekirdek takım üyeleri tanımlamak önemlidir. Bunun içinde potansiyel tuzaklardan biri bulunmaktadır: *Proje takımının seçilmesi ve oluşturulması*. şimdi Süreç Yönetimi ekibinde bulunması gereken bireylerin karışımını belirtelim

- Varolan süreci başından sonuna anlayan,
- Sürecin ne olacağını anlayabilecek,
- Organizasyonun yapısını, stratejik önceliklerini ve misyonunu anlayan,
- Müşteriyi anlayan ve müşteri değerleri uyumlu,
- Süreç Yönetimi yaklaşımını anlayan ve değışim için temsilci gibi hizmet verebilecek bir kişi. Bu kolektif niteliklere ek olarak, her proje ekibi üyesi şu özelliklere sahip olmalıdır:
- Projeye kendini adayacak uygun zamana,
- Değışime kendini adayacak psikolojik istekliliğe,
- Süreç sahipleri ve diğerk takım üyeleri ile güvenilirliğe, yaratıcı düşünme yeteneğine, pozitif bir tavıra ve görüşe, diğerklerinin yetenekleri, düzeyleri ve bakış açılan için değerlendirmeye.

Eğer bu hünerler nitelikler ve davranışlar tasvir edilmemişse ve/veya gerekli talimatlar erkenden faaliyete geçirilmemişse, Süreç Yönetimi ekibi zorlukları tecrübe etmeye doğru y neltilirler. Ayrıca şuna işaret edelim: gerekli olan süreç hünerlerini ve/veya takımın teknik hünerlerini tamamlamakta bir veya daha fazla dışsal danışman dahil etmek de akıllıca olabilir.

Diğer çok önemli bir konu da proje ekibi için i  destektir. Proje ekibinde üst yönetimin sürekli ve kararlı desteği olmalıdır. Süreç Yönetimi ekibi departmana ait bütçeler, departman i i konular, inatçı yöneticiler veya misilleme tehditleri tarafından zaptedilmemelidir. Eğer bu g venler başta yapılmazsa, proje ekibi istenen etkiyi başarması olanaksız olacaktır.

2.2.7.5. Teknoloji Kapanının İçine Düşmek

Teknoloji genellikle değişim için motor olarak düşünülür. Birkaç kişi bu iddiayı reddederken, teknolojinin nasıl birçok iş sürecinin verimsizliğine iştirak ettiğine dair sayısız örnek bulunmaktadır. Elle yapılması uygun olan bir şeyi sadece otomasyona geçirmek şirketi daha üretken yapmaz. Yapılması gereken iş darboğazlarını gidermek, hataları düşürmek, müşteri hizmetine odaklanmak ve ondan sonra yeni teknolojiye başlamaktır. Araç olarak sadece  ekicimiz varsa problemlere  iviyemiş gibi bakma eğiliminde oluruz. Buradaki mesaj açıktır: teknoloji sürece hizmet etmelidir. Bir başka deyişle, teknoloji değişim için s l c  bir mekanizma yerine kolaylaştırıcı bir mekanizma olarak görülmelidir. Bilgi sistemlerini örnek olarak alabiliriz. Bu sistemler önemli bir kolaylaştıncı teknoloji gibi ortaya  ıktılar. Bununla beraber, hatırısayılır bir miktarda zaman ve sermayenin müşteri açısından değer üreten iş süreçleri içine stratejik olarak g m lenden ziyade oluşmak için kendilerinin görünürde sebepleri olan sistemlerde harcanmasına devam ediliyor. Otomasyonun bir iş sürecinin verimliliğini gerçekten arttırabilmesi sayesinde, teknoloji tabanlı çözümler, eğer gerekliyse, süreç kolay ve elverişli duruma getirildikten ve optimize edildikten sonra karar verilmelidir.

2.2.7.6.Çalışanların İşten Çıkarılması

Bir sürecin radikal olarak düzeltilmesi işlerin kaydı ile sonuçlanabilir. Kesinlikle bu çok önemli bir olaydır, terfi iyi sonuç olarak algılanır. Ayrıca kendilerini tehlikede gören çalışanlar ise doğal olarak süreci düzeltmek çabalarına direneceklerdir. Bunlara dikkat edilmelidir. İşler korunsun bile, iş süreçlerindeki radikal değişiklikler bir kaç isim için prestij kaybı, kariyer şansı kaybı ve güç kaybı cinsinden önemli sonuçlara sebep olabilir. İstisnasız, Süreç Yönetimi projesinin başansı insan kaynaklarını ne kadar iyi idare ettiğimize bağlı olacaktır.

2.2.7.7.Sürecin Doğru Olarak Ölçümü ve Haritalandırılmasında Hatalar

Süreç Yönetimi ekibi için ilk görevi varolan süreci baştan sona analiz etmektir. Karmaşık iş süreçleri ile bu titiz, çok çaba gerektiren, güç ve zevksiz bir iş olabilir. Bu önemli görevi yerine getirmeye ve süreci yenileştiren görevlerle ilgilenirken baskılarla uğraşmaya kendimizi hazırlamalıyız.

2.2.7.8.Yürütme İle İlgili Problemler

Yürütme safhası, şüphesiz, Süreç Yönetimi projesinin en mücadele isteyen safhasıdır. Bu safhadaki özel dikkat isteyen problemler şunları içerir: Çalışanlar için elverişli alıştırma ortamı sağlamadan yeni sürece geçme eğilimi, süreç yönetimi uygulanmış yeni süreci desteklemek için organizasyonel yapı hazırlamada eksiklikler, pilot testte noksanlıklar ve yeni süreçte kusurlar oluşması, yavaş yavaş yenilerin uygulanıp eski süreçlerin safha safha terk edilmesi için elverişli plan eksikliği.

2.2.7.9.Kronik Sabırsızlık

Herhangi bir sürece Süreç Yönetimi uygulamak zaman alır- genellikle üst düzey yöneticilerin işin önemi ile ilgili idare etmek istediklerinden daha çok. Eğer baskı sonucu onaylanan proje planının izin verdiğinden daha hızlı başarmak için ısrar ederse, Süreç Yönetimi proje ekibi, projeyi tekrar gözlem altına almaya ve otorite içinde sonuçlarını açıklamaya hazırlamalıdır.

Diğer tehlikeler ve tuzaklar mevcutken, burada tartışılan çoğu genel ve potansiyel olarak harap edicidir. Neyi aradığınızı bilmek ve onların varlığından haberdar olmak kendi süreç yönetimi başlangıcımızdaki riskleri yönetmek ve izole etmekte önemlidir. [4]

2.2.8. Süreci Anlamak

Süreç Yönetiminin uygulanacağı sürecin seçilmesinden, süreç sahibinin belirlenmesinden ve ekibin oluşturulmasından sonra atılacak ilk adım, yeniden tasarlamaya başlamak değildir. Süreç Yönetiminin bunlardan sonraki adımı, mevcut süreci "anlamak" olmalıdır.

Süreç Yönetimi ekibi, süreci yeniden tasarlamaya başlamadan önce mevcut süreç hakkında bazı şeyleri bilmeye gerek duyacaktır: Süreç ne yapar, ne kadar iyi(ya da kötü) işlemektedir ve performansını etkileyen en önemli konular nelerdir? Ekibin amacı mevcut süreci geliştirmek değildir, bu nedenle süreci tüm ayrıntılarını açığa çıkaracak şekilde analiz edip belgeleştirmeleri gerekmez. Ekip üyeleri bunun yerine daha yüksek seviyeli bir bakış açısı edinmeli ve böylece tamamen yeni ve üstün bir tasarım üretmek için gerekli sezgi ve anlayışa ulaşmalıdırlar. Yine de, süreç yönetimi bu aşamasında ekiplerin en sık yaptığı hata, süreci anlamak yerine en ince ayrıntılarına kadar analiz etmeye çalışmaktır. Geleneksel ayrıntılı süreç analizi, organizasyondaki diğer bireyleri süreç yönetiminin gerekli olduğuna ve istendiğine ikna etmede yardımcı olabilir, ama bu görev değişim yönetiminin bir parçasıdır. Ekibimizin ihtiyaç duyduğu ise bilgi ve anlayıştır: Bu nedenle, ekibin ciltler dolusu veriyi toplayıp analiz etmek durumunda kalmaması, bir sürecin anlaşılmasını daha az karmaşık hale getirecek ve sürecin analiz edilmesine göre çok daha az zaman alacaktır. Ancak bu iş hiç de kolay değildir. Kimi zaman anlamak, analizden çok daha zordur.

Geleneksel süreç analizi, sürecin girdi ve çıktılarını veri olarak alır ve yapıları ölçüp incelemek için sürecin sadece içine bakar. Süreci anlamak ise tam tersine hiçbir şeyin "kesin" olarak alınmamasını gerektirir. Süreci anlamaya çalışan bir süreç yönetimi ekibi, mevcut çıktıyı veri olarak kabul etmez.

Süreci anlamamanın önemli bir parçası da, sürecin müşterisinin o çıktıyla ne yaptığını belirlemektir. Süreç Yönetimi ekibinin süreci anlamaya başlayacağı en iyi yer, sürecin müşteri ucudur. Müşterilerin gerçek gereksinimleri nelerdir? Eğer istedikleri ile gereksinimleri birbirlerinden farklıysa, ne istediklerini söylerler ve aslında asıl gereksinim duydukları nedir? Ne gibi sorunları vardır? Çıktıyı hangi sürecin gerçekleştirilmesinde kullanırlar? Sürecin yeniden tasarlanmasının asıl amacı müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılayan bir süreç yaratmak olduğuna göre, ekibin bu gereksinimleri gerçekten anlaması çok önemlidir. Müşteri gereksinimlerini anlamak, müşteriye neye gereksinim duyulduğunun sorulmasının yeterli olacağı anlamına gelmez. Çünkü müşteriler sadece, gereksinim duyduklarını sandıkları şeyleri söyleyeceklerdir.

Bu anlayış müşteriye ne istediğini sormakla sağlanamaz, zira müşteri sadece kendi genişlememiş bakış açısına göre yanıt vermeye eğilimli olacaktır. Zaten aldıkları bir şeyi daha hızlı, daha iyi ve daha ucuz şekilde almak istediklerini söyleyeceklerdir. Müşteri kendisine soru sorulduğunda mevcut süreçte aşamalı geliştirimler yapılmasını sağlayacak pek şaşırtıcı olmayan fikirler üretecektir sadece. Süreç Yönetiminin istediği ise bununla sınırlı olmamalıdır. Süreç Yönetimi ekibi müşterileri, onların kendilerini anladıklarından daha iyi anlamak durumundadırlar. Bu amaçla ekip ve/veya bazı üyeleri, müşterinin ortamına girip onu gözlemlemeli ve/veya onunla birlikte çalışmalıdır. Bu, anlamayı analizden ayıran yönlerden birisidir. Geleneksel analizde insanlar bilgiyi, bürolarda ya da toplantı odalarında gerçekleştirilen görüşmelerde toplarlar. İnsanlar ise analistlere gerçekte ne yaptıklarını değil; yapmaları gerektiğini düşündükleri şeyleri, hatırladıklarını veya kendilerine anlatmaları söylendiği şeyleri anlatırlar. Müşterinin yaptıkları hakkında bilgi toplamanın daha iyi bir yolu, onları iş yaparken seyretmektir. Bundan daha iyi bir yol ise, işi ekip üyelerinin kendilerinin yapmalarıdır. Müşterinin sürecin çıktısını nasıl kullandığını görmek ve anlamak, ekip üyelerinin pek çok fikir üretebilmelerini sağlayacaktır.

Ekibin, süreç müşterisinin neye gereksinim duyduğunu anlamasından sonraki adım, sürecin o anda ne sağladığını belirlemektir yani, sürecin kendisini anlamaktır. Yeniden tasarımı ekip, sürecin bugün nasıl çalıştığından çok yeni sürecin ne

yapacağı ile ilgilidir; bu nedenle amaç, sürecin "nasıl"larını değil "ne" ve "neden"lerini anlamaktır. Ne ve nedenleri bilen ekip, önündeki boş kağıtla yeniden tasarıma başlayabilir. Ekip ne ve nedenleri öğrenmek için müşterinin işini gözlemleme ve katılma konusunda söylenenlerin hemen hepsini kullanarak bunları sürece uygulayabilir.

Süreç yönetimi ekiplerinin kullanabilecekleri bir diğer araçtan söz edelim: Kıyaslama (benchmarking). Kıyaslama temel, bir işi en iyi yapan şirketleri bulup onları taklit etmek için işi nasıl yaptıklarını öğrenmektir. Kıyaslamanın beraberinde getirdiği sorun ise,. ekibin düşüncelerini şirketinin kendi endüstrisinde zaten yapılmakta olanlar çerçevesinde kısıtlayabilmesidir. Endüstrisinde en iyi kadar iyi olmayı planlamakla ekip kendi hırslarını sınırlar. Bu şekilde kullanılan işaretleme daha ileriye atılma değil, sadece öndekini yakalama aracıdır. Ancak işaretleme ekipten bazı fikirlerin çıkmasını sağlayabilir; özellikle de ekiplerin işaretleme şirketlerini kendi endüstrisindekilerin dışında seçmeleri halinde. Ekip işaretleme yöntemini kullanacaksa, işaret olarak kendi endüstrisinin değil seçebildiğinin en iyisini seçmelidir.

Ekip üyeleri sürecin gerçek amaçları hakkında ne kadar çok şey bilirlerse yeniden tasarımında o denli başarılı olacaklardır. [1]

Sonuç olarak sunu söyleyebiliriz: Şirketler işlerini, Adam Smith'in işbölümü ilkelerine göre organize etmelerine artık gerek yok. Günümüzün müşteri, rekabet ve değişim dünyasında görev odaklı işler çağdışı kalıyor. Şirketler işi, *süreç* çevresinde organize etmek zorundadır.

İşleri uzmanlaştıran ve süreçleri parçalara bölen klasik iş yapıları organizasyondaki yenilikçi hareketleri ve yaratıcılığı bastırarak kendi kendilerini tıkıyorlar. Şirketlerin, eski dönemler için tasarlanmış parçalı süreçleri ve uzmanlaştırılmış yapıları dış ortamdaki yani, pazardaki büyük değişimlere de tepki vermekte yetersiz kalıyor. Mevcut süreç tasarımı şartların kısıtlı ve tahmin edilebilir sınırlar içinde değişeceği varsayımına dayanmakta. Günümüzün organizasyonları, yönetimi operasyonlardan uzaklaştınp bu operasyonları uzmanlaşmış bölümlere

ayırarak, insanların önemli değişikliklerin farkına varamamalarına, ya da, varsalar bile bu konuda bir şey yapamamalarına yol açmaktadır. [7]

Son olarak şu açıkça söylenebilir ki günümüzün asıl problemlerinin sebebi: "İş dünyasının sorunu, 19. yüzyılda 20. yüzyılda başarılı olacak şekilde tasarlanmış şirketlerle 21. yüzyıla giriyor olması"dır.[1] İşte bu problemleri aşmak için süreç yönetimi sadece bir hazırlık aşamasıdır. Bu yolda varılan son nokta iş süreçlerinin yapılandırılmasıyla oluşan yeni süreçlerle yönetim yapılması, yani Süreçlerle Yönetimdir.

2.3. İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması ve Süreçlerle Yönetim

Günümüz iş dünyasının karşı karşıya kaldığı en büyük problem; maliyetleri düşürerek, müşterinin beklentisine daha yüksek seviyelerde cevap verebilmek için üretkenliği nasıl arttıracaktır. 1990'ların başından beri şirketler, rekabetçi ortamda başarılı olmanın gereği olan maliyet, ürün fonksiyonelliği, yeni buluş ve kalite gibi etmenlerin yer aldığı listeye; pazara ürün sunma zamanı, cevap verme zamanı ve müşteri hizmetleri gibi etmenleri de eklemek zorunda kaldılar. Tablo 2'de 1970'lerden günümüze değin değişen rekabetedilebilirlik koşulları görülmektedir. [8]

Tablo 2 : Değişen Rekabetedilebilirlik Koşulları

Rekabetin Temeli	Ürün	Fonksiyonellik	Kalite	Pazara	Ürün
	Karakteristikler	Maliyet	Yeni Buluş	Sunma	Esneklik
Kabul Etmenin Temeli	Fonksiyonellik	Kalite	Pazara Ürün	Servis	
	Maliyet	Yeni Buluş	Sunma	Pazar Farklılaştırma	Mükemmellik
			Esneklik		
			Servis		

Bununla beraber şirketler, geleneksel organizasyon yapılarının, müşteri hizmetleri felsefelerinin ve kullandıkları iş metodlarının artık günümüzün küresel pazarında rekabet sağlayıcı olmaktan uzak olduğunu fark etmeye başladılar. Yine şirketler demode olmuş maliyet düşürücü, personel azaltıcı fonksiyonel ve departmantal metodların pek yarar getirmediğini fark ettiler.

Amerikan firmaları uluslar arası ciddi rekabetle karşılaşmaya başladıklarında mevcut durumlarını iyileştirmek için bir çok çalışma yapmaya başladılar: işler incelendi, son teknolojik yenilikler uygulamaya alındı ve çalışanlar sürekli eğitime gönderildi, fakat yapılan iyileştirmeler gösterilen çabanın karşılığı olamadı. Fakat firmalar sistemlerinin işleyişi hakkında bilgi sahibi oldular.

Örneğin Pepsi perakendecilere kestiği faturaların %44'ünün hatalı olduğunu ve düzeltme işlemleri için çok yüklü maliyet ve çabaya katlanıldığını gördü. Texas İns.'ın yarı iletken grubu şirketi müşteriye belirli bir ürünü teslim süresinin 180 gün olduğunu, fakat rakibinin aynı işi 30 günde teslim ettiğini gördü... Tüm bu tespitler yapıldı, fakat etkin çözümler üretilmiyordu.

Bunun sebebi ise süreç sorunlarına, görev çözümleri uygulanmasıydı. Süreç ve görev arasındaki fark bütün ile parça arasındaki farktır. Sipariş teslimi müşteriye ürün şeklinde bir değer sağlayan bir süreçtir. Müşteri siparişini almak, bunun bilgisayara girilmesi... işleriyse tek başlarına müşteri için değer yaratmayan görevlerdir. Bunlar ancak bir araya getirildiklerinde bir değer üretebilmektedir. Günümüzün problemleri süreç problemleridir. Sonuçlara zamanında ulaşamamamızın nedeni çalışanların görevlerini yavaş veya düşük performanslı yapmaları değil, bazen sonuca hiç hizmet etmeyen işer yapmaları ve yapılan işin kişiden kişiye iletilirken gecikmeye uğramasıdır. Esnekliğimizin düşük olma nedeni kişilerin belirli iş kalıplarına sıkışmalarından çok kimsenin bu iş parçalarının birleşip nasıl bir sonuç yaratacağını bilmemesidir. Yüksek maliyetlerin sebebi her bir iş parçasının maliyetinin yüksek olması değil , bu iş parçalarının birleştirilerek müşteriye sunulabilecek hale gelmesini garanti altına alabilmek için bir çok kişi çalıştırmamızdır. [7]

Bu söylenenlerden hareketle organizasyonlar için gerekli olan organizasyon dışı ilişkilerde;

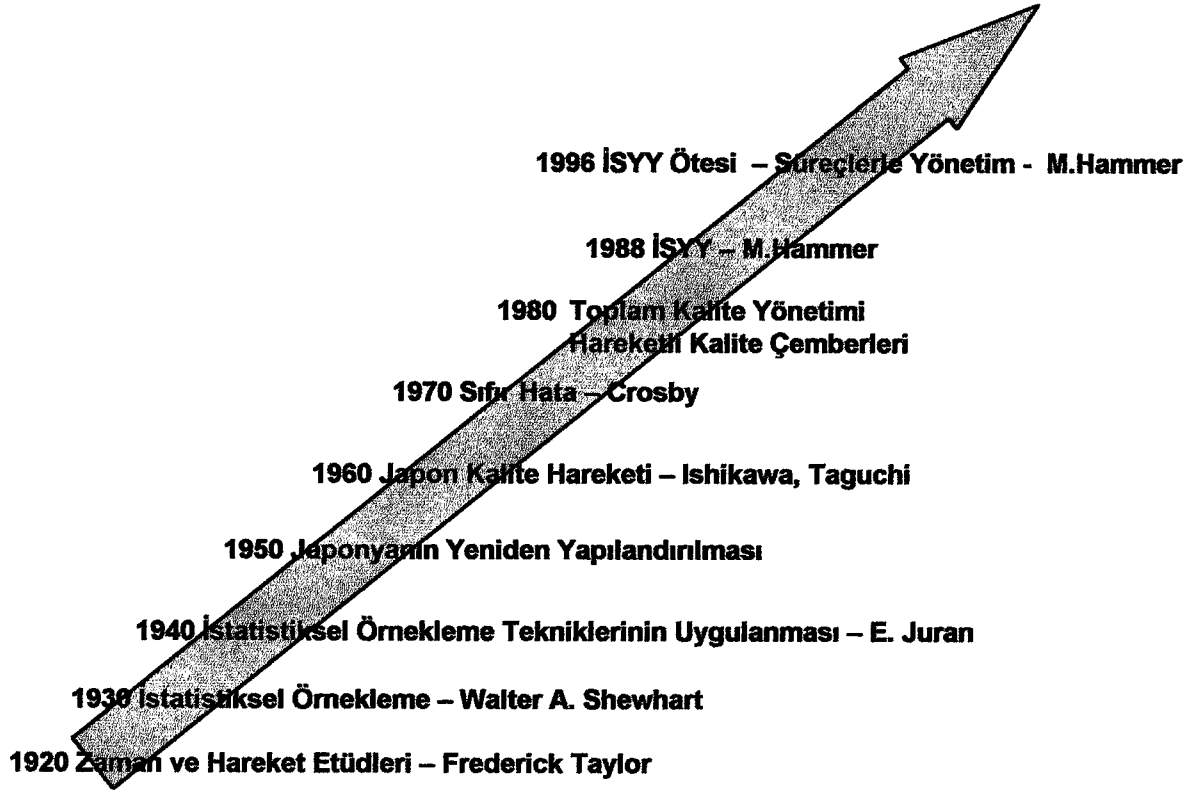
- müşteri odaklı ve pazara yönelik olmak

organizasyon içi operasyonlarda;

- süreç odaklı olmak ve takım çalışması yapmaktır.

2.3.1. Tarihsel Gelişim

Joseph Juran ve W.Edwards Deming'in Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin içeriğinde süreç yaklaşımı kolaylıkla bulunabilir. Juran ve Deming stili Toplam Kalite Yönetimi açık bir şekilde "süreç odaklıdır". Ayrıca iş yaşamına ve faaliyetlerine bütünsel açıdan bakarlar. Her ikisinin yaklaşımları da 30 yıl boyunca Batılı şirketler arasında pek sempati görmemiştir. Bu durum Japonların TK felsefesini başarı ile uygulayıp, çarpıcı sonuçlar elde etmesine kadar sürmüştür. 1980'lerin başından itibaren, bu felsefe Batılı şirketler tarafından tekrardan tanınmıştır. Günümüze değin birçok şirket TKY'nin prensiplerine sıkı sıkıya bağlanmıştır. Şekil 10'da TKY ve İSYİ yaklaşımının zaman ufkunda doğuşu ve gelişimi çeşitli tekniklerle beraber sunulmaktadır [2].



Şekil 10 : TKY ve İSYY Yaklaşımlarının Gelişimi

Taylorizm -Yönetimin Bilimsel Teorisi ile birlikte Batılı Şirketler, tüm faaliyet ve işlerini basit ve tekrar eden görevlere böldüler. Bu işlerin yapılması için görevlendirdikleri kişileri kalifiye olmayan kişilerden seçtiler. Diğer yandan tüm çabalarıyla otomasyonu yükseltmeye uğraştılar.

Toplam Kalite ile birlikte Tayloristik ve Bilimsellik düşüncelerinin günümüze uymayan ilkeleri ortadan kaldırılmaya başladı. Diğer yandan birçok organizasyon; süreçler, doğal çalışma grupları, fonksiyonlararası iş hücreleri vb. TKY prensiplerini benimsedi.

TKY'yi, Batı yönetim anlayışını kendine çekerken, başka bir "gelişim" ortaya çıktı. Bu gelişme 1980'lerin içine alan "Bilgi Teknolojisi" modası idi. Bilgi teknolojisi departmanları gittikçe genişlediler. Şirketler otomotik, sofistike, pahalı cihazlarla donanmaya başladı.

1988 yılında, bir bilgi teknolojisi uzmanı olan Micheal Hammer tarafından Harvard Business Review'da "Don't Automate, Obliterate" isimli makale yayınlandı. Bu makalenin verdiği mesaj kısaca şuydu: "Bilgi teknoloji ile TKY arasındaki savaşı

durdurmak gerek! Ne kadar bilgi teknolojisini etkin kullanırsan kullan, iş süreçlerini düzeltmeden bir sonuç alamazsın. Süreçleri bir ip gibi gergin hale getirmeliyiz. Yani süreçleri gereksiz boş faaliyetlerden arındırmalıyız". [14]

Esasında Hammer'ın sözleri TKY'nin uzunca bir süreden beri savuna geldiği bir "genel doğru"ydü. İş dünyasının liderleri -ki birçoğunun organizasyonları JIT ve TKY'ne doğru hızla giderken- Batı ekonomisinin sürekli kan kaybettiğini hissetmeye başladılar. 1991 yılına kadar Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ciddi bir ekonomik kriz içindeydi. Bazı ülkeler resesyonla boğuşuyordu. Batı Avrupa ayrıca rejim değişikliğine uğramış Doğu Avrupa'nın gereksinimlerini de gidermekle uğraşıyordu. Hatta Japonların ekonomisi de gerilemeye başladı.

Tam bu anda bir araştırma ve danışmanlık firması olan IDC; ABD iş dünyasının içine alan bir araştırma yaptı. Hammer'ın fikirlerinin hızla bir çok şirket tarafından kabul gördüğünü tespit etti. Ayrıca gelecek 3-5 yıl içerisinde "İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması" faaliyetlerinin büyük ilerlemeler katedeceğini öngördü.

Birçok şirket TKY'nin organizasyon içi ilkeleri -takım çalışması, iyileştirme vb.- ve operatif bazdaki küçük etkileri üzerine odaklanmıştı. Diğer yandan şirketlerin yönetim kademesi iş sonuçlarında belirgin gelişmeler bekliyordu, yalnızca organizasyonel sonuçlarda değil. IDC'nin öngörüsü, 1994'te gerçekleşti. "National Council for Manufacturers" 1994 başına kadar Batılı şirketlerin %80'nin ya İSYİ ile uğraştığını ya da uğraşmaya başlamak üzere olduğunu deklare etti [9].

Sorunun kökenine inmenin bu kadar zaman alması doğaldır, çünkü bir çok yönetici "süreç" gerçeğinin farkında bile değildi. Bu da gayet doğaldır, çünkü iki yüzyıldır organizasyon yapısı görevler baz alınarak kurulmuştur

TKY ve İSYİ'nin uygulanması firmaları "yok etmek suretiyle kurtarmış"tır. Bu tekniklerin sürece odaklanması değişik işlerden oluşan bu yapıların klasik organizasyon sınırlarını yıkması ve eski yapıyı parçalamaya başlaması sonuçlarını doğurmaya başlamıştır. Yeni iş yapış şekilleri eski yapıya uymamaktadır. 1990larda başlayan bu yapı değişiklikleri firma yöneticilerinin bu işleri çekici bulmasından değil, zorunlu görmelerinden kaynaklanmaktadır (Örnek : Xerox, Chrysler, Shell Chemical, Levi Strauss...).

Süreci organizasyonun merkezine alan değişim, sonucu yapıya yansısı da, öncelikli olarak bir yapısal değişim değildir. Bu bir bakış açısı değişimidir. Görev odaklılıktan süreç odaklı düşünceye geçiştir. İşlerin ayrı ayrı incelenmekten çok bir bütün olarak istenen çıktıyı üretmesinin sağlanmasıdır. Bunun neden klasik organizasyon yapısının yıkılışı olduğunu şu örnekle açıklayalım: Süreci girdileri daha değerli çıktılara dönüştüren bir kapalı kutu olarak düşünelim. Bu kutunun adını da örneğimiz için talep karşılanması koyalım. Bu örnek için müşteri talebi kapalı kutumuzda ürün haline gelir. Bu sürecin üç çıktısından bahsedebiliriz : teslim edilen mal, memnun müşteri ve ödenmiş fatura. Bu basit görünüşlü açıklama klasik firma yapısı için yıkıcıdır. Öncelikle talep karşılanması sürecinin üretim, sevkiyat ve mali işler görevlerinin bir kombinasyonu olduğunu söylemektedir. Bu ise işin klasik sınırların ötesinde olduğunu göstergesidir. Bu görevlerin birleştirilmesi ise mevcut yapı sınırlarının yıkılması anlamına gelmektedir.

Xerox yöneticilerinin yaptığı bir çalışma da buna örnektir. Bu firmada satırda süreç isimleri, sütunda ise departman adları yazılı bir matris oluşturuldu. Sonra her bir sürecin hangi departmanları dolaştığı matrise işaretlendi. Sonuçta ortaya çıkan tabloda neredeyse süreçlerin tüm departmanları dolaştığı görüldü: Yani kimse hiçbirşey için tam olarak sorumlu değildi.

Müşteri bir firmanın organizasyon yapısıyla veya yönetim felsefesiyle direkt olarak ilgilenmez. Önemli olan aldığı ürün veya hizmettir. Klasik yapıda müşteri ikincil önemdedir. Şirket öncelikle üretir ve ürettiğini satmaya çalışır. Fakat proses bakışı bizi işlere müşteri ile başlayıp müşteri ile bitirmeye yönlendirir.[7]

Bunun bir göstergesi uygulamanın yapıldığı Erciyas Biracılıkta yapılan incelemeler sırasında ortaya koyulmuştur:

Süreçler ve Fonksiyon İşleri Matrisi

	Genel Müdür	Üretim	Yrd.İşletmeler	Ticaret	Merkez Depo	Mali İşler	İnsan Kaynakları	
Personel Temini	1 2 3	4	1 2	1 5	1 5	1 5	1 2 4 5 6	1 = Pers. Temini Süreci
Bakım	1	1	2 3 4 5 6	1 6	1 5 7	1	1	1 = Bakım Süreci
Fatura Ödeme	3	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2 4 5 6	1 2	1 = Fatura Ödeme Süreci
Malzeme Temini	1	1	1	1 3 4	1 2 5 6	1 7	1	1 = Malz. Temini Süreci
Personel Ödemeleri	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2 4 5 7	1 2 3 4 6	1 = Pers. Ödeme Süreci
	Gen. Mud. İşleri	Üretim Dep. İşleri	Yrd. İşlet. İşleri	Ticaret Dep. İşleri	Merkez Depo İşleri	Mali İş. Dep. İşleri	İK Dep. İşleri	

Şekil 11 : Süreçler – Fonksiyon İşleri Matrisi

Bu matriste, örneğin Mali İşler Departmanının bu 5 sürece ait işleri özetlenirse aşağıdaki tabloya ulaşılır.

Tablo 3 : Mali İşler Fonksiyonuna Ait Süreç İşleri

Personel Temini	1. Personel Talep Formu Doldurulur. 5. Adaylarla görüşmeleri yapar ve seçilenlerin listesi İK'ya gönderilir.
Bakım	1. Bakım talebi yapılır.
Fatura Ödeme	1. İş yaptırılır – Malzeme alınır vb. 2. Birim alınan mal veya hizmetin faturasını onaylar. 4. İlgili faturayı Mali İşler Müdürü onaylar. 5. Ödeme yapılır. 6. Muhasebeleştirme işlemleri yapılır.
Malzeme Temini	1. Malzeme isteği yapılır. 7. Faturası ödenir ve muhasebeleştirilir.
Personel Ödemeleri	1. İzin, FM vb. formlar doldurulur. 2. Formlar onaylanır ve İK'ya gönderilir. 4. Personel ödemeleri plana alınır. 6. Mutabakat yapılır. 7. Ay kapatılır.

2.3.2. İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması Nedir?

Literatürde İSYI'nin farklı tanımlamaları mevcuttur. Amacom'un yayınladığı "İSYI El Kitabı"nda [10] Manganelli ve Klein İSYI tanımı şöyledir:

"Bir organizasyondaki iş akışlarını ve üretkenliği optimize etmek için stratejik ve katma değer yaratan süreçler ile bunları destekleyen sistem, politika ve örgütsel yapıların hızlı ve radikal yeniden tasarımıdır."

Manganelli ve Klein kendi tanımlarında bütünsellik yaklaşımının altını çizmektedirler: "İş süreçlerinin yeniden tasarımı; işin geliştirilmesi için teknik (teknoloji, standart, prosedürler, sistem ve denetimler) ve sosyal boyutlarını (organizasyon, kadro atamaları, politikalar iş tanımları, kariyer göstergeleri ve teşvikler) birlikte dikkate alarak bütünsel bir yaklaşım izler. Bir başka deyişle işin yeniden tasarımı teknolojiyi kullanarak insanlara daha fazla güç vermektedir."

Grover, Teng ve Fiedler bilgi teknolojisini İSYI tanımına eklemektedirler [10]: "İşin yeniden tasarımında; iş radikal olarak yeniden tasarımılanırken bilgi teknolojileri bir araç olarak kullanılır ve organizasyon düzeyinde stratejik çıktılar elde etmeye çalışılır (önemli hedeflere erişme, rekabet edebilirlik gibi)."

"Varolan süreçleri otomize etmek (bir imalat hattı gibi), üretkenlikte bir artış sağlayabilir, çevrim sürelerini kısaltabilir, kaliteyi iyileştirip maliyetleri düşürebilir. Bütün bu getiriler doğrusaldır. Öte yandan iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, süreci yeniden yapılandırmak için teknolojiyi kullanır. Otomasyon yaklaşımında teknolojik gücün olanakları varolan iş süreçleri sınırları içinde maksimum oranda kullanılmaya çalışılırken; "İSYI" yaklaşımında süreçleri oluşturan etkinliklerin mantığı sorgulanmaktadır."

İSYI tanımlarından ilki ve en önemlisi M.Hammer ve J.Champy'nin yapmış olduğu tanımdır. Ayrıca Coopers & Lybrand firmasında danışman olarak çalışan David K. Carr ve Hery J. Johansson'un tanımı Hammer ve Champy'in görüşlerini destekler niteliktedir. Bu çalışmada bu iki temel yaklaşım temel alınmaktadır.

2.3.2.1.M.Hammer Ve J.Champy'nin İSYT Tanımı [12]

"İSYT; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır."Bu tanım, dört anahtar sözcük içermektedir:

- Anahtar Sözcük: TEMEL (FUNDAMENTAL)

İSYT'da işadamları, şirketler; işlerinin işleyiş tarzı hakkında en temel soruyu sormak durumundadırlar:

- Yaptığımız işleri neden yapıyoruz ve neden bu şekilde yapıyoruz?

Bu temel soruları sormak insanları, işlerini yürütüş tarzlarının altında yatan söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlayacaktır. Çoğunlukla da bu kuralların çağdışı, hatalı ve uygunsuz olduklarını göreceklerdir. Bu açıdan İSYT uygulayan şirketler için sabit değer yoktur. Her değer bir gün değişecektir.

Örneğin, "Müşteri kredilerinin (kredibilite) kontrolü işini daha etkin bir şekilde nasıl yapabiliriz?" diye sormak, müşterilerin kredilerinin kontrol edilmesi gerektiğini varsaymak anlamına gelir. Bu açıdan İSYT önce bir şirketin NE yapması gerektiğini belirler, sonra da bunun NASIL yapılacağını. Bu yapılırken "var olanlar" gözardı edilir, ne olması "gerektiği" araştırılır.

- Anahtar Sözcük: RADİKAL (RADICAL)

Radikal yeniden tasarlama, işlerin köküne inme anlamına gelir: Yani mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, eskiyi tamamen fırlatıp atmak demektir. İSYT' de, radikal; yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına gelir.

- Anahtar Sözcük: ÇARPICI (DRAMATIC)

İSYT marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Eğer bir şirket olması gereken yerden %10 oranında geriye, maliyeti %10 oranında yüksekse, kalitesinde %10 oranında bir

düşüklük varsa ve müşteriye hizmet konusunda %10 oranında bir gereksinim duyuluyorsa, o şirketin İSYY'e ihtiyacı yoktur. Elemanlara teşvikli ücret sistemi getirmek ya da aşamalı kalite programları uygulamak gibi geleneksel yöntemler bu şirketi o %10 oranındaki gerilikten kurtarabilir.

İSYY ancak, büyük bir patlamaya gereksinim duyulduğunda uygulanmalıdır. Marjinal geliştirme bazı ayarlamalar yapılmasını gerektirir; çarpıcı geliştirmede ise eskiyi çöpe atıp yerine yenisini getirme söz konusudur. Üç tip firmaya İSYY uygulanabilir ,

1. Başı ciddi bir şekilde belada olan firmalar: Bu tip firmaların başka seçeneği yoktur. Bu firma,

- giderleri rakiplerinden veya içinde bulunduğu iş alanında olması gerekenden çok daha yüksektir,
- müşteriye verdiği hizmet müşterilere bayrak açtıracak kadar kötüdür,
- ürün başarısızlık oranı rakiplerinin iki, üç, beş katıdır.

2. Başı henüz derde girmemiş ama yöneticileri, yaklaşan belayı fark edecek kadar ileri görüşlü olan şirketler: O an için mali sonuçlar tatmin edici görünebilir, ama ufukta yeni rakipler, müşterilerin isteklerinin veya özelliklerinin değişmesi, değişmiş bir ekonomik ortam veya mevzuat gibi şirketin başarısını temelden sarsabilecek fırtına bulutları toplanmaktadır. Bu şirketler, İSYY'i başları derde girmeden önce uygulamaya başlayacak vizyona sahiptirler.

3. Doruk noktasında olanlar: Bunların ne bulundukları anda ne de ufukta belirgin sorunları vardır, ama yöneticileri hırslı ve agresiftir. Bu durumdaki şirketler İSYY'i rakiplerine karşı üstünlüklerini artırmak için bir fırsat olarak görürler.

Şu benzetmeyle İSYY uygulayan şirketlerin sınıflandırılması yapılabilir: Birinci kategorideki şirketler çaresiz durumdadırlar; duvara çarpmış ve yaralanıp yere düşmüşlerdir. İkinci kategoridekiler yüksek hızla yol almaktadırlar; ama farları hızla onlara yaklaşan bir şeyi aydınlatır. Bu, bir duvar mıdır acaba? Üçüncü kategoridekiler ise güneşli bir günde arabayla gezintiye çıkmışlardır; görünürde

hiçbir engel yoktur. Ve düşünürler: "Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman !"

- Anahtar Sözcük: SÜREÇ (PROCESS)

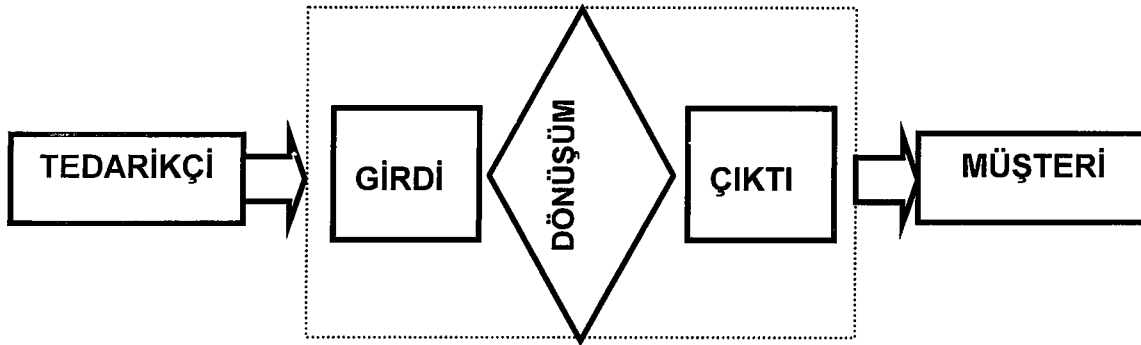
İşadamlarının çoğu "süreç-odaklı" olmayı beceremez; bunlar görev, iş, insan, yapı (organizasyon) gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar, ama asla süreç üzerinde değil.

İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir.

Hammer'ın bu tespitleri de zaman içerisinde değişikliğe uğramıştır. Kendisi İSYİ ile ilgili eserlerinde İSYİ'nin en önemli anahtar tanımlayıcısının Radikal olduğunu belirtmekteydi. Yani yukarıda bahsedilen eskiyi çöpe atıp yerine yenisini getirme. Fakat daha sonra bu konuda yanıldığını, esasında bu tanımın içerisindeki en önemli belirleyicinin Süreç olduğunu ifade etmiştir.[7]

2.3.3. Süreçlere Odaklanma

Süreç bir girdiyi alan, onu dönüştüren ve bir çıktı yaratan; birbirleriyle ilişkili faaliyetler kümesi olarak tanımlanır. İdealde dönüşüm; girdiye değer katmalı, daha kullanışlı ve daha etkin bir çıktı yaratmalıdır. Bir süreç aşağıdaki şekilde şematize edilebilir.



Şekil 12 : Süreç Şeması

Süreçlerle Yönetim yaklaşımı ile organizasyonlar "ana (merkezcil)" iş süreçlerine odaklanmalı, bunların etrafında organize olmalıdır. Ana süreçler organizasyon içindeki diğer süreçlere nazaran müşteriye daha yakındırlar.

Organizasyonun tedarikçileriyle de doğrudan ilişki içindedirler. Süreçlerle yönetime geçecek olan bir organizasyonun faaliyet gösterdiği sektörde başarılı olabilmesi için "ana iş süreçlerine" eğilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Fonksiyonel organizasyonlarda dikey konumlarına rağmen süreçler yataydırlar. Süreçler fonksiyonları çaprazlamasına keserler ve fonksiyonel faaliyetler süreçleri beslerler.

2.3.4. Çarpıcı İyileştirmeler

Çok sayıda küçük çaplı adımsal iyileştirme çabaları sonucunda organizasyon açısında toplamda büyük yararlar elde edebilmek beklenir bir sonuç olmasına rağmen, İSYY "çarpıcı iyileştirmeleri" hedefler.

Performansta büyük iyileştirmeler elde etmek için yeniden yapılanma, ancak "ana iş süreçlerinde" gerçekleştirilirse bu amaca ulaşır. İlk önce çarpıcı (gergin) hedefler belirlenir ve bu hedeflere varmak için süreçler yapılandırılır.

Burada unutulmaması gereken nokta, radikal değişimlerin risk taşıyan birer çaba olduğudur. Bu aşamada liderlere düşen görev, risk alıp almamaya iyi karar vermek ve riski iyi yönetmektir

2.3.5. Niçin Süreçlerle Yönetim?

Bu soruya en kısa tanımı ile şu cevap verilebilir: "Günümüz organizasyonlarının karşı karşıya kaldığı koşullarda, yönetsel araçlarla baş etmek yetersiz kalmaktadır."

Cevapta da görüldüğü gibi süreç merkezli organizasyonun ortaya çıkmasının iki temel nedeni vardır:

1. Günümüz organizasyonlarının karşı karşıya kaldığı koşullar
2. Ve bu koşullarda yetersiz kalan araçlar

2.3.5.1.Günümüz Organizasyonlarının Karşı Karşıya Kaldığı Koşullar

Günümüz organizasyonlarını, korkutucu derecede yabancı buldukları ortama sürükleyen üç güç vardır: Müşteri, Rekabet ve Değişim [12]. Süreç yönetimi incelenirken bu konular incelendiğinden burada üzerinde durulmayacaktır.

2.3.5.2.Günümüz Koşullarında Yetersiz Kalan Yönetmel Araçlar

İSYY ve süreçlerle yönetim, yönetim kavramları ve yaklaşımlarının tabiatlarından ve yapılarından kaynaklanan kısıtları ortadan kaldırmak için ortaya çıkmıştır.

Downsizing; organizasyonel yapı, seviyeler ve kişilerin yer değiştirmelerinden elde edilen kazançlarla ilgilidir. İşler eski metodlarla yapıldığı gibi kalır. Kısa vadeli bakış açısına sahiptir. Çalışanların işten çıkartılmaları ve yer değiştirmeleri hiçbir zaman "üretkenliğin" yükselmesine kalıcı katkıda bulunamaz.

Teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi, 1980'li yıllar boyunca "rekabet edebilirliğin anahtarı" olarak lanse edildi. Ama MIT'deki araştırmacılar tarafından yapılan incelemelerde , Yönetim Bilgi Sistemlerine verilen önem arttıkça verimliliğin ve rekabet edebilirliğin çarpıcı bir şekilde arttığı örneklere pek rastlanamadı. [10]

Morgan Stanley'de ekonomist olarak çalışan Stephen Roach, büyük bilgi sistemi yatırımı yapmış hizmet sektörü firmalarının, 1980'li yıllarda, verimlilik kazançlarının yalnızca ortalama yüzde 1/2 ile 1 arasında değiştiğini belirtmektedir. İSYY, Bilgi Teknolojisi'ne, bir sürücü/yönlendirici olarak değil bir "mümkün kılıcı" olarak bakmaktadır.

Bilgi sistemi kullanarak "kuantum sıçraması" gerçekleştirerek radikal değişime ulaşamadığı durumlarda, değişim müşteri ile doğrudan temas halinde olan "ana iş süreçlerinde" yapılacak çarpıcı iyileştirmelerle elde edilebilir. İSYY ile Bilgi teknolojisi arasındaki ilişkinin niteliği, zaman içerisinde yerini bulacaktır.

JIT gibi "Fonksiyonel Performans Geliştirme" çabaları, radikal değişimin gerisinde kalmıştır. Bu tip çabalar, değer zincirinin halkalarından biridir. Organizasyon içi problemlere organizasyon içi çözümler üretirler. "Fonksiyonel Performans Geliştirme" çabaları sonucunda tedarik zincirini alt optimize eden, müşteri değer anlayışını etkileyen bir ortam ortaya çıkabilir.

Yine benzer şekilde MRP yalnızca, malzeme yönetimi üzerinde odaklanırken "Faaliyet Bazlı Yönetim" de yalnızca maliyet düşürme üzerine dikkatleri toplar. Downsizing, Teknolojiye odaklanmak, Fonksiyonel Performans Geliştirme Yaklaşımları vb. stratejik bakış açısından uzaktır. Bu yüzden, bu çalışmada defalarca vurgulandığı gibi, "Doğru süreç bulunmadan, süreç doğru hale getirilemez".

TKY uygulamaları incelendiğinde iş yapış yönteminin geliştirilmesi yönünde çabaların sınırlı çerçevede kaldığı görülmektedir. Juran ve Deming'in tanımladığı kalite nosyonu incelendiğinde, şirket stratejileri ile TKY arasındaki kuvvetli bağ rahatlıkla görülmektedir. Ama organizasyonların çoğu kolay yolu seçerek fonksiyonel bazda kalan kalite programlarını uygulamaya devam etmektedirler. Pek azı fonksiyonlararası süreçler üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmışlardır.

TKY'nin ilk uygulayıcılarının çoğu "kalite hareketi" kapsamında TKY'yi bir organizasyon içi eğitim ve öğretim modeli olarak kullandılar. Bu model kapsamında organizasyonun bütününde "kalite felsefesinin ana prensipleri" hakkında bilinçlendirme yapıldı. Pek az uygulamada çalışanlardan "yer aldıkları süreçleri iyileştirmeleri ile ilgili fikirleri" olup olmadığı soruldu.

"Sınıfının en iyisi" olmayan Batılı organizasyonlarda kalite geliştirme çabalarının amacı olan adımsal iyileştirmeler iyi sonuçlar vermemektedir. Çünkü bu şirketler şu rekabet yarışının gerisindedir ancak bir "kuantum sıçrama ile" belirli bir yere gelebilirler. ALCOA şirketinin yönetim kurulu başkanı Paul O'Neil bu durumu şöyle açıklamaktadır:

"Eğer konunuzda dünyanın en iyisi iseniz, sürekli iyileştirme sizin için en doğru karardır...Eğer dünya standardının altında bir yerdeseniz, bu fikir sizin için bir felaket olabilir... Bize hızlı kuantum sıçraması şeklinde iyileştirmeler gerekli... Bizi

standardına uzun vadede ulaştıracak bir planı uygulamaya koyamayız. Eğer böyle bir planı kabul edersek, hiçbir zaman dünya lideri olamayız".

TKY'de "alışanların katılımı" esastır. Organizasyon bunun nasıl iyi yapılacağını öğrenir. Ama yetkilendirilmiş ekipler olmasına rağmen yalnızca çok az organizasyon, organizasyon genelinde "sürekli iyileştirmeye" işlerlik kazandırabilmiştir.

Buna rağmen TKY organizasyonlar için gerçekten kuvvetli bir tecrübedir. İSYİ'de iyi sonuçlar elde etmiş organizasyonlardan birçoğunun sıkı bir TKY programı uyguladığı görülmektedir. TKY, organizasyonda ortak bir dil yaratılmasına yardımcı olur. Bu ortak dil problemlerin tanımlanmasında ve çözülmesinde kullanılır. Ayrıca insanlar problem çözerken takım halinde çalışmayı öğrenirler. Bu şekilde süreç merkezli organizasyonun alt yapısı hazırlanmış olur.

Uygulamada, TKY süreçleri problem olarak tanımlar ve sürekli iyileştirme amacı altında tek tek iyileştirir. Genellikle süreçler fonksiyonel sınırlarla sınırlandırılırlar. İSYİ de ise mümkün olan en geniş açıdan bir bakışla süreçler sınırlandırılırlar. Fonksiyonların "sınırlamal kısıtlama" getirmesine izin verilmez. Süreçlerin sınırları çizilir çizilmez, yalnızca bir kaç tanesi yeniden yapılandırma için seçilir. Birçok adımsal iyileştirme peşinden koşmak yerine İSYİ, radikal iyileştirme gerçekleştirilebilecek birkaç süreç üzerinde yoğunlaşır. Bir süreç yeniden yapılandırıldıktan sonra "işi nasıl yapmalıyım?", TKY ise "her bir parçalara ayrılmış fonksiyonlar nasıl daha iyi çalışabilir?" sorularını sorar. Süreçlerin yeniden yapılandırılmasıyla birlikte, organizasyonun da kaçınılmaz olarak bu yapıya göre şekillenmesi gereklidir.

2.3.6. Yeni Bir Organizasyonel Yapı

21. yüzyılda rekabet edebilirliği sağlayan bir diğer etken de, "eskiden güzel olduğu için güzel olan şeyin, günümüzde güzel olmadığını farkedebilmektedir." Fonksiyonel ve hiyerarşik organizasyonlar emir-komuta ihtiyaının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu tip organizasyonlar ölçü ekonomisinin ve insan kontrolünün geçerli olduğu ortamlarda iyi sonuçlar verirler. Ama fonksiyonel engeller organizasyonu yavaşlatır. Organizasyondaki çok sayıdaki seviye bürokrasiyi

doğurur. Fonksiyonel hiyerarşinin bu özellikleri günümüz esneklik, hız, ürün sunma, satış sonrası hizmetler gibi rekabet edebilirlik gereksinimlerine ters düşmektedir.

2.3.6.1. Pek Çok İş Tek İş Halinde Birleştirilir

İncelenen süreçlerin en temel ortak özelliği, *montaj hattının* kaldırılmış olmasıdır. Yani eskiden birbirinden apayrı olan iş ve görevler birleştirilerek tek bir iş haline getirilmiştir. Sürecin başından sonuna kadar sorumluluğu üstlenecek bir birey vardır. Bu kişiye *vaka elemanı* denir. Uzun bir süreçteki bütün adımları birleştirip , tek bir kişi tarafından yapılabilir bir iş haline getirmek her zaman mümkün değildir. Kimi durumlarda değişik adımların farklı yerlerde gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu durumda şirketin, her biri sürecin kendisiyle ilgili kısmını yerine getiren birden çok elemana ihtiyacı olacaktır. Bazı vakalarda ise bir çok faaliyetin tek bir kişi tarafından yerine getirilmesi pratik olmayabilir. Bu gibi durumlarda paslaşmaları önemek için *vaka ekibi* diye bir grup oluşturulur.

Birleştirilmiş süreçlerin, vaka elemanlarının ve vaka ekiplerinin sağladığı yararlar inanılmayacak boyutlardadır:

- İş paslaşmalarının ortadan kaldırılması hata, gecikme, işin yeniden yapılmasının gerekmesi gibi olası tehlikeleri ortadan kaldırmaktadır. Vaka elemanına dayandırılmış bir sürecin montaj hattına dayalı sürece göre on kat daha hızlı çalıştığı bazı olaylarda gözlenmiştir.
- Birleştirilmiş süreçler, süreç yönetimiyle ilgili genel giderlerin azalmasını sağlamaktadır.
- Sürece katılan elemanlar, müşterilerinin gereksinimlerinin zamanında ve sorunsuz halledilmesi konusundaki tüm sorumluluğu üstlenmekte ve böylece, eskisine göre daha az denetime gerek duymaktadır.
- Şirket denetim yerine, yetkileri arttırılmış elemanları, çevrim süresinin ve giderlerin azaltılıp kusursuz bir ürün yaratılması için yeni ve yaratıcı yöntemler bulmaya teşvik etmeyi yeğlemektedir.

- Birleştirilmiş süreçlerin bir diğer yararı da kontrolün geliştirilmesidir. Bu süreçlerde daha az kişi yer aldığından, elemanlara sorumluluk verilmesi ve performanslarının izlenmesi kolaylaşır.

2.3.6.2.Kararları Elemanlar Verir

Süreçlerle Yönetim ile birlikte şirketler, vaka elemanları veya vaka ekiplerine, çok ve birbirini takip eden işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra, dikey olarak da birleştirmektedirler.

Dikey birleştirme, elemanların yanıt almak için hiyerarşisine gitmek yerine artık kendi kararlarını kendileri vermesi anlamına gelmektedir.Karar aşamasının gerçek işten ayrılması yerine, karar verme o işin bir parçası olur.

İşi hem yatay hem dikey olarak birleştirmenin yararları gecikmelerin önlenmesi, giderlerin düşürülmesi, elemanların müşterilerin isteklerini ilk ağızdan öğrenip, gerekli düzenlemeleri yaparak müşteri memnuniyetini artırması vb.dir.

2.3.6.3. Sürecin İçindeki Adımlar Doğal Bir Sıra İçinde Gerçekleştirilir

Süreçlerle Yönetim ile birlikte süreçler düz çizgi sıralaması sultasından kurtulurlar. Klasik yapının yarattığı yapay iş sıralaması yerine, işler doğal akışında gerçekleştirilir. İşin doğasının değişmesi durumunda, süreçte bu değişimi izleyecektir.

Süreç merkezli organizasyondaki süreçlerde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralanmalıdır.

Çizgiselliğin yarattığı yapay iş sıralamasının yerine, işler doğal akışında gerçekleştirilir. Geleneksel bir süreçte; 1. kişi sonuçları, 2. işin gerçekleştirilmesi için 2. kişiye geçirmeden önce 1. işi tamamlamak zorundaydı. Süreç Yönetiminin uygulandığı süreçlerde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralanabilir.

Bir şirket eskiden 2. grubun 2. adımı başlamasından önce 1. grup 1. adımı tamamlamaktaydı, ama aslında buna hiç gerek yoktu. 1. adımdan sorumlu olan eleman, zamanının çoğunu, 5. adıma dek gerekli olmayacak bilgileri toplamakla geçiriyordu. Sürece empoze edilen çizgisel sıralama yüzünden, 1. adım tamamlanmadan kimse 2. adım üzerinde çalışmaya başlayamıyordu. Bu sürecin düzenlenmiş halinde ise 2. adım, 1. adımda kendisi için gerekli bilgiler toplanır toplanmaz işe başlamaktadır. Daha sonra, 2.,3. ve 4. adımlar devam ederken 5. adım için gerekli olan bilgilerin 1. adımda toplanmasına devam edilir.

Çizgisellikten arındırma süreçleri iki şekilde hızlandırır.

- Öncelikle, pek çok işin aynı anda yapılabilmesi sağlanır.
- İkinci olarak, bir sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zamanın azaltılması, ilk çalışmayı geçersiz kılacak ya da sonraki çalışmayla uyumsuz hale düşürecek büyük değişikliklerin etkisini azaltır. Böylece organizasyonlar, bir diğer gecikme kaynağı olan işin yeniden yapılması sorunuyla daha az karşılaşır

2.3.6.4.Süreçlerin Pek Çok Versiyonu Vardır

Bu yaklaşımın bir çıktısı standartlaştırmanın sonu olarak tanımlanabilir. Geleneksel süreçler, kitle pazarı için tasarlanmış, girdiler benzer kalıplar içinde şekillendiriliyor ve böylece, şirketler tek tip ve sabit çıktılar üretiyorlardı.

Farklı ve sürekli değişen pazarların yer aldığı bir dünyada bu mantık çağdışı kalmıştır. Günümüz ortamının taleplerine yanıt verebilmek için "aynı" sürecin pek çok versiyonuna ihtiyacımız vardır. Çok versiyonu veya yolu olan süreçler genellikle, belirli bir durumda hangi versiyonun daha iyi sonuç vereceğinin saptandığı "eleme" adımıyla başlar. Örneğin; kredi verilmesi sürecinin üç versiyonunun -tamamen, bilgisayarda işlenen normal durumlar için, anlaşma temsilcisinin görev aldığı orta zorluktaki durumlar için ve anlaşma temsilcisinin, uzman danışmanlardan yardım alarak üstlendiği zor durumlar için- uygulandığı IBM Credit'te eleme adımı kullanılmaktadır.

Geleneksel tek boyutlu süreçler çoğunlukla oldukça karmaşıktır, zira geniş vaka yelpazesine uyacak özel prosedür ve istisnaları içermeleri gerekir. Çok versiyonlu bir süreç ise tam tersine basit ve kolaydır, zira her versiyon kendisine uygun vakalarla ilgilenir. Hiçbir özel vaka veya istisna yoktur.

2.3.6.5. İş, En Mantıklı Yerde Gerçekleştirilir

Bu yaklaşımın işletilmesinin en önemli çıktısı, sürecin organizasyonun merkezine koyulmasıdır.

Geleneksel organizasyonlarda iş, uzmanlar etrafında organize edilir. Üstelik bu, sadece fabrika zemini için geçerli değildir. Bu tür süreçler pahalıya mal olur, zira sürece pek çok bölümün katılması gerekir. Ayrıca, tüm dökümanların izlenmesi ve sürecin tüm parçalarının bir araya getirilmesinden kaynaklanan genel giderler de vardır.

Örneğin, bir elektronik donanım imalatçısı, tamir işlerinin bir kısmını müşterilerine aktararak hizmet sürecine İSYİ uygulanmıştı. Bu şirketin müşterileri artık, bir teknisyenin elinde gerekli parçaların gelmesini beklemeden bazı basit onarımları kendileri yapmaktadır. Bazı yedek parçalar artık müşterilerin tesislerinde depolanmakta ve kompüterize parça yönetimi sistemi ile kontrol edilmektedir. Sorun çıktığında müşteri imalatçının bölge hizmet hattını arıyor ve sorunu, bilgisayar yardımıyla çalışan bir teşhisciye tanımlıyor. Sorun müşterinin çözebileceği bir şeyse teşhisci müşteriye, hangi parçaların değiştirilmesi gerektiği ve parçanın nasıl yerleştireceğini anlatıyor. Daha sonra, imalatçı eski parçayı alıp yerine yenisini bırakıyor. Servis teknisyenleri, ancak müşterinin çözemeyeceği kadar karmaşık bir sorun çıktığında müşterinin tesislerine gidiyor.

İSYİ'in uygulanmasından sonra organizasyon süreçlere göre yapılandırılınca ortaya tamamen farklı bir yapı çıkacaktır. Tüm sürecin performansının artırılması amacıyla iş organizasyon sınırlarının ötesine aktarılabilir. Organizasyonlarda yapılan işlerin büyük bir kısmı, birbirinden bağımsız organizasyon birimlerinin gerçekleştirdiği, birbiriyle bağlantılı iş parçalarının birleştirilmesini kapsamaktadır. İş

organizasyon sınırlarının ötesine geçirerek planlamak, bu birleştirme gereksinimini ortadan kaldırır.

2.3.6.6. Değer Katmayan İşlemler Yok Edilir

Adam Smith'ten Karl Marx'a kadar tüm politik ekonomistler kişilerin mentalitelerinin yaptıkları iş tarafınan şekillendiğini savundular. Yani işyeri ve iş değiştikçe bu işlerde çalışan kişiler de değişecektir. İşte bu yaklaşımın bir sonucu olarak prosese odaklanma geleneksel endüstri işini ve endüstri işgörenini tamamen değiştirecektir. Doğacak boşluğu proses profesyonellerinin doldurması gereklidir. Bu profesyoneller tekrar endüstri çağı öncesi çalışanların iş yapma şekillerini keşfedecektir.[7]

Bunu anlayabilmek için öncelikle proses işlemlerinin sınıflarını tanımlayalım:

1. Müşterinin para ödediği değer katan işlemler
2. Değer katmayan fakat değer katan işlerin hayata geçebilmesi için yapılması zorunlu işler
3. Gereksiz işler

İSYY'in uygulandığı süreçlerde en aza indirgenen, değer yaratmayan süreçlerden birisi, denetim ve kontroldür. Daha doğrusunu söylemek gerekirse, İSYY'in uygulandığı süreçlerde kontrol ancak ekonomik açıdan mantıklı olduğu ölçüde kullanılır.

Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımlarıyla doludur. Bu kontrol işleminin tek amacı, organizasyondaki bireylerin yapmaması gereken bir işi yapmalarını önlemektir. Bu amaç övgüye değer görülebilir belki; ama pek çok organizasyon bu sıkı kontrolün yol açtığı maliyetin farkında bile değildir. Tüm bu kontrollerin yapılması zaman ve işgücü harcanmasını gerektirir. Hatta kontrol işi, asıl işi yapmadan daha fazla zamana ve çalışmaya neden olabilir. Daha da kötüsü, kontrol maliyeti, üretim ve/veya hizmet maliyetini aşabilir.

Yeniden yapılandırılan süreçlerde ise daha dengeli bir yaklaşım izlenmektedir. İşin yapıldığı anda kontrol edilmesindense, umumi veya geciktirilmiş kontroller yeğlenir. Bu kontrol sistemleri, suistimalin yakalanacağı anın geciktirilmesi ya da tek tek vakalar yerine bütünün incelenmesi nedeniyle az sayıda ufak çapta suistimale açıktır. Ancak İSYİ'in uygulandığı süreçlerde maliyetin çarpıcı oranda azaltılması ve kontrol nedeniyle ortaya çıkan diğer yüklerin ortadan kaldırılması, suistimallerdeki bu olası artışı telafi etmektedir.

Bu çalışmalar sırasında en aza indirgenmiş değer yaratmayan işlerden birisi de mutabakattır. Bu, süreçteki, harici bağlantı noktalarının sayısı azaltılarak ve böylece, mutabakat yapılmasını gerektiren birbiriyle uyumsuz veri alınması olasılığı azaltılarak sağlanır.

Bir çok şirket yaptığı çalışmalarla gereksiz işleri büyük ölçüde azaltmıştır, fakat aynı şeyi değer katmayan işler için söyleyebilmek mümkün değildir. Bunlar değer katan işleri bir araya getiren yapışkan gibidir – raporlama, kontrol etme, gözden geçirme vb. Bir inceleme yapıldığında yapılan tüm işin sadece %10'unun değer kattığını görmek sürpriz olmayacaktır. Geri kalan %90'ında büyük bir bölümü değer katmayan işlerdir. Bu sebepten işi daha çok değer yaratan bir şekilde tasarlamak zorunludur. Böylelikle oluşacak iş muhtemelen daha kapsamlı olacaktır. Klasik organizasyondaki küçük işlemleri bir araya getirerek oluşacak bu işte çok “yapışkan” (raporlama ve kontrol gibi değer yaratmayan işler) kullanılması gerekecektir. Öyleyse mümkün olduğunca az “yapışkan” kullanabilmenin yolu aranmalıdır. Akla gelen ilk çözüm ise daha büyük iş parçalarının “yapıştırılmasıdır”. İşte prosese odaklanmanın kalbi budur.

Kısaca proses odaklılık, değer katan işleri yapanlar için daha az değer katmayan iş gerektirecek şekilde işleri organize etmektedir. Yapılan şey basit iş ve kompleks prosesin yerine kompleks iş ve basit proses koymaktan ibarettir. Bunun için işgörenlerin becerileri çeşitlenmeli ve yaptıkları iş genişletilmelidir. Böylelikle oluşan yeni iş çevresinde bir üretim işçisi formeninin kendisine iş buyurmasını beklemeyecek, takımıyla birlikte işi bitirecektir. Değer yaratmayan işlerin yükü kişilerin üzerinden alınarak, enerjilerinin değer yaratan işlere odaklanması sağlanabilecektir. Bunun için gerekli ilk şey sağlam bir otomasyon alt yapısıdır. Bu

şekilde değer yaratan iş üzerine yoğunlaşmak, çalışanların yükünü de bir hayli arttıracaktır.[7]

2.3.6.7.Tek Temas Noktasını Bir Vaka Yöneticisi Oluşturulur

İSYY'in uygulandığı süreçlerin bir diğer ortak özelliği de "vaka yöneticisi" adı verilen kişilerdir. Sürecin adımları çok karmaşık ya da bir tek kişi veya küçük bir ekip tarafından birleştirilemeyecek kadar dağınık olduğunda bu mekanizma işe yaramaktadır. Karmaşık olan süreçle müşteri arasında tampon vazifesini gören vaka yöneticisi müşterinin yanında, aslında hiç de öyle olmamasına rağmen sürecin gerçekleştirilmesinden kendisi sorumluymuş gibi davranır.

Bu rolü gerçekleştirmek, yani müşterinin sorularına yanıt verip sorunlarını çözebilmek için vaka yöneticisinin, süreci aslında gerçekleştiren bireylerin kullandığı bilgi sistemlerine ulaşabilmesi ve gerektiğinde destek almak üzere sorularını ya da taleplerini bu kişilere götürebilmesi gerekmektedir.

Bu vaka yöneticilerini, yüzeysel bilgilere sahip geleneksel müşteri temsilcilerinden ayırmak için bazen "yetkilendirilmiş" müşteri temsilcileri olarak adlandırılabilir.

Proses odaklı çalışmanın bir sonucu da işgörenlerin sorumluluğu bir yöneticiye yükleme ihtimalinin kalmamasıdır çünkü proses bazlı bir organizasyonda klasik anlamda bir “yönetici” bulunmamaktadır. Çalışan yaptığı işin sorumluluğunu takımıyla birlikte taşımaktadır. “Yönetmek” ancak “görev” varolduğunda anlamlıdır. Küçük ve basit görevler bir kişi tarafından yönetilebilir.Fakat hiç kimse prosesin gerektirdiği geniş alan içinde işini yapan bir takımın tüm yerine getirdiği görevleri tek başına yönetemez. Böyle bir organizasyonda ancak “sonuç”ları izlemek mümkündür.

2.3.6.8.İş Birimleri Fonksiyonel Bölümlerden Süreç Ekiplerine Doğru Değişir

Süreç ekibi türleri oldukça fazladır. Bir sürecin (yeni bir ürün fikrinin, sigorta talebinin vb.) organizasyon içinde ilerleyiş şeklini düşünün. Bu sürece çeşitli

insanlar katılır ama bu insanlar organizasyonel olarak birleştirilmiş değildir. Bunun yerine, fonksiyonel olarak tüm şirket içinde farklı bölümlere, gruplara, birimlere dağılmış durumdadır. Bu bölünme pek çok sorunlara yol açmanın ötesinde, sürece katılan insanların birbiriyle uyumsuz amaçlar gütmelerine neden olur. Bu gibi durumlarda uygulanacak bazı alternatif yaklaşımlar şöyledir:

Alternatif 1:

Sürece katılan insanları ayrı bölümlere yerleştirmektense hepsi bir ekip halinde bir araya getirilir. Yaptıkları işi değiştirmeye gerek yoktur. Bir anlamda, organizasyonun yapay olarak birbirinden ayırdığı bir grup işçi yeniden birleştirilir. Ve bu insanlara "süreç ekibi" adı verilir. Diğer bir deyişle süreç ekibi (process team) bir sürecin gerçekleştirilmesinde doğal olarak bir araya gelen bir birimdir.

Bireysel olarak bir görevden sorumlu olmak yerine sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip süreç ekibi elemanlarının daha farklı bir işleri vardır. Sürecin bir parçasının değil, tümünün gerçekleştirilmesi için ekibin diğer üyeleri ile ortak bir sorumluluğu paylaşırlar. Her gün kullandıkları becerilerin artmasının yanı sıra daha büyük bir tabloyu düşünerek çalışırlar. Ekibin tüm üyelerinin farklı yetenek ve becerileri vardır, bu nedenle yaptıkları işler birbirinin aynı değildir. Ama yine de işleri arasındaki sınırlar çok keskin değildir. Ekibin her üyesi sürecin adımlarına en azından aşinadır ve bu adımların çoğunu yerine getirebilir. Dahası, tüm bireylerin işleri süreci bir bütün olarak algılayabilmelerini sağlayacak şekildedir.

Pek çok çeşit süreç ekibi vardır ve işin yapısına göre buna "vaka ekibi" denir. Vaka ekipleri tekrarlanabilir işleri gerçekleştirirler.

Alternatif 2:

Bir süreç ekibinin ömrü kısaysa, özel ve diğerlerine benzemez bir görev tamamlanuncaya kadar birarada kalıyorsa; bu ekiplere "geçici ekipler" denir. Örneğin, bir ürün tasarım aşamasında tasarım, imalat, maliyet uzmanlarından oluşan bir geçici ekip oluşturulabilir. Bu insanlar aynı anda birden fazla geçici ekibin üyesi olabilir ve zamanlarını farklı projeler arasında bölüştürebilirler.

Alternatif 3:

Üçüncü bir tür vaka ekibi tek kişiden oluşan "vaka elemanı"dır. Bu elemanlar her bir çevrimi başından sonuna kadar yönetmektedir. Karmaşık durumlarda, danışman uzmanlardan yardım almaktadırlar.

2.3.6.9.İşler Basit Görevlerden Çok Boyutlu İşlere Değişir

Süreçlere İSYİ uygulanması kimi zaman farklı işler arasındaki sınırların kaymasına ve basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru değişime yol açmaktadır. İş çok boyutlu hale geldikçe bağımsızlığı artmaktadır. İSYİ zaman ve iş -kaybının yanı sıra değer üretmeyen işleri de ortadan kaldırmaktadır. İSYİ kontrol, mutabakat, bekleme, izleme, gözleme gibi, bir organizasyonun içindeki sınırlar yüzünden ve süreç bölünmesini telafi etmek amacıyla gerçekleştirilen verimsiz işleri ortadan kaldırır ve böylece insanlar gerçek işe daha fazla zaman ayırabilirler.

İSYİ sonrasında süreçlerle yönetim yapısı yerleştirilince işçiler görevinden daha büyük bir bütünlük, yakınlık ve tamamlama duygusu elde ederler ve böylece işleri daha tatmin edici hale gelir. İşçiler, önem verilen bir sonuç yaratan bütün bir görevi, bir süreci ya da alt süreci yerine getirirler. Süreci gerçekleştiren, girişimcilerin mücadele ve ödülleri büyük bir kısmını paylaşırlar. Amaçları müşteri tatminini sağlamaktır ve bu nedenle müşteri üzerinde yoğunlaşırlar. Sadece patronu mutlu etmenin ya da bürokrasiyi geçmeye çalışmanın ötesinde bir işleri vardır.

Süreçlerdeki elemanlar değer üretmeyen işlere daha az zaman ayırmaya başlarlar. Elemanların şirkete katkıları artar ve bunun sonucu olarak elemanlara sağlanan maddi olanaklar da yükselir.

Ancak işlerin tatmin ediciliği arttıkça zorluğu ve mücadele gereği de artar. Eski rutin işlerin büyük bir kısmı ortadan kaldırılmış ya da otomasyona geçirilmiştir. Eski modeldeki basit insanların gerçekleştirdiği basit görevlerin yerini yeni modelde akıllı insanların gerçekleştirdiği karmaşık görevler almıştır. Bu da işgücüne giriş için gerekli nitelik sınırını yükseltir. Süreçlerle yönetilen organizasyonlarda basit, rutin ve vasıfsız görevlerin sayısı çok azdır.

2.3.6.10.İnsanların Rollerı Değişir - Kontrol Edilenden Yetkilendirilene

Görev odaklı geleneksel şirketlerde işe alınan elemanlardan kurallara uymaları beklenir. Süreçlerle yönetilen şirketlerde ise kurallara uyan elemanlar değil, kurallarını kendi yaratan bireyler ister. Yönetim ekiplere tüm bir sürecin tamamlanması için gerekli kararları alma yetkisi de tanınmalıdır.

Süreçlerle yönetimde çalışan insanların yetkilendirilmesi gereksinim sonucudur. Süreç ekibi elemanları olarak düşünmelerine, birbirlerine etkilemelerine, yargı güçlerini kullanmalarına ve karar almalarına izin verilir ve bunları yapabilmeleri beklenir.

Bir ya da birkaç kişiden oluşan ve süreç odaklı işleri yerine getiren ekipler kendi kendilerini yönetme durumundadırlar. Organizasyona karşı olan sorumluluklarının -iş vaktinde yetiştirme, verimlilik, kalite vb.- sınırları içinde işin nasıl ve ne zaman yapılacağına kendileri karar verirler. Görevlerini bir amirin yönlendirmesini bekledikleri anda süreç ekibi olmaktan çıkacaklardır.

Yetkilendirme, süreçlerle yönetimin kaçınılmaz bir sonucudur. Otonomluk ve sorumluluk proses odaklı çalışmaya entegredir. Bazılarının çalıştığı, diğerlerinin de yönettiği organizasyonlar pahalı, atık üreten ve çatışma ile yanlış potansiyeli olan organizasyonlardır. Proses odaklı bir organizasyonda ise kendini yöneten çalışanlar işin yapılmasından ve doğru yapılmasından sorumludurlar. Yani işi yapmak ve yönetmek arasında büyük bir ayrım yoktur. Yönetim artık herkesin işinin bir parçasıdır.

Tekrar gözden geçirirsek proses odaklı işlerde:

- Değer katmayan işler olmaması için işler(görevler) büyük ve karmaşıktır.
- İşin sonucunun, bu sonucun neye yaradığının çalışan tarafından anlaşılmış olmalıdır.
- Değer yaratan iş yapma gereği arttıkça kişilerin otonom, sorumlu ve karar verici hale gelmesi gereklidir.
- Bu şekilde oluşan işler, profesyonellerin yaptığı işlere benzemektedir. Yani çalışanın profesyonelleşmesi gerekmektedir.

Profesyonel işi yapmaktan çok sonuca ulaşmakla yükümlü bir kişidir. Doktora boğazımızı incelesin, kan basıncımızı ölçsün, kalbimizi dinlesin diye değil iyi olmak için gideriz. Profesyonelin hayat görüşünü üç kelime karakterize eder: müşteri, proses ve sonuç. Endüstri işgöreni ise başka üç kelimeye odaklıdır: patron, aktivite, görev. Profesyonel yönetici ve işçi arasındadır: hem işi yapmakla, hem de işi iyi yapmakla yükümlüdür. Endüstri işçisi ile arasındaki fark, birisinin ne gerekiyorsa, diğerinin ise kendisine söyleneni yapmasıdır.[7]

Tamamen müşteriye ve sonuca odaklı çalışıldığında “benim görevim” – “senin görevin” farkı anlamsızlaşır. Profesyonelin ortamı takım ortamıdır, çünkü önemli olan işin yapılmasıdır. Bunun anlamı egonun ve kişisel becerinin proses odaklı çevrede yeri olmaması demek değildir. Sadece işi yapmaktan herkesin çıkar sağlayacağı bu ortamda rekabet enerjisi işletme içerisinden dışarısına yönlendirilmiştir.

Sonuç olarak, şirketler eleman alırken fazladan bazı kriterlere de önem vermek durumunda kalırlar. Adayların yalnızca eğitimlerine ve niteliklerine bakmak yeterli değildir; *kişilikleri* de büyük önem kazanmıştır.

2.3.6.11. İşe Hazırlanma Değişir – Yetiştirmeden Eğitime

Süreç işlerinde, elemanların kurallara uymak yerine, doğru işi yapmak için kendi yargılarını kullanmalarını gerektirdiğine göre, elemanların doğruyu ayırt etmek için yeterli eğitime ihtiyaçları vardır. Geleneksel şirketlerde elemanların yetiştirilmelerine önem verilir. İşçilere belirli bir işin nasıl yapılacağı ya da belirli durumlarla nasıl başa çıkılacağı öğretilir. Süreç odaklı şirketlerde ise yetiştirme yerine eğitime, ya da eğitilmiş bireylerin işe alınmasına önem verilir. Yetiştirme, beceri ve nitelikleri artırarak elemanlara bir görevin "nasıl"larını öğretir. Eğitim ise öngörülerini ile anlayışlarını geliştirerek "niye"leri öğretecektir.

Şirketler çok boyutlu ve değişken işler için belli bir yeri dolduracak elemanlara gereksinim duymazlar, zira o yer kesin olarak belirlenmiş değildir. Şirketler işlerin ne gerektirdiğini bilip onu yapan, kendilerine uygun yeri kendileri yaratan elemanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Dahası, o yer sürekli değişecektir. Esneklik ve

değişim ortamında bilmeleri gereken her şeyi bilen elemanları çalıştırmak olanaksızdır. Bu nedenle süreç odaklı bir şirkette standart, işin süresi boyunca eğitime sürekli devam etmektedir.

2.3.6.12. Performans Ölçüm Ve Ücret Politikalarında Odak Noktası Değişir - Faaliyetten Sonuçlara

Geleneksel şirketlerde ücret politikası bellidir: İşçiler çalıştıkları zaman için ücret alırlar. Geleneksel operasyonlarda ister montaj hattı imalat makinalarında olsun ister kağıt işlerinin yapıldığı bürolarda her bir işçinin yaptığı işi, sayılabilir bir değere dönüştürmek olanaksızdır.

Süreçlerle yönetim, şirketleri ücret hakkında bazı temel varsayımları gözden geçirmeye zorlar:

- Bir elemanın çalıştığı süreç veya süreçlerde bu yıl gösterdiği performans sonraki yıllarda göstereceği performansın garantisi olamaz. Bu nedenle, bu şirketlerde enflasyon nedeniyle yapılan ayarlamalar dışında temel ücretler değişmez. Üstün performansa verilen ödül ücret artırılması değil, ikramiyedir.
- Elemanlara ünvan veya kıdemlerine göre ücret verilmez. İnsanlara sadece boy gösterdikleri için ücret ödenmez. Elemanların ücretleri her yıl arttırılmaz.

İnsanlara organizasyon içindeki pozisyonlarına göre ücret vermek ve terfi ettikçe ücretlerini yükseltmek bu yaklaşıma göre hatalıdır. Bireyin ücretinin kendisine bağlı olarak çalışan eleman sayısına ya da bütçesinin boyutuna göre saptandığı geleneksel yöntemler de süreç odaklı ortama uymaz. Her biri dar bir ücret sınırıyla çalışan 1. analist, 2. analist, uzman analist vb. gibi pek çok pozisyonu içeren kademeli hiyerarşiler devreden çıkarılmalıdır. Süreçlerle yönetilen şirketlerde performans, yaratılan değere göre ölçülür ve ücretin de buna göre belirlenmesi gerekir.

2.3.6.13. İlerleme Kriterleri Değişir - Performanstan Yeteneğe

İyi yapılan bir iş için ikramiye vermek uygun bir ödüldür, ancak yeni bir işe terfi ettirmenin uygun olduğu söylenemez. Süreçlerle yönetimde ilerleme ile performans

arasındaki sınır kesin bir şekilde çizilmiştir. Organizasyon içinde yeni bir işe terfi ettirilme performansın değil, yeteneğin sonucudur. Kısacası bu bir ödül değil, değişikliktir. Örneğin, geleneksel düşünce tarzına göre, Ayşe Hanım'ın iyi bir kimyager olması onun kimyagerlere iyi bir yönetici olacağını gösterir. Ama bu düşünce genellikle doğru değildir. Ayşe Hanım'ın "terfi"si şirkete iyi bir kimyager kaybettirip kötü bir yönetici kazandırılabilir.

2.3.6.14. Değerler Değişir -Koruyucudan Üretkene

Süreçlerle yönetim şirketin yapısının yanı sıra kültürünü de değiştirir. İSY, elemanların patronları için değil, müşteri için çalıştıklarına inanmalarını gerektirmektedir. Elemanların buna inanmaları ancak, şirketin ödüllendirme politikalarının da bu düşünceyi vurgulaması ile sağlanabilir.

Elemanların değerlerini ve inançlarını belirleyen en önemli faktörler organizasyonun yönetim sistemleridir: Elemanların ücretlerinin belirlenme yöntemi, performansının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler vb.

Ne yazık ki yöneticilerin çoğu halde, elemanlarının inançlarını belirlemek için bazı değerleri telaffuz edip bu değerler hakkında konuşma yapmanın yeterli olduğunu sanmaktadır. Şirketin değerlerini belirten bir beyanat hazırlamak da yararsızdır ve geçici bir heves olmaktan öteye gidemez. Bu beyanatlar şirketin yönetim sistemleri ile desteklenmedikçe laf kalabalığından başka bir işe yaramayacak ve sadece şirket içindeki horgörüğü arttıracaktır.

Bazı geleneksel şirketlerde görülen kültürel değerler geçmişteki performans üzerinde yoğunlaşan, denetime önem veren ve hiyerarşiyi kutsayan parçalanmış yönetim sistemlerinin yan ürünleridir. Bu tür bir şirketin değerler beyanatında ne denirse densin, yönetim sistemi aslında şöyle bir değeri teşvik etmektedir:

- Maaşımı patronum ödüyor: Müşteriye hizmet etmek hakkındaki tüm o konuşmalar bir yana, gerçek amaç patronu mutlu etmektir.
- Ben sadece çarkın dişlilerinden biriyim: Uygulayacağım en iyi strateji, başımı önüme eğmek ve dikkati çekmemektir.

- Bana ne kadar çok dolaysız rapor gelirse önemim o kadar artmış demektir: En büyük imparatorluğa sahip olan kazanır.
- Yarın da bugün gibi olacak: Hep öyle olmadı mı zaten?

Süreçlerle yönetilen bir şirkette elemanların değerleri şöyle olmalıdır:

- Tüm maaşları müşteriler öder: Müşterileri memnun etmek için her şeyi yapmalıyım.
- Bu şirketteki tüm işler önemlidir: Benim yaptıklarımın önemi vardır.
- Boy göstermek başarı değildir: Ben yarattığım değer için maaş alırım.
- Bu iş buraya kadar: Sorunları sahiplenmeli ve çözmeliyim.
- Ben bir ekibin içindeyim: Başarıya ya da başarısızlığa birlikte ulaşırız.
- Yarının ne getireceğini kimse bilmez: Sürekli öğrenmek işimin bir parçasıdır.

2.3.6.15. Yöneticiler Değişir -Amirden Antrenöre

Burada cevaplanması gereken iki soru vardır: 1 – Yöneticiler ne yönetir?

2-Yöneticiler niye yönetir? Yöneticiler çalışanların kendilerinin yapamayacakları işleri yapan kişilerdir. Bunların temel görevi işçilerin işlerini doğru yapmalarını sağlamaktır.

Geleneksel patronlar işi tasarlar ve dağıtırlar. Ekipler ise bu işi kendileri yaparlar. Geleneksel patronlar işin bir yerden diğerine akışını yönetir, gözler, kontrol eder ve denetler. Ekipler bunu kendileri yapar. Süreçlerle yönetimde geleneksel patronlara yer yoktur. Yöneticiler amir rolünden vazgeçerek, kolaylaştırıcı ve katalizör rolü oynamalıdır ve görevi, elemanları ve onların yeteneklerini geliştirerek, bu elemanların değer üreten süreçler gerçekleştirebilmelerini sağlamak olan bireylere dönüşmelidirler

Proses odaklı çalışmada çok becerili, otonom ve sorumlu olan çalışanlarımızın bir gözetleme ve düzenlemeye ihtiyacı yoktur. Bu sebeple klasik yönetici rolünü baştan

sona yürüyen bir sürecin performansının sağlanmasını garantileyecek bir role, proses sahibine bırakmalıdır. Bu kişinin temel görevi prosesin performansı önündeki problemleri kaldırmaktır. Proses sahibinin görevi 3 temel parçada incelenebilir: 1- Tasarım, 2-Koçluk,3- Temsil.

Tasarım: Proses sahibinin önemli görevlerinden biri performansı sağlamaktır. Bunun için Proses tasarımıdan takımıyla birlikte öncelikle o sorumludur. Tasarı tek kişinin işi değildir ama sorumluluk proses sahibindedir. Bu tasarımın bazı prensipleri de vardır ve bunların ilki sürecin müşteri odaklı olmasıdır. Ayrıca tasarlanan süreç ölçülebilir olmalıdır. Sürecin performans göstergelerini oluşturmak ve bu göstergelerin alt işlemler bazında “lm mimarisi”ni oluşturmak ta öncelikli olarak süreç sahibinin görevidir. Bu lmleme sadece müşteri isteklerine dayanmamalı, aynı zamanda işletme gereklerini de yerine getirmelidir(maliyeti düşük olmalı, karlı olmalı vb.).

Süreç sahibi bunların yanında sürecin tasarımının sürekli geliştirilmesinden de sorumludur. Bu geliştirme evrimsel olabildiği gibi (gereksiz işlerin çıkarılması), devrimsel de olabilir (zaman içinde işlemez hale gelmiş sürecin toptan yenilenmesi).

Koçluk: Tasarım çabalarının yanısıra süreç sahibi, çalışanlara zor durumlarda yol göstermekle de yükümlüdür. Süreç alışanları işin tümüyle ilgili bilgili olsalarda, süreç sahibinin bu konuda daha geniş bir görüşü olacaktır. Süreç takımı, süreç sahibine, yaptıkları her işte kontrol veya onay amaçlı başvurmak durumunda değildir. Ancak daha önce karşılaşmadıkları ve çözemedikleri durumlarda kendisine danışıp yol göstericilik isteyebilirler. Süreç sahibi rehber ve kolaylaştırıcı olmalıdır.Eğer klasik yapıdaki yönetici parçaları bir arada tutan bir “yapıştırıcı” gibi düşünülürse, yeni yapıdaki süreç sahibi işleri kolaylaştıran “yağlayıcı” bir role sahiptir.

Temsil : Süreç sahibi, “süreçler kurulu”nun (doğaldır ki süreçler tek başlarına bir sonuç üretemezler. Bir işletme bir süreçler sistemidir ve bu süreçleri tümünün temsil edildiği bir kurul olacaktır) bir yesi olarak sürecini temsil etmekle yükümlüdür. Ayrıca sürecinin finansal ihtiyaçlarını çözmek ve diğer süreçlerle ilişkisini yürütmek te süreç sahibinin görevidir.

Bu tür yöneticilik gerçek bir meslektir. Geleneksel uygulama hem işin hem de yönetimin değerini küçümsemektedir. Bir elemanın ilerlemesinin tek yolu olarak onun yönetici olmasını görmek suretiyle işi küçümser. Bu düşünce yönetmenin, çalışmaktan daha önemli olduğunu ima etmektedir. Ama geleneksel uygulama iyi bir elemanın yönetici olabileceğini de söylemektedir. [7]

Gerçekte yöneticilik, mühendislik ya da satıcılık gibi ayrı bir yetenektir. Bir işte iyi olmak ile iyi bir yönetici olmak arasında çok az bağlantı vardır.

Süreçlerle yönetilen şirketlerde yöneticiler güçlü etkileşim yeteneğine sahip olmalı ve başkalarının başarıları ile gurur duymayı bilmelidirler. Bu tür bir yönetici kaynak sağlamak, sorunlara yanıt vermek ve elemanların uzun vadede kariyerlerini geliştirmelerini sağlamak için orada olan bir kılavuzdur. Bu, yöneticilerin çoğunun geleneksel olarak üstlendikleri rolden çok farklıdır.

2.3.6.16. Organizasyon Yapıları Değişir -Hiyerarşiden Yalınlığa

Tüm bir süreç bir tek ekibin işi haline geldiğinde süreç yönetimi de ekibin görevinin bir parçası olur. Bir zamanlar yöneticilerin ve yöneticilerin yöneticilerinin toplantı yapmalarını gerektiren kararlar ve bölümler arası konular artık normal iş akışı içerisinde ekipler tarafından verilir ve halledilir. İş hakkındaki kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak yöneticilerin geleneksel rollerinin yok olması anlamına gelir. Şirketler işi bir arada tutmak için eskisi kadar çok yönetici "yapışkan"a gerek duymaz.

Geleneksel şirkette organizasyon yapısı üzerinde inanılmaz bir enerjinin harcandığı önemli bir konudur. Neden? Çünkü organizasyon yapısı pek çok sorunun çözülmesini ve sorunların yanıtlanmasını sağlayan bir mekanizmadır.

Geleneksel organizasyonun temel biriminin, benzer görevleri yerine getiren insanlardan oluşan fonksiyonel bölüm olduğu unutulmamalıdır. Organizasyonun bütünü, çeşitli şekillerde yapılandırılmış bu fonksiyon bölümünden oluşur. Yapılanma şekli şirketlere göre büyük farklılıklar gösterir. Bu organizasyonların tasarlanması için büyük bir enerji harcanır, zira şirketin işinin organize ediliş şeklinden kontrol ve performans izleme mekanizmalarına dek herşey

organizasyon yapısı tarafından belirlenmektedir. Organizasyon yapısı organizasyon içindeki iletişim hatlarını oluşturur ve karar verme hiyerarşisini belirler.

Süreçlere göre yapılandırılan organizasyonlarda :

- İş aslında birbiriyle eşit olan, özerk şekilde çalışan ve az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilmektedir.
- Yöneticilerin sayısı azdır; çünkü bir yönetici sadece yedi kişiyi yönetebilirken, otuza yakın kişiye antrenörlük yapabilir. Bire yedi yönetici işçi oranı uygulandığında organizasyonun hiyerarşik olması gerekir. Bire otuz oranında ise hiyerarşi zorunluluğu azalır.

2.3.6.17.Üst Düzey Yöneticiler Değişir -Skor Tutucudan Lidere

Yalın organizasyonlar, üst düzey yöneticileri müşteriye ve şirketin değer üreten işleri yapan elemanlarına yaklaştırır. İSYI'in uygulandığı ortamda işin başarıyla gerçekleştirilmesi, görev odaklı fonksiyonel yöneticilerin faaliyetlerinden çok, yetkilendirilmiş elemanların davranış ve çalışmalarına dayanır. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, sözleri ve yaptıklarıyla elemanların değer ve inançlarını etkileyip güçlendiren liderler haline gelmek zorundadırlar.

Üst düzey yöneticiler, yeni süreçleri yerine getiren elemanlar üzerinde dolaysız kontrole sahip olmadan, süreç performansının genel sorumluluğunu üstlenirler. Elemanlar antrenörlerinin yönlendirmesiyle az ya da çok benzer şekilde tasarlanmasını ve elemanların şirketin yönetim sistemleri (performans ölçümü ve ücret sistemleri) ile motive edimelerini sağlamaktadır.

Geleneksel şirketlerde üst düzey yöneticiler operasyonlardan soyutlanmıştır. Yönettikleri şirkete bakış açıları temelde finansaldır: Şirket bu dönemde istenene erişti mi? Süreçlerle yönetilen şirketlerin liderleri ise gerçek işe yaklaşırlar. Süreçleri tasarlar ve elemanlara motivasyon sağlarken işin yapılaş şekliyle yakından ilgilenirler. Hiçbir futbol antrenörü ekibine, " 5 farkla kazanmanızı istiyorum. Gidip oynayın, sonra da bana rapor verin," demez. Antrenörler sahaya çıkıp oyuna katılmazlar, ama oyun planının oluşturulması ve oyuncuların performansı ile

yakından ilgilidirler. İSYI'in uygulandığı şirketlerdeki üst yöneticiler de benzer şekilde hareket eder. Sadece skor tutmanın ötesine geçmişlerdir.

2.3.7. Süreçlerle Yönetim Yolculuğunda Dikkat Edilecek Hususlar

Süreçlerle yönetim yolculuğu İSYI ile başlayacaktır. Bu yolculuğun ilk adımlarından itibaren bir takım riskler söz konusu olacaktır. Bunları aşmak için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

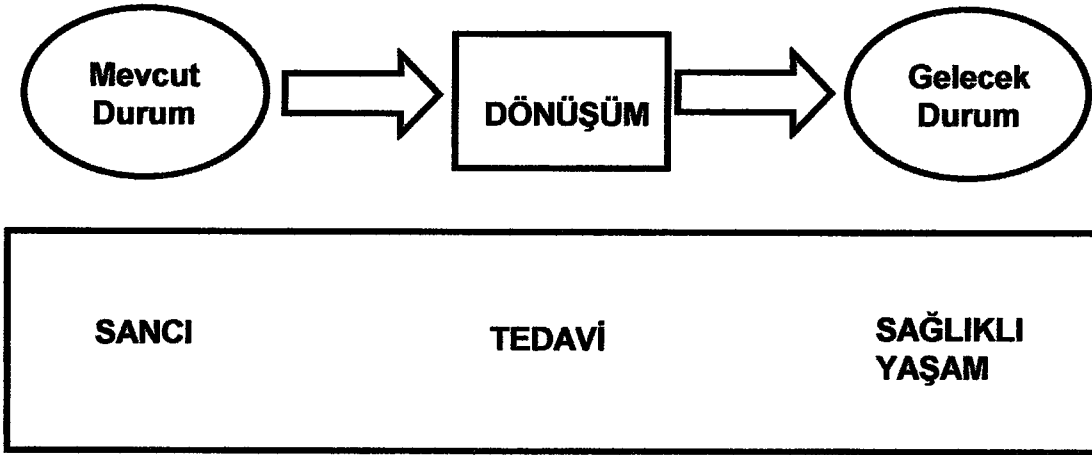
2.3.7.1.Kritik Başarı Faktörü 1: Organizasyonu Değişim Yapmaya Zorlayan

Gereksinimi Açık ve Seçik Bir Şekilde Tanımlamak

Süreçlerle yönetime geçme gereksinimi; organizasyonun pazardaki konumu ve rekabet çevresindeki çeşitli etkenler tarafından yönlendirilir. Rekabet edebilirliği arttırmaya zorlayan bir gereksinim olmamaksızın, dönüşüme (transformasyon) kalkışan bir organizasyon, çalışanlardan gelecek "bize ne" homurtularıyla karşı karşıya kalacaktır.

Değişimin yönünü belirlemek ve kontrol altında tutmak için, ilk önce mevcut durum ve ardından varılması istenen durum belirlenmelidir. Varılması istenen durumdan kastedilen, üst yönetimce belirlenen ve organizasyonun 3-5 yıl içerisinde varması istenen noktadır. Açıkça görüldüğü gibi, girişilen bu çaba organizasyonun kendisini geliştirmesi kadar, organizasyon içerisinde yer alan insanların geliştilmesi/gelişmesi anlamına gelmektedir.

Varılması istenen durum olarak tanımlanan nokta, bir sonu göstermemektedir. Yalnızca iyileştirilmiş bir durumu temsil etmektedir. Organizasyon mevcut durumdan istenen duruma giderken bir "dönüşüm" evresinden geçer. Zaman ekseninde bu oluşum şu şekilde şematize edilebilir. [9]



Şekil 13 : Değişime Zorlayan Gereksinim

Mevcut durum ile varılması istenen durum arasındaki fark "değişime zorlayan gereksinim" olarak adlandırılabilir. Değişimin bir anlam ifade edebilmesi için, hedeflenen noktaya varmanın getirdiği kazancın, mevcut durumda kalmanın organizasyona verdiği "sancıyı" ortadan kaldırması ve hatta sağlıklı yaşama olanak tanınması gerekmektedir.

Organizasyonlar için verilmesi en zor kararlardan birisi "en uygun zamanda, değişime zorlayan gereksinimi tesbit etmek"tir. Örneğin; bir otomobil üreticisi, pazarda pay kaybetmeye başlayınca, "değişim için harekete geçebilir". Ancak GE Genel Müdür Jack Welch'in dediği gibi, "lider bir şirket değişimi, zorunda kalmadan önce yapmak zorundadır".

Zorlayıcı gereksinimi tesbit etmenin en popüler ve bilimsel yollarından birisi "benchmarking"tir. Organizasyonlar, belirledikleri alanlarda/konularda endüstri, ulusal ve/veya dünya boyutunda kıyaslamalara giderek, kendilerini değişime zorlayan gereksinimi "geç kalmadan" tesbit edebilirler. Değişim stratejik bir konudur ve organizasyonların stratejik yönetim faaliyetleri içersinde yer almalıdır. Bu konularda uzmanlaşmış organizasyonlar yöneticilerinin, vizyonları ve şirket stratejileri doğrultusunda değişim gereksinimini belirleyebilmektedirler.

2.3.7.2.Kritik Başarı Faktörü 2: Üst Yönetimin Desteği İle Başlamak ve Bu Desteğin Kalıcılığını Sağlamak

Üst yönetim değişime kendisini adayınca kadar, hareketin lideri konumunda değildir. Çünkü liderlik, yalnızca organizasyonun gereksinimlerini analiz etmek ve "değişimi yapalım" kararını vermek değildir.

Üst yönetim değişim gereksinimini belirledikten sonra tüm kalbiyle ve mesaiyle projede aktif görev almalı ve gelişmeleri yakından takip etmelidir.

Birçok organizasyonda üst düzey yöneticiler şirketleri için yön ve vizyon yaratma yerine, vizyonun kaybolmuş bir bölümü olan 3 aylık finansal sonuçları analiz etmekle uğraşırlar. Süreç odaklı bir organizasyon, üst yönetiminden yönetici olmasını değil lider olmasını beklemektedir. Aşağıdaki tabloda bir yönetici ile bir lider arasındaki temel farklar belirtilmektedir [9].

Tablo 4 : Dönüşüm şekline göre süreçlerin sınıflandırılması

Lider	Yönetici
Vizyonu belirler ve vizyonla "iletişim" kurar.	Vizyonu gerçekleştirir.
Çalışanları motive eder.	Çalışanları motive eder, rehberlik yapar ve yol gösterir.
Temel değerleri belirler ve sergiler.	Temel değerleri iş sonuçlarına çevirir (tercüme eder).
Geleceğe odaklanır.	Geleceği anlar ama bugünü izler.

Eğer üst yönetim süreç üzerindeki odaklanmasını kaybederse, dolayısıyla desteğini ve sahiplemesini yitirecek böylece organizasyondaki tüm çalışanlar da benzer davranışları göstereceklerdir.

2.3.7.3.Kritik Başarı Faktörü 3: Organizasyonun Değişime Hazır Olduğunu

Anlamak

Eğer üst yönetim (lider) etkin bir şekilde değişime zorlayan gereksinimi çalışanlara sergileyebilirse/tanıtabilirse, organizasyonun bütününde "değişim beklentisi" oluşacaktır. Ama bu durum oldukça basite indirgenmiş bir yaklaşımdır.

Gerçekte ise bir organizasyonun değişime hazır olma seviyesi "kendisine has özelliklerine" bağlıdır. Örneğin; şirket kültürünün "rijitliği", daha önceden yapılmış değişim yönetimi çabalarının çalışanlara resmi olarak nasıl engaje edildiği vb.

Organizasyonun değişime hazır olduğu kararını vermek "cesaretin ötesinde" bir olgudur. Üst yönetim kişisel egosunun ötesinde, değişime zorlayan gereksinimi projelendirmeli, belirli bir süre zarfında organizasyonu değişim için hazır, istekli ve değişimi yapabilir hale getirmelidir.

Değişim yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki, insanlar günün şartlarına uygun değişikliklerle karşılaştıklarında daha kolay adapte olabilmektedirler. Diğer yandan insanlar belirli bir zaman periyodu boyunca sindirebilecekleri değişimin miktarını sınırlandırmaktadırlar.

Alvin Toffler, bir insanın veya organizasyonun değişime etkin bir şekilde uyum sağlayamaması ardında, moral düşüklüğü, yetersiz iletişim, düşük verimlilik, yüksek devamsızlık ve işten ayrılma, kişisel alan geliştirme ve saldırganlık gibi fonksiyonel olmayan belirtilerin ortaya çıkabileceğini belirtmektedir.

Bu tip belirtilerin sebep olabileceği zararlardan korunmak için yöneticiler, İSYİ çabasında hedef ve faaliyetlerine, yukarıda sıralanan muhtemel durumları yansıtmalıdır. Bunun için bireylerin ve grupların bilgilerinde, yeteneklerinde davranışlarında ve tutumlarında yapmayı öngördükleri değişimleri, oluşturulacak yapı dikkate alarak planlamalıdır. Değişim yönetimi yalnızca süreçlerle yönetime geçiş çabası içerisinde yer alan "dönemsel bir faaliyet" olarak görülmemelidir.

2.3.7.4.Kritik Başarı Faktörü 4: "Çalışmanın Çalışanlar Arasında Satılabilirliğini"

Sağlamak İçin Etkin Bir Şekilde İletişim Kurmak. Daha Sonra Daha Fazla İletişim Yapmak

İletişim, organizasyondaki her seviyeden çalışanı değişim çabasına dahil etmede kullanılabilecek en önemli araçtır. Örneğin, Motorola hem TKY hem de İSYİ faaliyetlerinde çalışanlarının katılımını başarı ile sağlamaktadır. Bu firma yıllardır, düzenlediği "town hall" toplantılarında "işlerini" çalışanlarıyla beraber gözden geçirir. Ayrıca iş birimi yöneticileri çalışanlarıyla beraber sık sık toplantılar düzenlerler. 6 Sigma - Motorola'nın Kalite Hedefi- ve kalite hedeflerine ulaşmaktaki zorunluluklar bu toplantıların ana gündem maddeleridir.

İSYİ çabası boyunca sürüp giden iletişim programlarının iki temel amacı vardır:

1. Uygulama ekibinin dışında kalan insanlara düzenli bir şekilde İSYİ'nin bir sonucu olarak ortaya çıkacak değişiklikler hakkında bilgilendirme yapmak.
2. Değişim Yönetimi faaliyetlerine destek sağlamak.

Etkin bir iletişim gerçekleştirebilmek için çalışanlara hem iyi haberler hem de kötü haberleri vermek gerekmektedir.Süreçlerle yönetim, çoğunlukla, daha az kişi ile aynı miktar işi yapmak anlamındadır. Bu nedenle iletişim seansları sırasında işten çıkarılması gereken kişilerin "akibetinin ne olacağı konusunda" bilgi verilmesi kaçınılmazdır.

Ayrıca çalışanlar bu tip projelerde "bu çalışmanın içinde beni ilgilendiren - benim için olan (ücret, terfi, işten çıkarma, pozisyon, kariyer vb)- şey ne?" sorusunu kendisine devamlı sorar. İletişim programları hazırlanırken bu sorulara yanıt oluşturacak mesajların göz önünde tutulması yararlı olacaktır.

İdealde yukarıda değinilen tipteki soruları yanıtlayacak kişinin Genel Müdür olması gerekmektedir. Ama büyük organizasyonlarda işletme yöneticileri veya departman yöneticileri de bu soruları yanıtlayabilirler.

İletişim organizasyonun tavanından başlamalı ve tabanına yayılmalıdır. Mümkün olduğunca vizyon ile değişime zorlayan gereksinim arasındaki bağ ve değişim sonrasında organizasyonun alacağı yeni şekil resmedilerek, tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Etkin bir iletişim yapmak için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır:

1. Çok fazla iletişim kullanmak imkansızdır.
2. Verilmek istenen mesajlar basitleştirilmelidir.
3. Sorunlar önceden tahmin edilerek önlemleri alınmaya çalışmalıdır
4. İletişim projesinin teknik gereksinimlerinin belirlenmesi faaliyeti hafife alınmamalıdır. Özellikle oldukça komplike (kapsamlı) projelerde bir yöneticinin tüm mesaisini bu faaliyete ayırması gerekebilir.
5. Mesajların verilmesinde üst yönetimin katılımının sağlanması gereklidir.
6. Açık sözlülük en iyi politikadır. Gerçekler söylenmelidir.
7. İletişim programlarına katılacakların listesi hazırlanmalı, her biri için doğru mesaj ve medya aracı seçilmelidir.

2.3.7.5.Kritik Başarı Faktörü 5: Etkin Süreç (Çalışma) Ekipleri Yaratmak

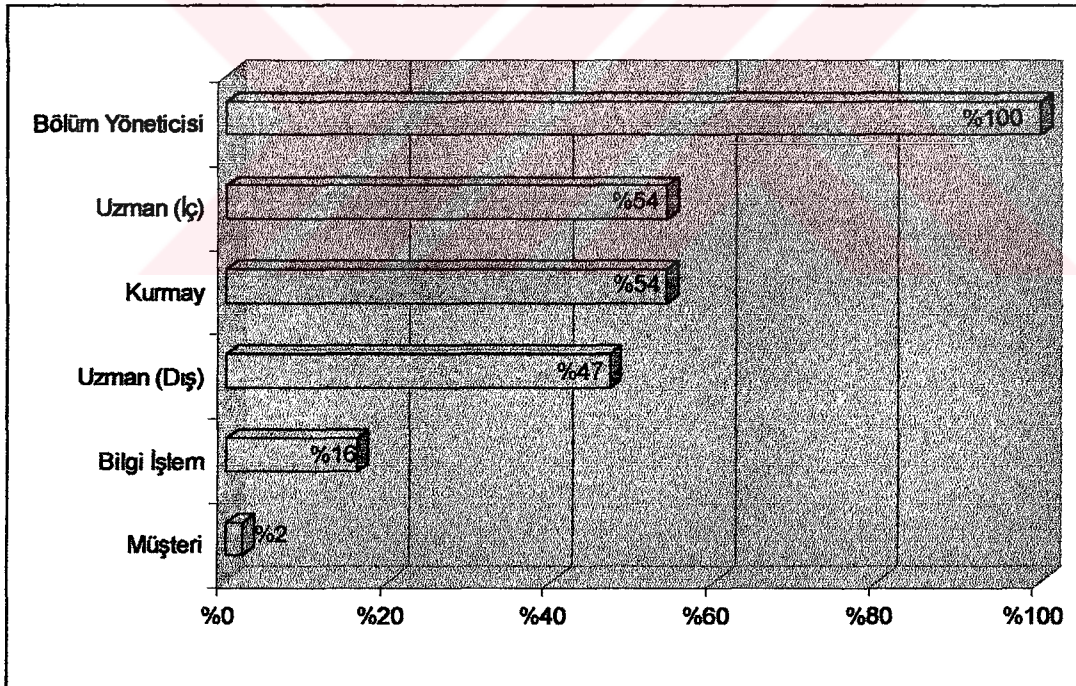
Şirket üst yönetimleri İSYİ'de görev yapacak süreç ekiplerine doğru elemanları seçerken çok zaman harcamaları gerekmektedir. İSYİ çabalarında organizasyonlar için, doğru ekiplere sahip olmak doğru çözümler bulmaktan daha önemlidir. Bunun iki temel sebebi vardır:

1. Doğru ekipler büyük bir olasılıkla doğru çözümleri bulacaktır.
2. Doğru ekipler çözümlerin organizasyon genelinde geçerli/optimal olmasını sağlayacaklardır.

Çarpıcı değişimler gerçekleştirmek, buluşa açık, vizyon sahibi, yaratıcı insanlar gerektirir. Bu tip kişiler genellikle organizasyonlarda en meşgul insanlardır. Çünkü herkes tarafından takdir edilirler ve zekalarından dolayı saygı duyulurlar.

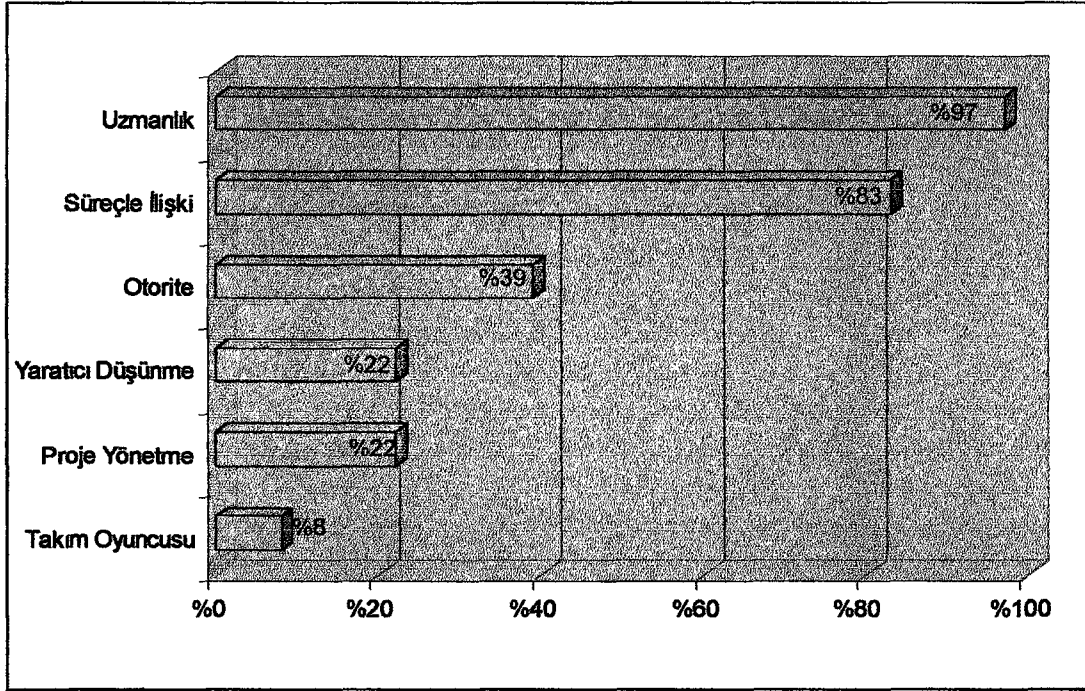
İSYY çalışmalarının ilk aşamasında, yeniden yapılandırılacak muhtemel süreçleri analiz edecek süreç ekipleri (ilk süreç ekipleri), mümkün olduğu kadar organizasyonun bütününe temsil eden operasyonlar (imalat vb.), finans, insan kaynakları, yönetim, bilgi sistemleri vb. fonksiyonları kapsayan elemanlardan oluşturulmalıdır. Bu fonksiyonlardan bazıları resmi olarak ekip içerisinde yer almasa da, yeniden çizilecek organizasyonun yapılandırılmasının çeşitli aşamalarında yardımlarına müracaat edilmelidir.

Aşağıdaki grafikte, Carr ve Johansson'un süreçlerini yeniden yapılandıran şirketlerde yapmış oldukları araştırma sonucunda ilk proje ekibinde yer alan kişilerin özellikleri belirtilmektedir. [9]



Şekil 14 : İlk Proje Ekibinde Yer Alan Kişilerin Özellikleri

Yine aynı çalışmada ekip elemanları seçilirken ekip elemanlarından beklenen kişisel özellikler ise şu şekilde dağılım göstermektedir



Şekil 15: Ekip Elemanlarının Kişilik Özellikleri

Ekip elemanlarının seçimini dikkatli bir şekilde yapıldıktan sonra, tüm ekip "takım çalışması konusunda" eğitilmeli ve aşağıdaki özellikleri kazanmaları sağlanmalıdır.

1. İletişim çift yönlüdür.
2. Ekip üyeleri açık bir şekilde tüm fikirlerini açıklarlar.
3. Ekip üyeleri katılımı ve liderliği paylaşırlar.
4. Ekip karar verirken konuyu ayrıntılı bir şekilde tartışır ve uzlaşmaya varmaya çalışır.
5. Ortaya çıkan yapıcı tartışmalar ekibin verdiği kararların kalitesini zenginleştirir.
6. Ekip üyeleri, ekibin etkinliğini değerlendirir ve çalışmalarını nasıl daha iyileştirebilecekleri konusunda kararlar alır.

2.3.7.6.Kritik Başarı Faktörü 6: Yapılandırılmış Bir Metodoloji Kullanmak

İSYYde alınan en iyi sonuçlar, İSYY yapmaya karar vermiş organizasyonla dış danışmanlık firmasının ortaklaşa çalışmaları sonucunda ortaya çıkan metodolojilerdir. Bu tip metodolojilerde, danışmanlık firması temel yaklaşım ve prensiplerini organizasyona anlatır. Aynı anda organizasyonda kendi kültürü, iş ve çalışma koşulları, dil gibi konularda danışmanı bilgilendirir. Karşılıklı bilgi alış-verişi ardından "organizasyonun koşullarına uygun, daha önceden benzeri başka organizasyonlarda uygulanarak kendisini kanıtlamış bir "metodoloji" ortaya çıkarılır.

2.3.7.7.Kritik Başarı Faktörü 7: Danışmanları Etkin Bir Şekilde Kullanmak

İSYY ve organizasyonun süreç odaklı olarak yapılandırılması çalışmalarında çeşitli iç veya dış danışmanlardan destek almak, farklı disiplinlerin ve tecrübelerin projeye katılması açısından genellikle gerekli olmaktadır. Ekip elemanları uzmanlık konularından yararlanılmak üzere seçilmelerine rağmen, ayrıca aşağıda belirtilen rolleri üstlenecek danışmanlara da gereksinim duyulmaktadır.

Koçluk : Bu rol konumunda danışman; liderlik, cesaretlendirme, İSYY çalışmalarının ilerki aşamalarında alacağı yol hakkında tecrübeye dayalı değerlendirmeler yapabilir.

Kolaylaştırıcılık : Değişim sürecinin sorunsuz gelişimini sağlamak amacıyla çeşitli teknik ve araçların kullanımını sağlar.

Vizyonerlik : Bu rolde organizasyonun geleceği ile ilgili konulara daha fazla odaklanabilir. Çünkü buluş/keşif konularında tecrübelidir.

Uzmanlık : İSYY ile ilişkili konularda yeterli bilgi ve yeteneğe sahiptir.

Proje Yöneticisi : Bu konumda organizasyondaki tüm faaliyetleri koordine edecek tecrübe, araç ve zamana sahiptir.

Eğitici : Bu rolü üstlenen danışman, organizasyonun İSYİ çalışmalarında gün be gün gereksinim duyacağı nitelikteki personeli hazır hale getirir. Örneğin süreç haritası çizimi, mevcut durumun simülasyonu, süreç dizaynı ve ölçümlemesinde kullanılan istatistiki araçlar hakkında eğitimler verir.

2.3.7.8.Kritik Başarı Faktörü 8: Amaçları Şirket Stratejileriyle İlişkilendirmek

Şirket stratejisi değişim çabası içerisindeki organizasyonlar için hareket noktası olmalıdır. Çünkü strateji organizasyona gideceği rotayı çizer.

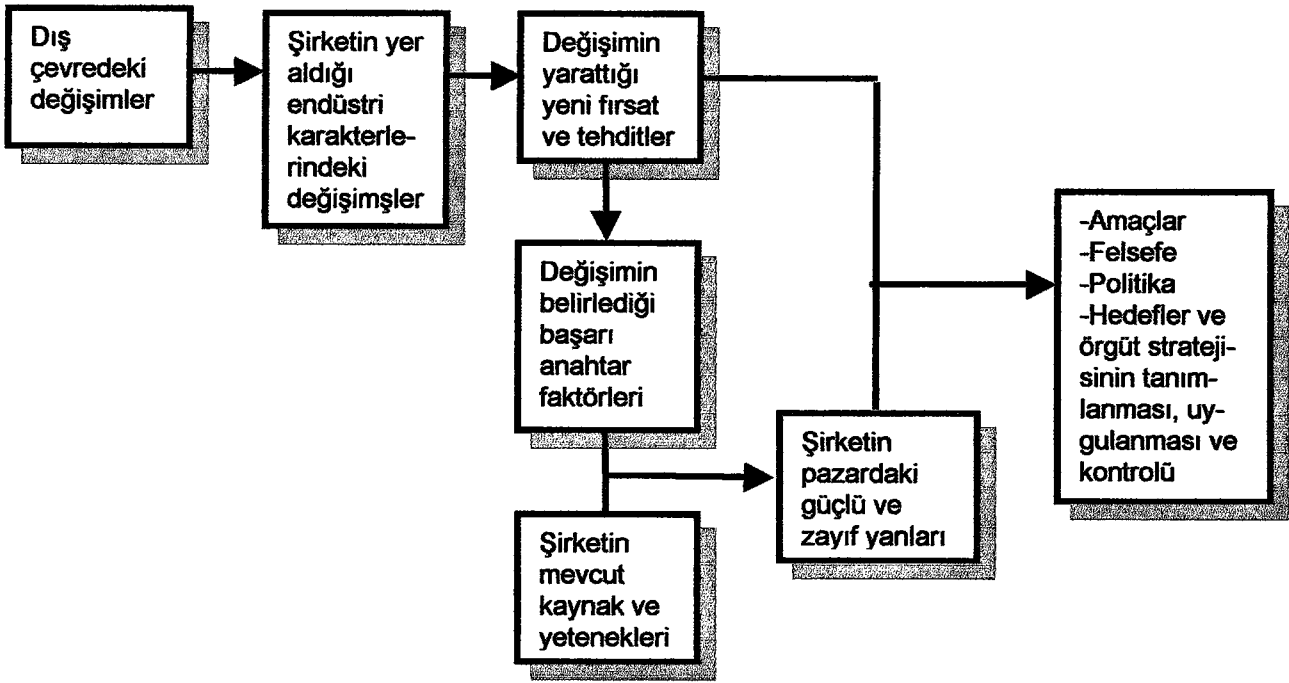
Şirket stratejileri çeşitli sorulara yanıtlar aranarak türetilir:

- Pazara sunacağım ürünler/hizmetler nelerdir?
- Bu ürünleri segmentasyon açısından nerelerde sunmalıyım?

Yukarıdakiler standart strateji belirleme sorularıdır. Süreçlere odaklanmış organizasyonlar ise,

- Ürün/hizmetlerimi etkileyen (destekleyen) pazar segmentasyonum ile ilişkili kritik süreçlerim nelerdir?
- Organizasyonumun yeterliliği/yetenekleri nedir? Bu yeterlilikle kritik süreçlerimi nasıl daha iyi duruma getirebilirim?

sorularına yanıt ararlar. Stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizinden (Şekil 15) hareketle, şirket stratejilerini pazar ve organizasyon koşullarına göre güncel bir şekilde tutabilirler.



Şekil 16: SWOT Analizi

Şirket stratejileri spesifik rekabet edebilirlik boyutlarını içermelidir. Yani,

- Müşteri beklentilerini daha iyi karşılama (çekici ürün özellikleri, satış sonrası hizmetler, fiyat vb.)
- Zaman (zamanında sevkiyat, hızlı, yeni ürün geliştirme)
- Ekonomiklik (düşük ürün ve servis maliyeti)

gibi konularda hedefler belirtilmelidir.

Stratejilerin içeriğibelirlenirken diğer bir deyişle hedefler sayılaşılırken,

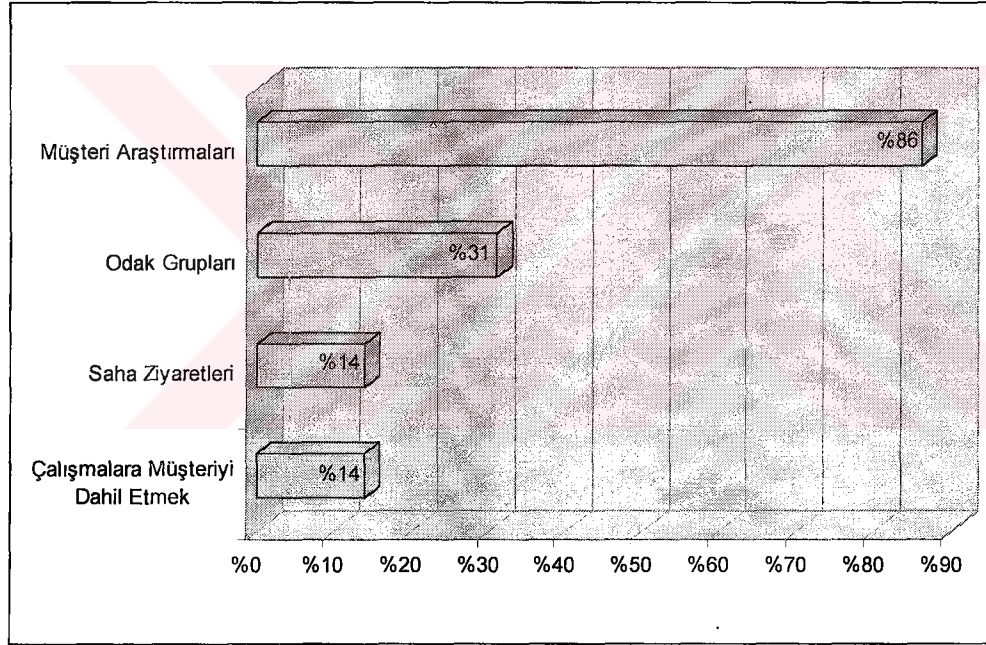
Müşteri araştırmaları	Organizasyon Kültürü Analizleri
Rekabet analizi	Operasyonel Gözden Geçirme
Performans Göstergeleri İzleme	Operasyonel Gözden Geçirme
Finansal Gözden Geçirme	Bilgi Teknolojisi Gözden Geçirme

gibi yaklaşımlar/teknikler kullanılmalıdır.

2.3.7.9.Kritik Başarı Faktörü 9: Müşterinin Sesini Dinleme

Şirketin ana süreçleri müşteri ile doğrudan temas halindedir. Bu nedenle süreçler yeniden yapılandırılmadan önce müşterilerin de görüşleri alınmalıdır.

Müşterilerin görüşleri çok farklı yöntemlerle alınabilir. Burada önemli olan organizasyonun kendisine en sağlıklı bilgiyi sunacak tekniği/leri seçebilmesidir. Bu çalışmalarda beklenen, müşterinin yeniden yapılandırılacak süreç hakkında organizasyona ipucu vermesidir. Carr ve Johansson'un çalışmaları sonucunda organizasyonlar tarafından kullanılan tekniklerin dağılımı şu şekilde oluşmuştur. [9]



Şekil 17: Müşterinin Sesi

2.3.7.10. Kritik Başarı Faktörü 10: Değişimi Başlatmak İçin Doğru Süreçleri Seçmek

İş stratejilerini analiz eden ve müşterilerinin sesini dinleyen şirketler için "yeniden yapılandırılacak doğru süreçleri" seçmek çok zor olmamaktadır.

İş süreçlerinde temelden değişimler yapmak için ilk önce "o süreçleri" tanımlamak/tanımak gereklidir. Ancak ondan sonra "stratejik süreklilik" ile

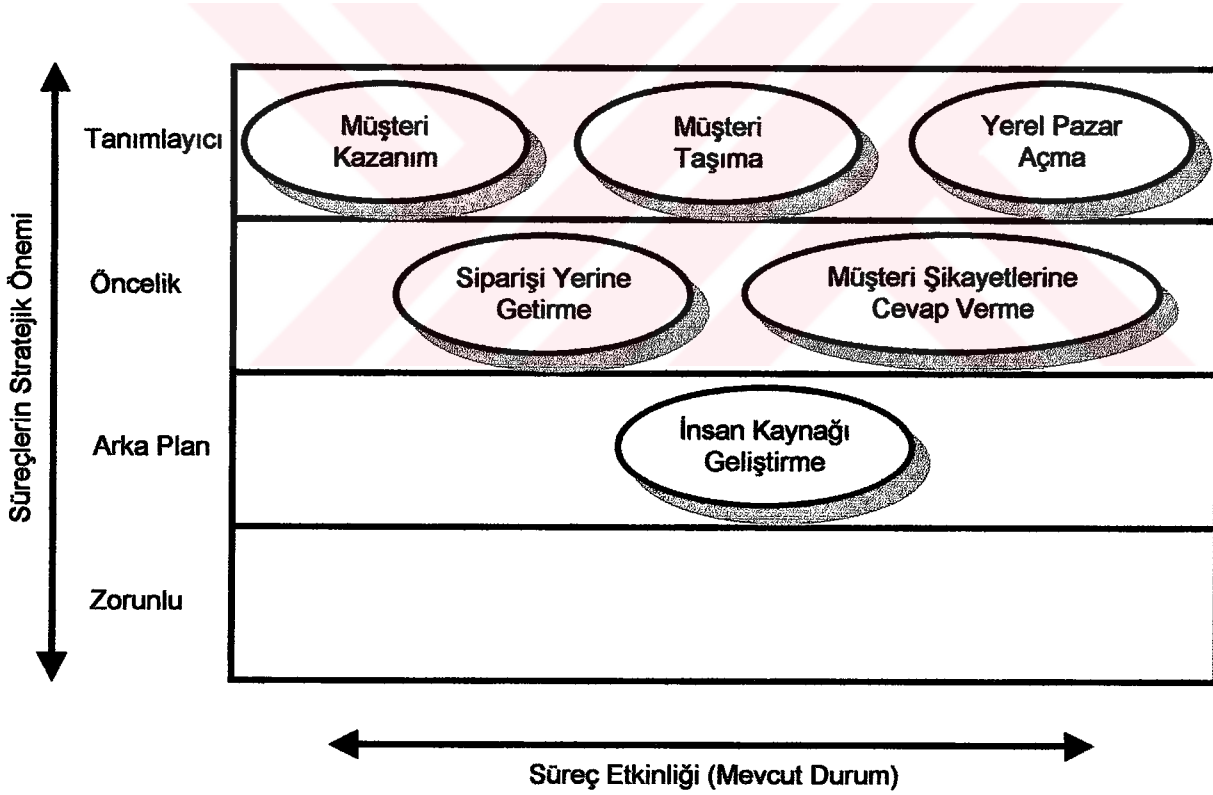
ilişkinin nerede başladığı nerede bittiği anlaşılabilir. Stratejik süreklilik dört kategoriye sahiptir:

1. En önemli stratejik süreçler "tanımlayıcı (kimlik) süreçlerdir". Bu süreçler organizasyonu kendisine, müşterisine, yatırımcılara tanımlarlar.
2. İkincisi "öncelik süreç"leridir. Bu süreçler doğrudan ve önemli bir ölçüde organizasyonun günlük performansını etkilerler. Organizasyondaki tüm süreçler ya tanımlayıcı süreç ya da öncelik sürecidir. Bir organizasyon için tek bir tanımlayıcı sürece sahip olmak istenen bir durum olmasına rağmen, bu duruma pek az rastlanır.
3. Stratejik hiyerarşide alt seviyelerde yer alan süreçlere "arka plan süreçler" denir. Organizasyonun işini uzun vadede sürdürebilmesi için gerekli olan süreçlerdir.
4. En sonuncusu "zorunlu süreçler"dir. Bu süreçler hükümetin ve diğer resmi kuruluşların kanun ve tüzükleri sonucunda organizasyon tarafından yaratılmışlardır. Muhasebe konularıyla ilgili süreçler zorunlu süreçleri oluştururlar.

Aşağıdaki tablo ve şekil "Teleservices" firmasının başlıca süreçleri ve stratejik süreklilik içinde bu "süreçlerin" gruplandırılması görülmektedir. [9]

Tablo 5: Teleservices Firmasının Başlıca Süreçleri

Süreç İsmi	Tanım
Müşteri Kazanım	Yeni müşteriler bulma, tanımlama, konumlandırma
Müşteri Taşıma	Mevcut müşteri portföyü ile yeni işler geliştirme
Siparişi yerine getirme süreci	Siparişi alma, üretim ve sevkiyat
Yerel pazar açma	Coğrafi olarak yeni pazarlar açma

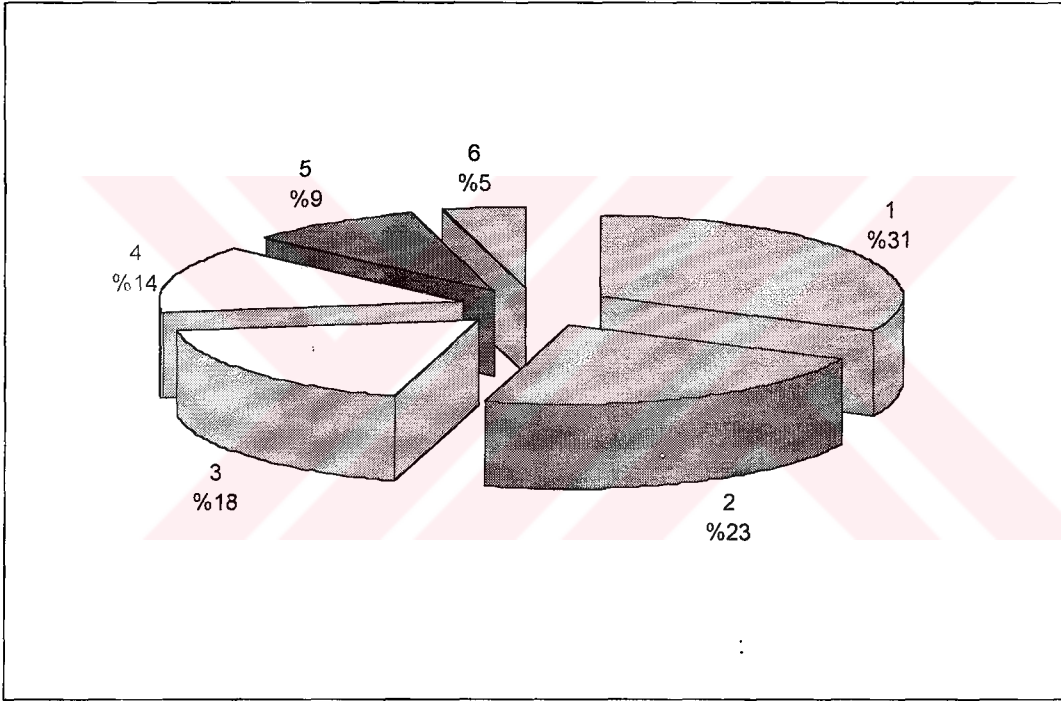


Şekil 18: Stratejik Süreklilik Açısından Teleservices Firmasının Başlıca Süreçlerinin Gruplandırılması

2.3.7.11.Kritik Başarı Faktörü 11 : Bir Anda Çok Fazla Süreci Yeniden

Yapılandırmaya Kalkışmamak

Çok sayıda ana iş sürecinde ve bazı anahtar destek süreçlerinde yeniden yapılanmaya gitmek, organizasyonların rekabet edebilirliğinde maliyet açısından olumsuzluklara sebep olacaktır. Ayrıca bu süreçlerde büyük değişimler yapmak oldukça riskli olduğundan organizasyonun enerjisini yalnızca birkaç süreç üzerine odaklaması zorunluluk haline gelmektedir. Carr ve Johansson'un araştırmasına göre aynı anda tasarım ve uygulamaya alma aşamasında olan süreç sayısı en fazla üçtür.[9]



Şekil 19: Aynı Anda Tasarım ve Uygulamaya Alma Aşamasında Olan Süreç Sayısı

2.3.7.12.Kritik Başarı Faktörü 12: Süreç Ekiplerinin "Değişimin Anahtar Aracı

Olmasını" Sağlamak

Öncelikle ele alınacak süreçler seçildikten sonra, sıra İSYİ ekipleri tarafından bu süreçler üzerinde detaylı çalışmalar yapmaya gelmektedir. Daha operasyonel olan bu İSYİ ekipleri, organizasyondaki önemli süreçlerde çeşitli görevleri bulunan çalışanlardan oluşmalıdır. Ayrıca bu kişilerin iş hayatı geçmişlerinde projelerde yer almaları ve gerekli yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir.

İSYY çabası bir ürünün geliştirilmesinde olduğu gibi "paralel aktivitelerden" oluşmaktadır. Bu ekip üyelerinin aynı anda bireysel olarak farklı işler ve konularda çalışabilmesi anlamına gelmektedir. Yani bir İSYY ekibi içinde bir kişi bilgi teknolojisiyle ilgilenirken diğer bir kişi iş akışlarını analiz edebilir aynı anda bir üçüncüsü de insan kaynakları konusunda çalışabilir. Bu yaklaşım İSYY'nin süresinin ve maliyetinin düşmesini sağlayacaktır.

Ekip elemanlarının farklılığı (çeşitliliği) ve paralel aktivite yapma gereksinimi kuvvetli bir "ekip çalışması" gereğini beraberinde getirmektedir. Genellikle tecrübeli bir uzman veya danışman yönlendirmesiyle ekip üyeleri kendi ekiplerini kurarlar. Bu esnada; ekip çalışmasının amacı belirlenir, beklentiler açıklığa kavuşturulur ve çalışma boyunca uyulacak "düzenleyici kuralları" belirlenir. Bu çalışmaların ardından bir ekibin elemanlarının isimlerinin belirlenmesi yanında; raporlama, kontrol, araçlar, teknikler, rol ve sorumluluklar ortaya çıkar. Daha önce de vurgulandığı gibi danışman tüm bu çalışmalarda ekip elemanlarına yardımcı olur ve özellikle İSYY araç ve tekniklerinin kullanımı konusunda eğitimler verir ve organizasyonun ilerlediği yön hakkında çalışanları bilgilendirmede tepe yönetime yardımcı olur.

2.3.7.13.Kritik Başarı Faktörü 13: İSYY Yapılacak Sürecin Mevcut Durumunun

Hızlı Bir Şekilde Anlaşılması

Bu evre yeniden yapılanma "bilgi toplama çalışmalarının" en yoğun yaşandığı evresidir. Daha önceki evrelerde daha yüksek seviyelerde süreç haritası yapılarak temel iş süreçleri arasından yeniden yapılandırılacak süreçler belirlenmişti. Bu evrede ise seçilen sürecin daha iyi anlaşılması için detaylı bilgi toplanmaktadır. Ayrıca sürecin sınırları belirlenir ve neyin sürecin içerisinde neyin sürecin dışarısında olduğu tesbit edilir. Bu sınırlar üst yönetim tarafından belirlenir ve ilgili ekiplere iletilir. Eğer tasarım parametreleri yönlendirme komitesi tarafından önceki aşamalarda belirlenmediyse, bu aşamada tespit edilir. Ek olarak şu noktalarda göz önünde tutulabilir:

- Mümkün olan yerlerde operasyonları merkezileştirme veya ademi merkezileştirme

- "Esnek Fabrika, Tam Zamanında Çevrim Süresi Azaltma" gibi süreç odaklı bir model izleme
- Müşterilere veya tedarikçilere görevlerinin (konularının) tiplerine göre sorumlulukları aktarma
- Çalışanlara, yöneticilere, müşterilere, tedarikçilere ve diğer işletmelerin çalışanlarına "bilgiye kolay erişim" imkanı sağlama
- Kontrolü minimize etme
- Kritik olmayan faaliyetleri mali açıdan uygun/etkin olduğu durumlarda organizasyon dışında yaptırma
- Müşteri veya sermayedarların tatminine yönelik "gergin" (çarpıcı, sıkı) performans göstergeleri belirleme
- Çalışanların karar verirken bir rehber olarak bilgi teknolojisini kullanmasını sağlama
- Müşteriler veya tedarikçiler için "tek nokta irtibat" sistemini kurma
- Tüm süreçler için "sürekli iyileştirme" yaklaşımını oluşturma

Tasarım parametrelerinin hangilerinin organizasyonun ihtiyacını karşılayacağını bulmak oldukça zor bir karardır. Ancak gereklidir. Çünkü bu karar organizasyonun süreç haritasını hangi detayda çizeceğine yardım eder. Süreç haritaları işi tekrardan dizayn eden ekibin işini kolaylaştırıcı şekilde yapmasına imkan tanımalıdır. Yani süreçler "yönetilebilir", "makul" ve "gerekli" düzeyde parçalara ayrılmalı ve o detayda incelenmelidir.

Çoğu kez İSYİ çalışmalarında "dakika seviyesinde" detaylara inilmemektedir. Örneğin; faks gönderildi, faks alındı. Özellikle imalat gibi endüstriyel süreçlerin analizi yapılırken genellikle aktivite seviyesinde detaya inilirken hizmet süreçlerinde nadiren bu seviyede analizler yapılmaktadır.

2.3.7.14.Kritik Başarı Faktörü 14: Doğru Süreç Ölçütlerini (Metrikleri) Seçmek ve Kullanmak

Süreci doğru bir şekilde yapılandırmak; uygulamaya alma aşaması boyunca sürecin doğru bir şekilde çalıştığından emin olmayı sağlayacak bir grup performans göstergesini tasarımıyla mümkün olacaktır. Eğer süreç kendisini "gergin" tutacak doğru metriklerle sahip değilse, organizasyon hiçbir zaman süreç vizyonuna ulaşılıp ulaşılmadığını anlayamayacaktır.

Ölçütler süreç performansını izleme amacıyla kullanılmaktadır. Süreç ölçütleri, kalite, hizmet, süre ve maliyet gibi faktörleri içermektedir. Fonksiyonel yapıdan artı kalan birkaç geleneksel ölçüt ile süreç ölçütleri arasında bir uyumsuzluk çıkması önlenmelidir. Süreç metrikleri, ekiplerin ve ekip üyelerinin çıktılarına yoğunlaşır. Ekip çalışmalarında ve süreç performanslarında; kalite, süre, hizmet ve maliyet iyileştirilerek; müşteri tatmini ve şirketin rekabet edebilirliği üst düzeye çıkarılmaya çalışılır.

$$\text{Müşteriye Sunulan Değer} = \frac{\text{Kalite} \quad \text{Hizmet}}{\text{Maliyet} \quad \text{Süre}}$$

Şekil 20 :Süreç Ölçümleme Denklemi

Şekil 19'da süreç ölçümlemede kullanılan temel denklem görülmektedir. Maliyet ile süre azalırken, kalite ve servis yükseliyorsa, müşteri tatmini ve organizasyonun rekabet edebilirlik seviyesi daha iyiye gidecektir. Aşağıda tipik süreç ölçütlerine örnekler verilmiştir. [9]

Tablo 6 : Tipik Süreç Ölçütleri

İlk Çalışma Üretimi	Düzeltilmeler, hatalı ürünler ve geçikmeler olmamaksızın ilk seferde süreçten çıkan mükemmel birimlerin yüzdesi
Çevrim süresi	Bir birim süreç çıktısı üretmek için geçen süre
Süreç Maliyeti	Süreçteki faaliyetlerin ortaya çıkardığı maliyetler
İlk Kullanım (Üretim) Verimliliği	Bir cihazın ilk kullanımındaki doğru üretilen birimlerin yüzdesi
Zamanında teslimat	Müşterinin eline zamanında geçen ürün/hizmetlerin yüzdesi
Mükemmel Sipariş	Zamanında, istenen kalitede ve istenen miktardaki –mükemmel sipariş- siparişlerin yüzdesi

2.3.7.15.Kritik Başarı Faktörü 15: Süreçleri Yapılandırırken Süreçlerle Yönetim Yapılarını Oluşturmak

Süreçlerin yeniden yapılandırılma çabası tek başına organizasyonların özlediği gelişimi sağlamaktan uzak kalmıştır. Bu çabaların süreç odaklı organizasyona geçişte bir ilk adım olduğundan daha önce bahsedilmişti.

Yeni organizasyonun bakış açısı tümünden değişik, süreç odaklı bir bakış açısıdır. Bu yüzden eğitimden kariyer planına, özlük haklardan oryantasyon ve terfiye, iş çeşitlemeden bilgi sistemleri yapısına her şey bu bakış açısı altında tekrar ele alınmalı, 200 yıllık organizasyon terimleri tek tek ele alınarak, yeniden yaratılmalıdır. Bu çabalar İSYİ çabasının paralelinde yürütülmeli ve kullanıma alma aşamasında hayata geçirilmiş olmalıdır.

2.3.7.16.Kritik Başarı Faktörü 16: Risk Alma ve Durumsallık Planı Geliştirmek

Uygulamaya alma aşamasında organizasyonların karşı karşıya kaldığı iki tip risk vardır: Teknik Risk ve Organizasyonel Risk.

Teknik risklerden bir tanesi, organizasyon için büyük önem taşıyan ana süreçler yeniden yapılandırıldıktan sonra beklendiği gibi çalışmayabilir. İkincisi ise, yeniden yapılandırılan süreci uygulamaya alırken, "anahtar müşteriler" ile ilişkileri bozabilecek bazı kopukluk ve aksaklıkların çıkmasıdır.

Organizasyonel risklerin en büyüğü, "kültürel dirençtir". Diğer bir deyişle değişime karşı çalışanlardan reaksiyon doğmasıdır. Kültürel direnç ile baş etmenin bir yolu "etkin iletişimi" artırarak devam etmektir. İnsanlar daha önce iletişim toplantılarında söylenenleri unuturlar, bunların yeniden tekrarlanması gerekir.

Hem teknik hem de organizasyonel riski azaltmanın en iyi yolu "başarıyı gösteren/ispat eden pilot uygulamalar" ile yeniden yapılandırılmış süreçleri uygulamaya almaktır. Bu yöntem kolay ve anlaşılır görülmesine rağmen tasarlanan yeni sistemin test edilmesinde problemler doğmaktadır. Sürecin "doğru bir hale sokulduğunu" ispat etmek bir alt süreci uygulamaya alma ile değil tüm süreci temsil eden küçük bir bölümü test etmek ile gerçekleştirilebilir.

2.3.7.17.Kritik Başarı Faktörü 17: Bir Sürekli İyileştirme Planına/Yaklaşımına Sahip Olmak

Etkinliği izlenmeyen yeniden yapılandırılmış süreçlerin performansında en kısa zamanda düşüşler görülmeye başlanacaktır. İyi performans ölçütleri olmayan, üst yönetimin sahiplenmesi azaldığı durumlarda, süreç performansları gerileyebilir.

Bu aşamada organizasyonlar iki farklı yaklaşım uygulayabilirler. Bunlardan birincisi, yeni süreçle beraber gelen yeni durumu/sistemi mümkün olduğu kadar korumaya çalışmaktır. Diğeri ise, "sürekli iyileştirme" çabası içerisine girmektir.

Süreçlerle yönetime geçmiş şirketlerde, sistemi koruma çabaları eski, rijit organizasyonel yapıyı, bu sefer süreç tabanlı olarak kurmak anlamına gelecektir. Bu

nedenle sürekli gelişme/iyileştirme çabası bu organizasyonun esnekliğini koruyacak bir çaba olarak algılanmalıdır.

2.3.8. Organizasyon Şemasının Sonu

Aşağıda Hammer'ın süreç merkezli organizasyondaki yapılanmayla ilgili önerilerine değinilecek, oluşacak olan yapının içerisinde, yukarıda değinilmiş olan faktörlerin ne şekilde hayat bulabileceğine dair bir fikir sunulmaya çalışılacaktır.[7]

Klasik organizasyonda yönetici hem işin yapılmasından, hem de bu işi yapacak olan çalışanlardan sorumludur. Proses odaklı organizasyonlarda ise prosesin asıl sorumlusu takımıyla birlikte proses sahibini kendisidir. Proses çalışanlarından ise koç sorumludur. Bu roldeki çalışanların görevi firmanın ihtiyaç duyduğu uzmanlıklarda insan kaynaklarını temin etmek ve yetiştirmektir. Koç insanların kafasının içindekileri oluşturmaktan sorumludur.

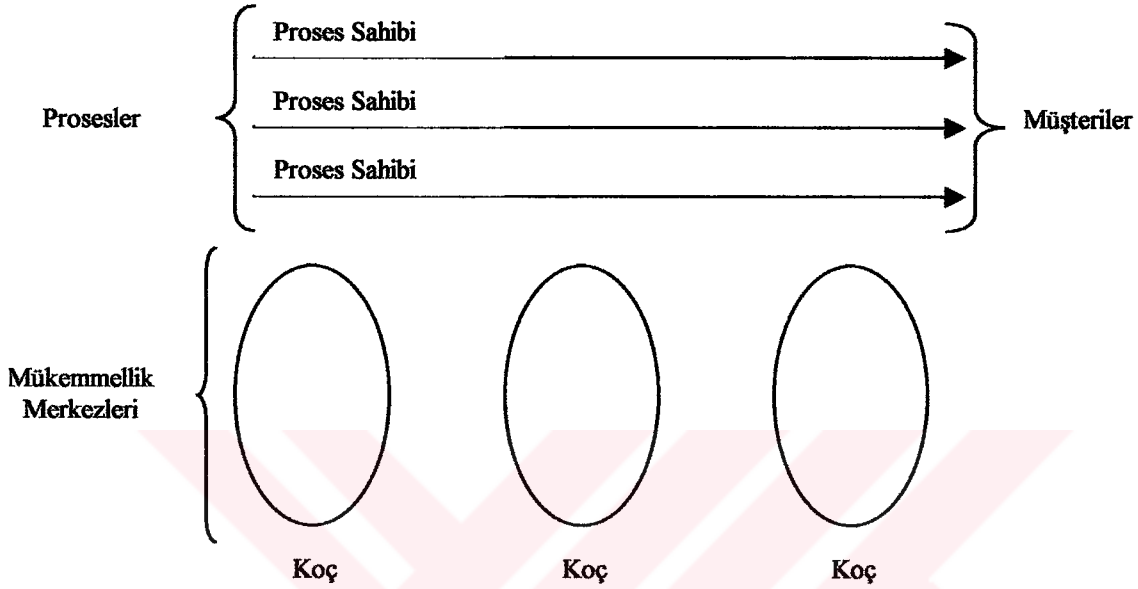
Proses tasarımı tek başına başarı için yeterli değildir. Uzun dönemde başarıyı belirleyen faktör koçun işini ne kadar iyi yaptığıdır. Koç aynı zamanda insanları işe alma ve çıkarma, geliştirme proseslerinin de sahibi durumundadır. Böylece hem gerekli insan kaynağını temin eder, hem de mevcutların gelişimini sağlar. Her prosesin bir müşterisi olduğu gibi, koçun sahibi olduğu proseslerin müşterileri diğer proseslerin sahipleridir. Koç çalışanların gelişimini sağlarken onlarla birlikte kariyerlerini de planlar. Çalışanların danışmanı olarak da görevlidir.

Hangi tür insanlar koç olabilir? Proses sahibi küçük bir iş yöneten bir girişimci yapısındaiken, koç daha çok insancıl bir yapıda olmalıdır. Koç yapılan işi iyice kavramış olmalıdır fakat işleri en küçük detayına kadar bilmek durumunda değildir. Bu rolün sahip olması gereken temel özellikler öğreticilik, dinleme becerisi, değerlendirme yetisi ve tavsiyede bulunabilme yetisidir. Koçun bu önemli rolünden ötürü firmalardaki yerinin de ayrıcalıklı olması gerekmektedir.

Belli becerilerdeki insanların bilgi ve becerilerini paylaşırabilmek için ise koçun faaliyetlerini yürüteceği “mükemmellik merkezleri” hayata geçirilebilir. Proses odaklılık eski departman yapısını böylelikle iki parçaya ayırmış olmaktadır.

Bunlardan ilki işin yapıldığı proses takımı, ikincisi ise kişi özelliklerinin geliştirildiği mükemmellik merkezleri. Böylelikle firma çalışanları gelişimlerini bu merkezlerde gerçekleştirecektir ve firmanın yeniliklere açılan kapısı olarak görev yapacaktır.

Yukarıda anlatılan organizasyonun kağıda dökülmesinden aşağıdaki sonuç elde edilecektir.



Şekil 21: Yeni Organizasyon

Proses odaklı böyle bir organizasyonda mühendislik eğitimi görmüş bir kişinin eğitime başladığını varsayalım. Bu kişi öncelikle mühendis mükemmellik merkezine kaydolacaktır. Burada oryantasyonu sağlandıktan sonra süreçlerden birine kaydı yapılacaktır. Bundan sonra da mühendislik kariyerine çeşitli proseslerde devam edecektir. Ayrıca böyle bir kişinin birden fazla proste de görev alması mümkün olacaktır. Bu durum göz önüne alındığında bu kişinin kime bağlı çalıştığı sorusu da ortaya çıkmaktadır. Kim bu çalışanın “patron”udur? Malları satın alan müşteri mi, yoksa proses sahibi mi? Koç mu, yoksa sonuçları oluşturmakta birlikte sorumlu olduğu takım arkadaşları mı? Cevap hem hepsi hem de hiç biridir. Bu görev bir çok kişi arasında öyle dağılmıştır ki, hiç biri “patron” diye tanımlanamaz. Yukarıda sayılan “patron”lardan işletme dahilinde çalışanların hepsinin asıl görevi “desteklemek”tir.

Proses odaklı bir organizasyonda yönetimi şekli değil aynı zamanda biçimi de değişmiştir. Çok uluslu mültrmilyarlık bir şirkette bile en fazla 100 tane kadar süreç ve alt süreç bulunmaktadır. Bunun anlamı ise “yönetici” pozisyonlar için bekleyen çok sayıda sandalyenin varolmamasıdır. Proses sahiplerinin yardımcı ve asistanları da olacaktır ama yine de gerçek yönetim işi çok sayıda personel gerektirmemektedir.

Peki kaç adet koça ihtiyaç vardır? Bu sistemi uygulayan firmaların vardıkları sonuçlara göre başlangıçta her 25-30 çalışana bir koç düşmekte, zaman içinde sistem oturdukça (koçlar kendilerini geliştirdikçe ve profesyoneller de koçlardan ne istemeleri gerektiğini anladıkça) koç başına düşen personel sayısının arttığı gözlenmektedir.

Basit bir aritmetikle, klasik bir yapıdan proses odaklı bir yapıya geçen firmalarda yöneticilik kademelerinde çalışan personelin %50’si kendine yer bulamayacaktır. Örneğin 1995’te UPS yönetici kademelerini 5000 kişi azaltmıştır. AT&T’den 1996 yılında ayrılan 40000 kişinin bir çoğunun yönetici rollerine sahip personel olduğu söylenmektedir.

Peki bu günün yöneticilerine ne olacaktır? Bunlardan orta-alt yöneticilerin bir çoğu proses profesyonelleri olarak çalışmaya başlayacaktır. Bunlar zaten işlerini çok iyi yaptıklarından dolayı ilgili yöneticilik pozisyonlarına getirilmiş kişilerdir. Bu sebeple profesyonellik pozisyonuna dönmeleri ve yeni şartlara adapte olmaları kolay olacaktır.

Asıl problem orta-üst seviye yöneticilerde ortaya çıkacaktır. Bu kişiler cepheden uzak kaldıkları için geri dönüşleri zordur ve yeni yapıdaki koç veya proses sahipliği rollerine soyunmak için gerekli özelliklere sahip olmayabilirler. Bu sebeplerden ötürü bu pozisyondaki kişilerin bir çoğu bu değişimi yaşamamış organizasyonlarda kendisine yer arayacaktır. Bu yeni yapıya geçişte firmaların alması gereken önemli bir önlem maaş yapılarının düzenlenmesidir. Değer yaratmayan yöneticilik pozisyonundan gerçek işin yapıldığı proses profesyonelliğine geçecek kişilerin ücretlerinde yapılacak bir azaltma, yeni görevin eskisinden daha az önemli olduğu gibi tehlikeli bir fikir doğurabilir.

Bir diğ er doldurulması gereken rolde firmanın genel yönünü çizen, prosesleri belirli doğrultuya yönlendiren, uyumu ve çalışma ortamını şekillendiren lider rolüdür. Bu kişi öncelikle şirket vizyonunu şekillendirir. Daha sonra direkt temas, bitmeyen iletişim seanslarıyla bu vizyon ve izlenecek politikaları çalışanlara aktarmalıdır. Liderin temel bir görevi de proseslerin armonisini sağlamaktır. Ayrıca kendisi koçların koçu olarak ta görev yapar. Kendisi yönetim prosesinin de sahibidir. Bu da hayati ve doldurulması g ç bir roldür.



3. UYGULAMA

3.1. Firmanın Tanıtımı

Ülkemizde en çok tercih edilen birayı üreten ve Türk bira sektöründe yıllardır liderliğini sürdüren, Türkiye pazarının % 73'ünü elinde bulunduran Efes Pilsen Grubunun altı bira fabrikasından birisi Erciyas Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.'dir. Grubun ilk kurulan fabrikası olan Erciyas 1969 yılında üretime başlamıştır. Onu aynı yıl İzmir'de Ege Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. ve 1977'de Adana'da Güney Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. izlemiştir. Bu fabrikalara 1998 yılında Lüleburgaz tesisleri de katılmıştır. Yukarıda sözü geçen fabrikalar Türkiye'yi bölgeler halinde paylaşmış ve Efes Pilsen markasıyla tüm yurttan bira satışını sürdürmektedir.

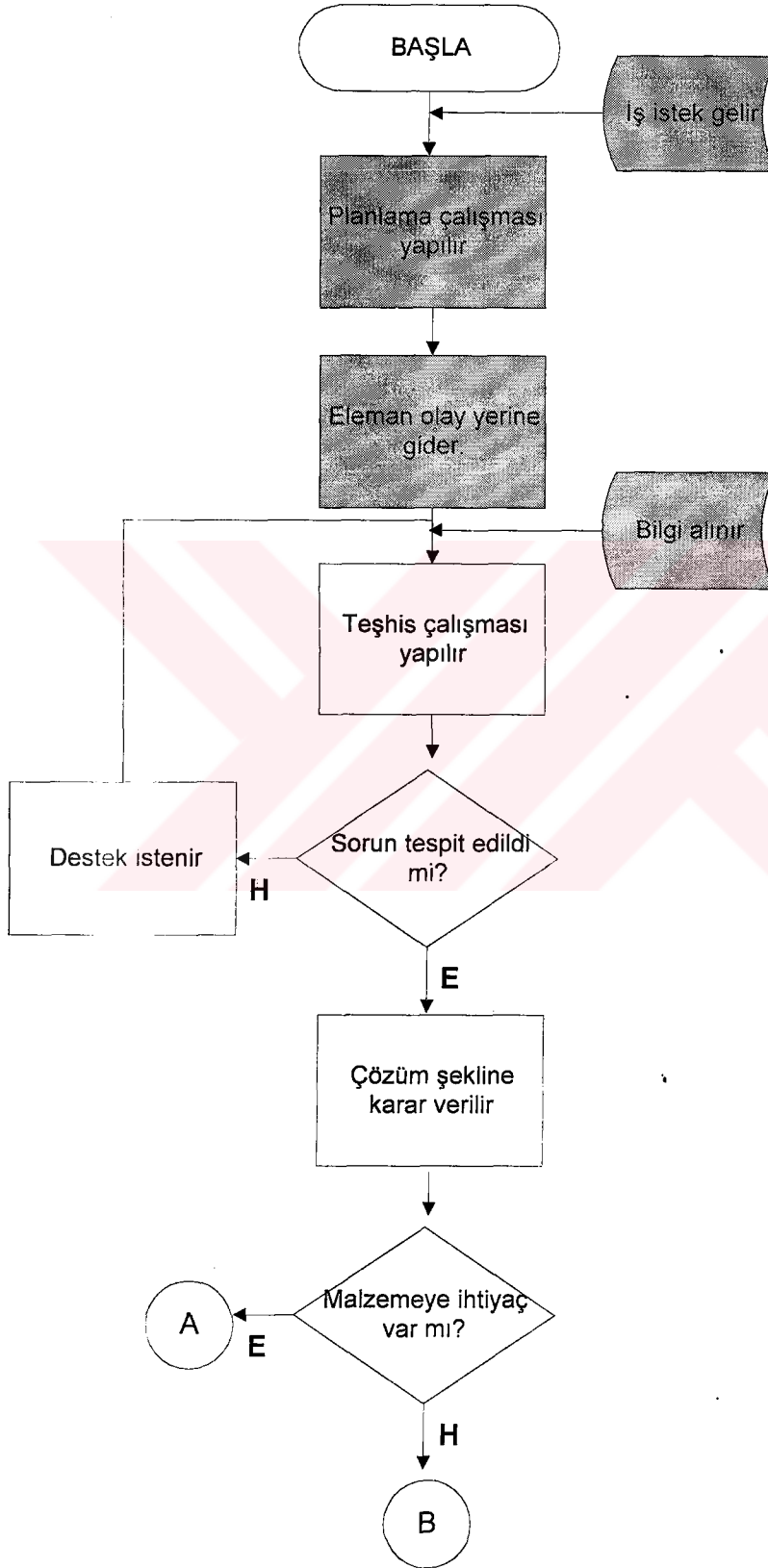
1984 yılında ünlü Alman birası Löwenbrau, ardından da Efes Pilsen Alkolsüz Malt içeceği Efes Grubunca tüketici tercihi sunulmuştur. Türkiyede ilk kutu bira üretimi de yine Efes Pilsen tarafından gerçekleştirilmiştir. Ürün gamı Efes Dark ve Extra ile kuvvetlenmiştir. Önümüzdeki günlerde de Amerikan birası Miller Erciyas Biracılık tesislerinde üretilmeye başlanacaktır. Efes Pilsen İstanbul, İzmir, Adana, Ankara ve Bursa illerindeki kendi dağıtım örgütleri ve 300'e yaklaşan bayii ile Türkiye'nin en güçlü dağıtım ağlarından birine sahiptir. Diğer yandan yıllık toplam 100.000 ton üretim kapasitesine sahip Afyon ve Çumra Malt fabrikalarındaki ileri teknoloji ile Efes Grubu malt endüstrisi alanında da öncüdür.

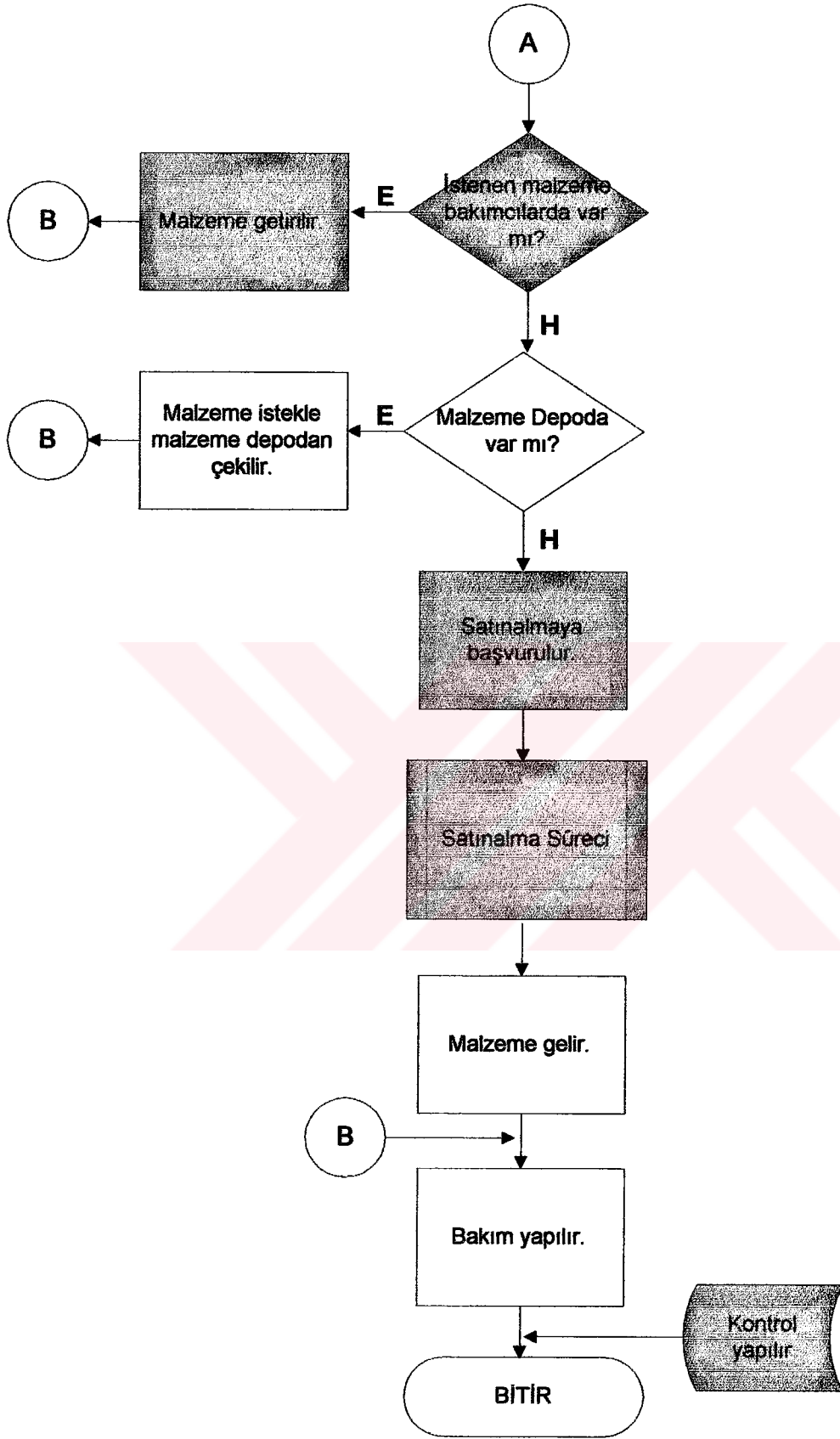
Merkezi İstanbul'da bulunan Erciyas Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.'nin hizmet götürdüğü bölge Kuzey-Batı Türkiye'dir. Bu bölgede Erciyas Biracılık ve Malt Sanayii'nin pazar payı % 85 olarak gerçekleşmekte, bu ise tüm Türkiye Pazarının %28'ini kapsamaktadır. Aşağıdaki tabloda sözü geçen firmaya ait bazı özet bilgiler bulunabilir:

Tablo 7: Erciyas Biracılık ve Malt Sanayii

Kuruluş yılı	1969
Üretim kapasitesi (Lüleburgaz dahil)	220 Milyon litre/yıl
Şişe bira üretim kapasitesi	Yeni makina 45000 şişe/saat
	Eski makina 32000 şişe/saat
Kutu bira üretim kapasitesi	50 cl.lik için 50000 kutu/şişe
	33 cl.lik için 60000 kutu/şişe
Fıçı bira üretim kapasitesi	250 fıçı/saat
Plastik ünite işleme kapasitesi	3600 ton/yıl
Çalışan sayısı	440 (Haziran 2000)

3.2. İncelenecek İşin Akışı





Şekil 22: Bakım İş Akışı

Yukarıda akış diyagramı kullanılarak anlatılan işlemler dizisi şöyle gerçekleşmektedir: Arıza oluştuğunda, bölüm arızanın aciliyetini de içeren bir bilgiyle birlikte iş isteğini bakım departmanına gönderir. Bakım departmanı kendi önceliklerine göre durumu değerlendirir ve bir planlama çalışması yapar. Bu çalışma neticesinde görevlendirilen bakımcı, planlanan tarih ve saatte olay yerine gider ve problem hakkında bilgi alır. Bu aşamada gerekiyorsa iç veya dış desteğe başvurma konusunda karar verilir. Gerekliyse destek alınması suretiyle çözüm şekline karar verilir. Bakım uygulanır , sonuç ilgili birime kontrol ettirilir ve işlem tamamlanmış olur.

Yine klasik bir organizasyonun sınırları içerisinde gezinen bir işlemler dizisiyle karşı karşıyayız. Bu işlemler dizisine bakıp daha önce bahsettiğimiz soruyu soralım: Yaptığımız işleri neden yapıyoruz ve neden bu şekilde yapıyoruz?

Buradaki temel amaç çeşitli görevler yerine getirilirken ortaya çıkan arızaların giderilmesi ve sürecin performansının düşmesine engel olmaktır. Bu anlamda yukarıda ele alınan işin neden yapıldığı bellidir. Klasik organizasyon yapısı içerisinde de gerçekleştirilen planlı bakım uygulamalarıyla arızaların önüne geçmeye çalışılabilir, fakat oluşacak arıza sayısı sıfırlanamaz. Bu sebeple bakım süreci vazgeçilmez niteliktedir.

Neden sorusuna böyle cevap verdikten sonra işi neden bu şekilde yaptığımıza bakalım. Klasik bir organizasyon yapısı içerisinde olan Erciyas Biracılıkta bakım departmanı diğer departmanların bakım işlerini yapmaktadır. Bunun temel sebebi bakım isteği oluşan noktalarda, işgörenlerin kendi çalıştıkları makinaların arızalarını gidermek için yeterli bilgiye ve beceriye sahip olmamalarıdır.

Yukarıdaki akış diagramı incelendiğinde, içi koyu renk olan adımlarda bakım yapacak kişinin, o işin asıl sahibinden aldığı destek ve bizim daha önceki bölümlerde incelediğimiz ilkelere göre, belirli koşullar sağlandığında süreçten çıkarıldığında, süreç performansının etkilenmeyeceği işlemler görülmektedir.

Bakım isteği, bakım departmanına ulaştığında bu departmanın diğer yerlerden gelen istekleri de göz önüne alarak bir planlama yapması doğaldır, çünkü eldeki kaynaklar kısıtlıdır. Bu planlama sırasında :

- Öncelik sıralamasından,
- Planlama sürecinin kendisinden,
- İş istek formunun yanlış veya eksik doldurulması/algılanmasından,

kaynaklanan kayıplar olabileceği bakım işini yapan kişiler ve bu hizmeti alan kişilerce yapılan görüşmelerde dile getirilmiştir.

Bakım yapacak eleman olay yerine gittikten sonra, arızanın olduğu yer ve oluşma şekli ile ilgili işgörenlerin düşünce ve yönlendirmelerini almaktadır. Doğaldır ki, ilgili işle bire bir uğraşmayan bir kişi, arızanın tam yerini ve oluşma sebeplerini tek başına kavramakta zaman kaybetmekte ve o makinede çalışan kişilerin bilgi desteğine ihtiyaç duymaktadır.

Arızanın niteliğinin anlaşılmasından sonra, bakım yapacak kişi, iş istek formu üzerinden algılanan durumdan değişik bir durumla karşılaşması durumunda bakım departmanından destek istemekte ve tamiratla ilgili gerekli yedek parça vs.nin merkez depodan temininden sonra arızanın giderilme çalışması yapılmaktadır.

Bakım işlerinin tamamlanmasından sonra, ilgili işgörenler arızanın giderildiğinden emin olabilmek için gerekli testleri yapmakta ve bunların neticesinde bakım yapılmış sayılmaktadır.

Burada bahsedilen çarpıklıklar göz önüne alınarak işgörenlerle görüşüldüğünde şu fikirlere ulaşılmıştır:

1. Bakım işlerinin bir çoğu (%70'i) yoğun uzmanlık gerektirmeyen mekanik ve elektrik işlerinden oluşmaktadır. Elektronik bilgisi gerektiren işlemler ise az olmakla birlikte uzmanlık gerektirmektedir.
2. Makinalarda çalışan işgörenlerin büyük bir bölümü oryantasyon ve eğitim programları kullanılarak yoğun uzmanlık gerektirmeyen bakımları yapar hale getirilebilirler. (Dolum Bölümü arızaların %50'sinin olduğu bölümdür. Buranın yöneticisi uygun şartların sağlanması halinde meydana gelen arızalardan,

çözümünde uzmanlık kullanımı gerektirmeyenlerin hemen hepsinin, dolum bölümü çalışanlarınca çözlebileceğini belirtmiştir.)

3. Bakım işlemi için makinalarda kullanılan yedek parçaların bazıları bir çok makinaya uyumlu parçalarken, diğerleri ise sadece o makina için kullanılabilecek niteliktedir. Uygun bir bilgi sistemleri alt yapısı ile merkez depodan ortak kullanımlı yedek parçalar takip edilebilir ve makinalara özel olan parçalar ise bölümlerdeki koltuk ambarlarında saklanabilir.

Bu belirtilen noktaların varsayım olarak değerlendirilmesiyle süreç yukarıdaki akış diyagramında koyu renkli adımlar çıkarılarak çalıştırılabilir. Bu şekilde işleyecek bir süreç sayesinde şirketteki bakım departmanı daha çok üretim kısmında meydana gelebilecek, çözümünde özel uzmanlık kullanılması gereken arızaları çözen bir merkez ekipten oluşacaktır. Birimlerde ise kendi çalıştıkları makinelerdeki arızaları çözebilecek niteliğe erişmiş işgörenler çalışacaktır. Bu işgörenler aynı zamanda ihtiyaçları olan yedek parçaları kendi stoklarında bulundurabilecek ve daha önceden satın alma bölümünün yapmış olduğu anlaşmalar çerçevesinde ihtiyaçlarını karşılayabilir bilgi ve beceri seviyesinde olacaktır. Ayrıca kullandıkları sistemlerinde bu olanağı çalışanlara sağlayabilir nitelikte olmaları gereklidir.

Bu şartların sağlandığı bir ortamla işlerin şimdiki işleyiş şekillerini karşılaştırabilmek için bir Erciyes Biracılıkta kullanılmakta olan “Planlı Bakım” programından alınan datalar incelenmiş ve kurulacak simülasyon modeli için aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

3.3. Veri Analizi

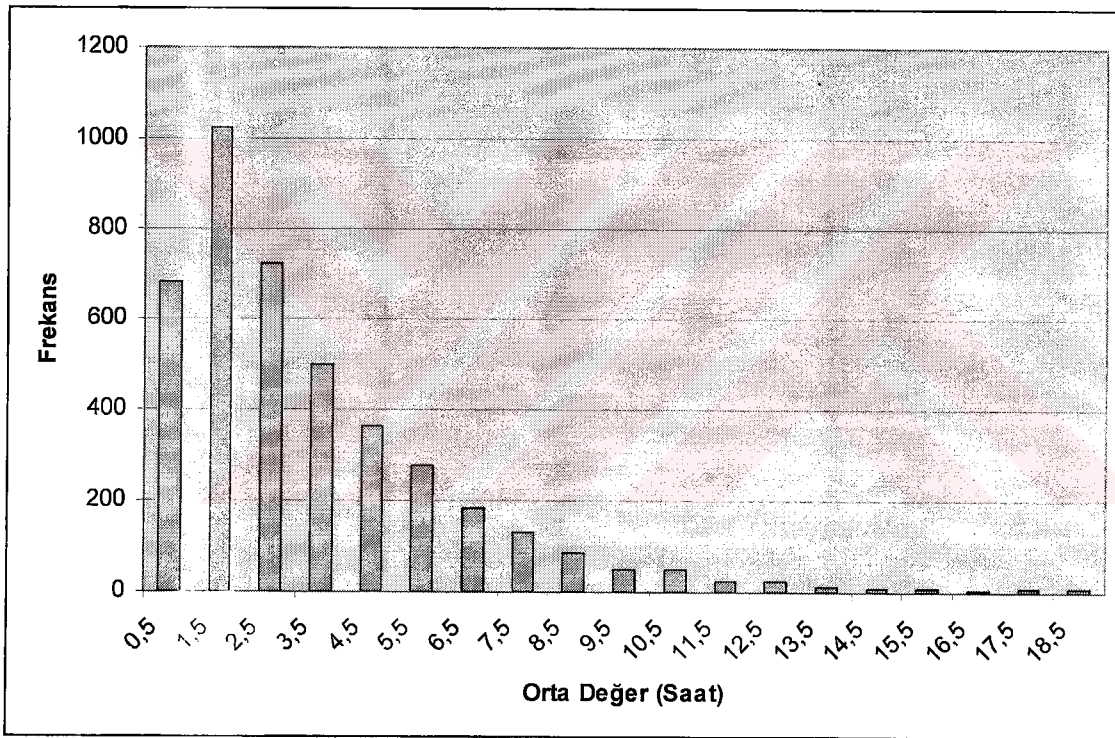
Planlı Bakım programı incelendiğinde bakım isteklerinin:

- Planlı-Koruyucu Bakım
- Arıza Onarım
- Diğer

başlıkları altında işlem gördükleri görülmüştür. Bu başlıklar altındaki datalar bir program yardımıyla sistemden çekilerek incelenmiştir. Şimdi elde edilen bulguları inceleyelim..

3.3.1. Planlı-Koruyucu Bakım

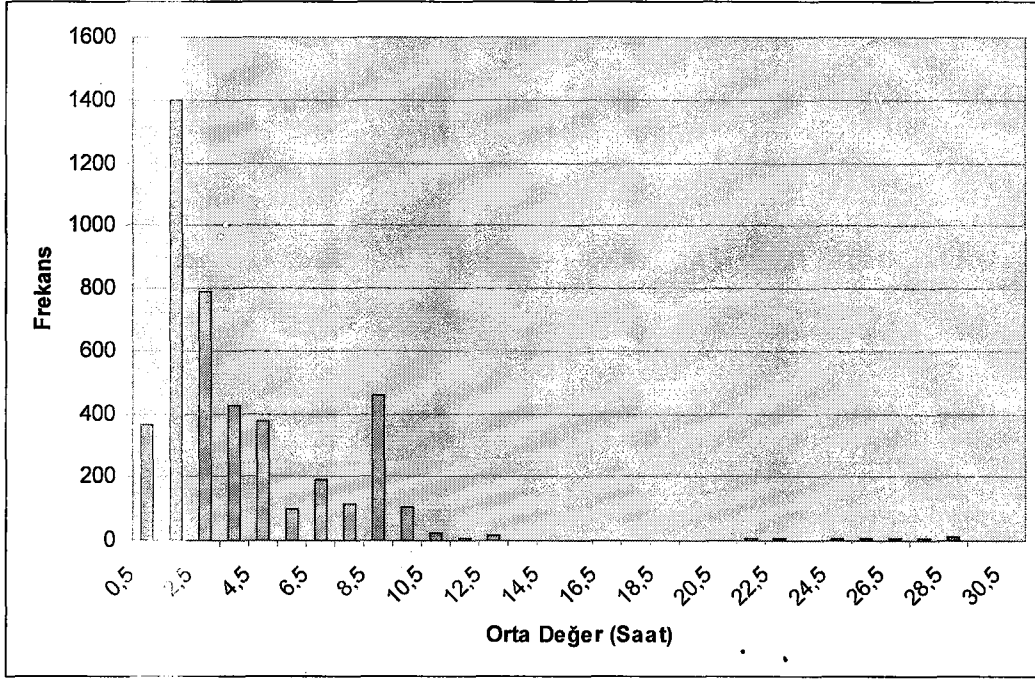
Bu başlık altındaki verilerin histogramları çizilirken SPSS programından yararlanılmıştır. Histogram çizdirilmiş, ortalamayı bozacak aşırı uç değerler veri yığınının çıkarılmış ve aşağıdaki histograma ulaşılmıştır.



Şekil 23: Planlı-Koruyucu Bakım/Gelişler Arası Süre

Yukarıdaki histogram incelendiğinde bu veri yığına ait gelişler arası sürenin üstel dağılıma uyabileceği düşünülmüş ve yapılan test sonucunda $\chi^2=11,58862 < \chi^2_{0,05}(17)=27,6$ olduğundan bu verilerin ortalaması 2,84 olan üstel dağılıma uygunluğu kabul edilmiştir.

Yine aynı veri yığına ait hizmet süresi histogramı şu şekildedir:

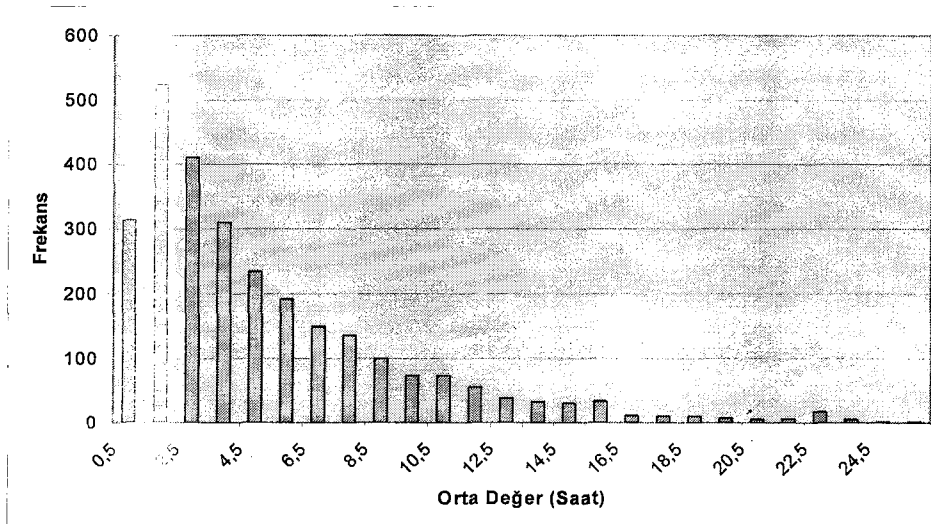


Şekil 24: Planlı-Koruyucu Bakım/Hizmet Süresi

Bu histogramda verilerin dağılımının incelenen herhangi bir istatistiksel dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu verilere ait bekleme süresinin (iş isteğin yapılmasından çalışmanın başlamasına kadar geçen süre) ortamala 2.25 saat olduğu görülmüştür.

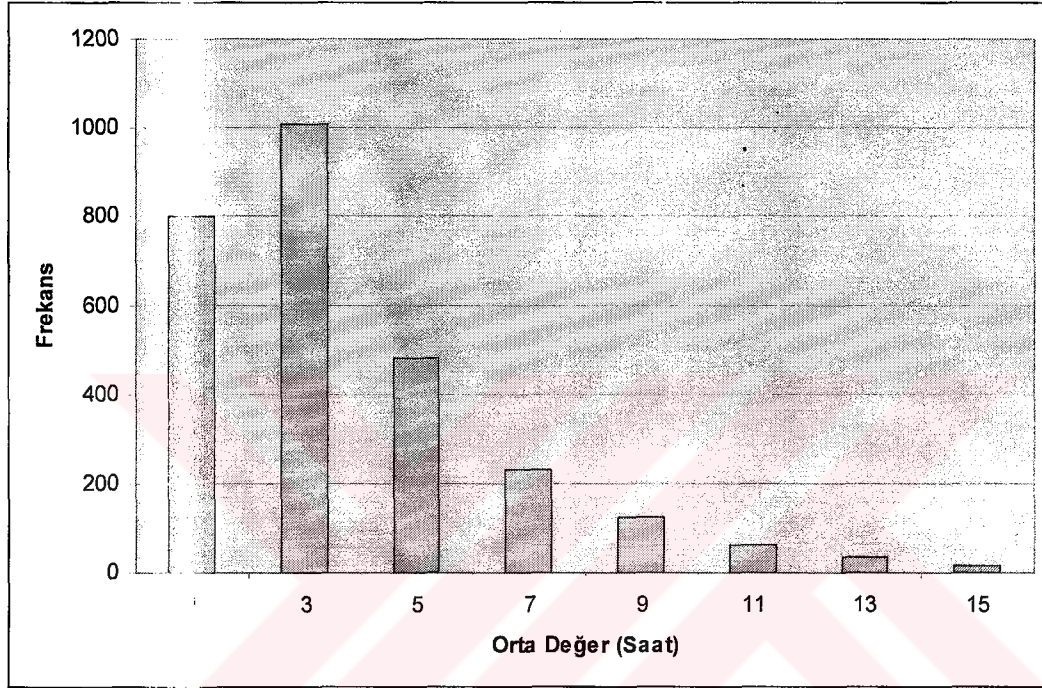
3.3.2. Arıza Onarım

Yukarıdakine benzer şekilde yapılan çalışmalarda şu sonuçlar elde edilmiştir:



Şekil 25: Arıza Onarım/Gelişler Arası Süre

Yukarıdaki histogram incelenmiş ve verilerin üstel dağılıma uygun bir yapıda olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan hesaplamada $\chi^2=21,80085 < \chi^2_{0,05} (22)=33,9$ olduğundan bu verilerin ortalaması 4,35 olan üstel dağılıma uygunluğu kabul edilmiştir. Yine aynı veri dağılımına ait hizmet süresi incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:



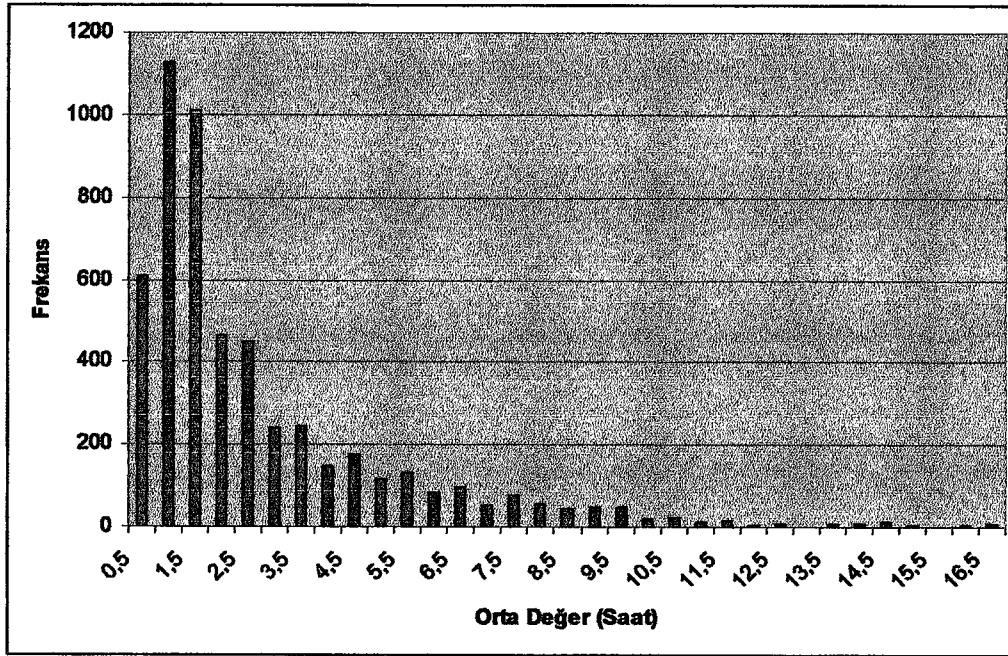
Şekil 26: Arıza Onarım/Hizmet Süresi

Yukarıdaki histogram incelenmiş ve verilerin üstel dağılıma uygun bir yapıda olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan hesaplamada $\chi^2=10,66188 < \chi^2_{0,05} (6)=12,6$ olduğundan bu verilerin ortalaması 2,906 olan üstel dağılıma uygunluğu kabul edilmiştir.

Bu verilere ait bekleme süresinin ortamala 0,78 saat olduğu görülmüştür.

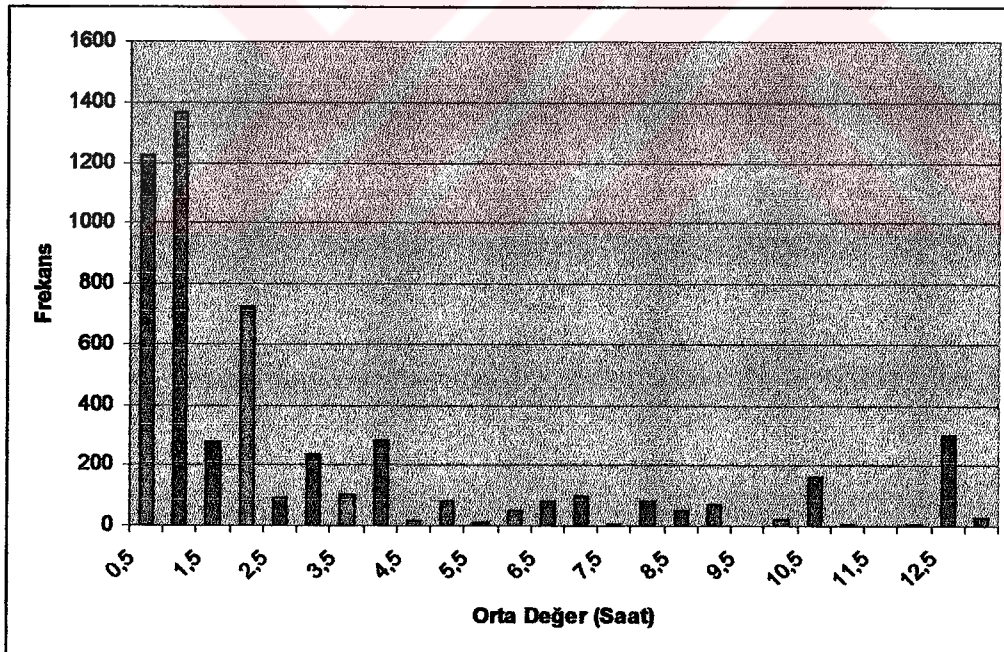
3.3.3. Diğer

İlk iki veri yığını için yapılan çalışmalar, bu yığın içinde tekrarlanmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:



Şekil 27: Diğer/Gelişler Arası Süre

Bu data serisi için yapılan testlerde, verilerin uyduğu bir istatistiksel dağılım tespit edilememiştir.



Şekil 28: Diğer/Hizmet Süresi

Bu data serisi için yapılan testlerde de, verilerin uyduğu bir istatistiksel dağılım tespit edilememiştir.

Bu verilere ait bekleme süresinin ise ortamala 1,33 saat olduğu görülmüştür.

3.4. Simülasyon Modeli

3.4.1. Varsayımlar

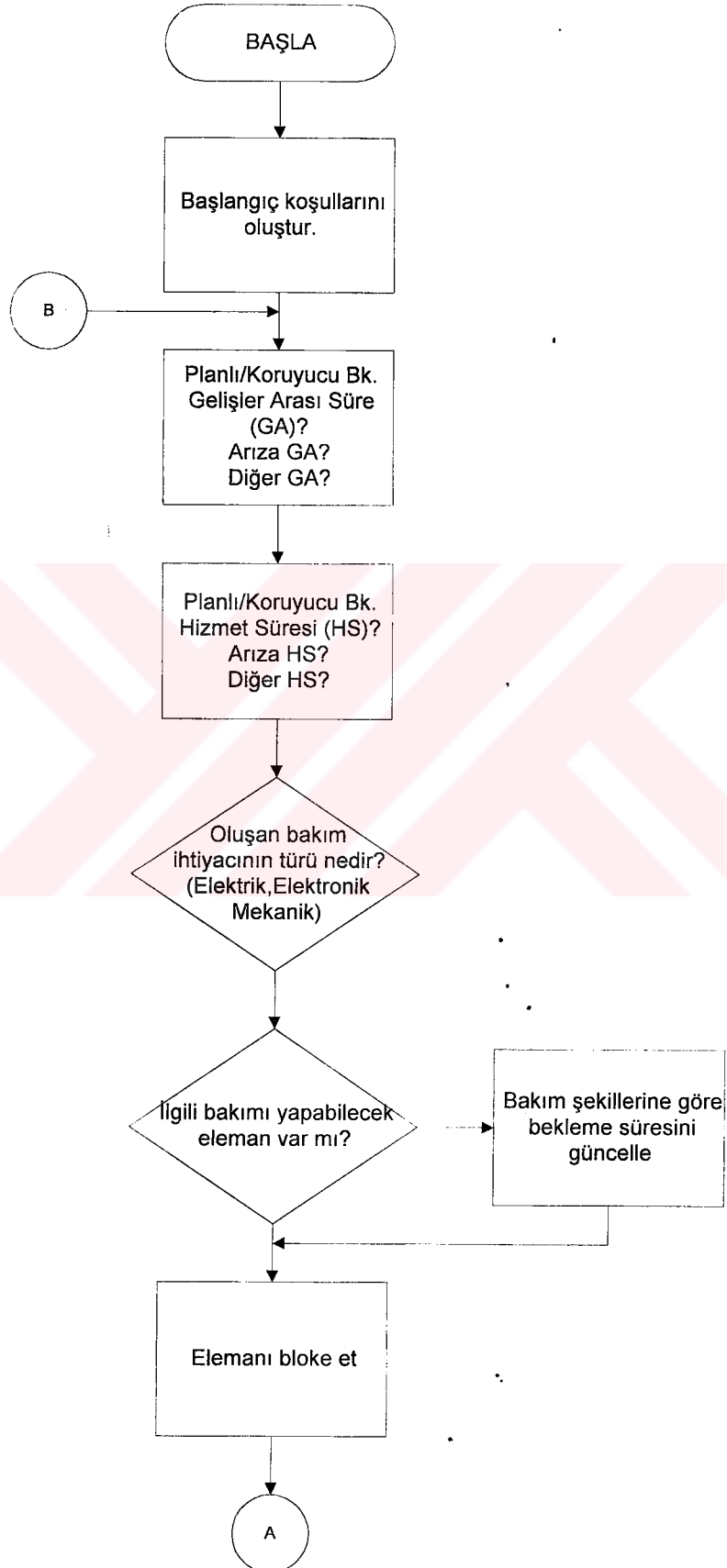
Mevcut kadro incelendiğinde bakımçı kadrosuyla tüm fabrikada 33 kişi çalıştığı görülmüştür. Bakım yöneticisiyle ve birim yöneticileriyle yapılan görüşmelerde ise yeterli eğitim ve beceri çeşitledirme çalışması yapıldıktan sonra dolum için 7 kişi, kaynatma – fermentasyon için 3 kişi, soğutma- filtre için 3 kişi, genel işlere bakmak üzere 2 kişi , elektrikle ilgili 7 kişi ve 3 elektronikçiyle (toplam 25 kişi) ile bakım işlerinin aksamayacağı bilgisi alınmıştır.

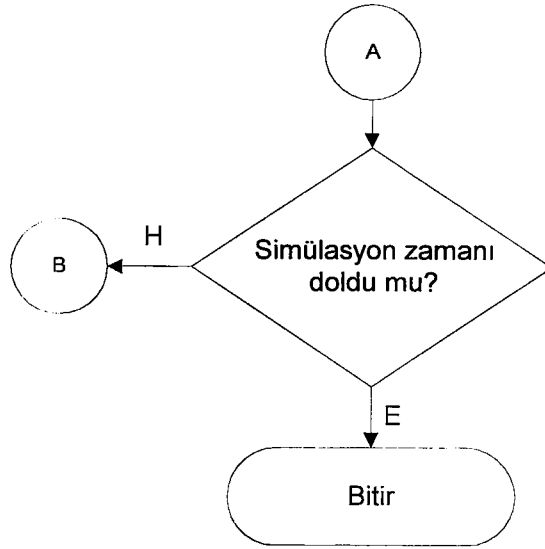
Ayrıca yine aynı kişilerle yapılan görüşmelerde oluşan iş isteklerinin %50sinin mekanik arızalardan, %30'unun elektriksel arızalardan, geri kalanında elektronik arızalarından kaynaklandığı öğrenilmiştir.

Bu modele göre oluşan mekanik arızaların %95'i, elektrik arızalarının da %50'si bölüm çalışanları tarafından çözüme kavuşturulacak. geri kalan arızalar ise merkez ekipten yardım istenerek çözülecektir.

Modelin kurulması sırasında uygunluğu kanıtlanmış veriler için istatistiksel dağılımlar kullanılmıştır. Hiç bir dağılıma uydurulamamış veriler içinse, ilgili veri seti Taylor içine aktararak programın bunlardan yararlanması sağlanmıştır.

3.4.2. Modelin Akışı



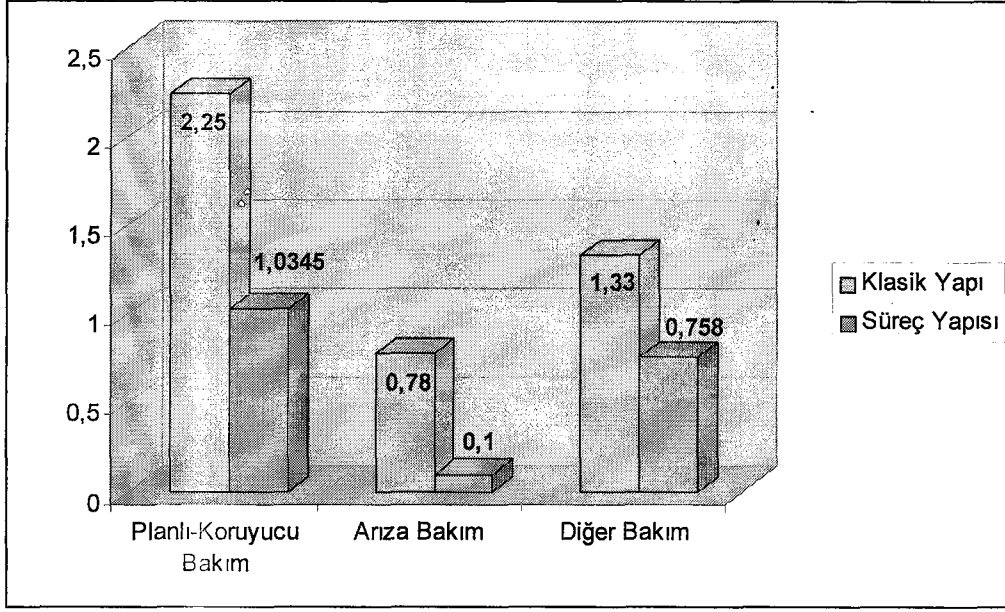


Şekil 29: Simülasyon Akışı

3.4.3. Modelin İşletilmesi

Model 3 aylık bir peryod için çalıştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Erciyas Biracılık çalışanlarının önerdiği kadro sayısı daha önce yapılan varsayımlar altında yeterli olmuştur. Bunun göstergesi arıza başına ortalama bekleme sürelerinin planlı-koruyucu bakım onarım için 2,25 saatten 1,0345 saate; arıza onarım için 0,78 saatten 0,1 saate; diğer işlemler için 1,33 saatten 0,758 saate düşmüş olmasıdır. Eleman sayısı azalmasına rağmen oluşan arızaların yarısından fazlası dış ekipten yardım istenmeden çözüldüğü için bekleme sürelerinde böyle keskin düşüşler gerçekleşmiştir.



Şekil 30: Bekleme Süreleri Karşılaştırması

- Geliştirilmiş durum için önerilen kadro sayısının toplam 12 kişilik merkez ekip dışında hepsinin makinalar başında çalışan elemanlar olduğu düşünülünce 33 kişilik bakım kadrosunun büyük ölçüde azaldığı görülmektedir. Buradan açığa çıkan kişileri de birimlerde yapılan işler konusunda bilgilendirerek değerlendirme yoluna gidilmesi uygun olacaktır.

3.5. Sonuç

Model, önerilen varsayımlar altında geliştirilmiş sürecin, klasik organizasyonda işleyenine göre (İşlem süreleri aynı kalmasına rağmen) daha iyi sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır.

Aslında, bakım akış diyagramı içerisinde gösterilen, bakımıcının o makina operatöründen bilgi almasıyla geçen sürelerin tespit edilip, bunların işlem zamanlarından düşülmesi gereklidir. Böylelikle işlem sürelerindeki gelişmeyle birlikte arıza yapan tesislerin üretkenliğinin de artacağı görülmektedir, ancak bu çalışma kapsamında sözü geçen inceleme yapılamadığından bu varsayım modele dahil edilmemiştir.

Bu çalışmada bir bütünün sadece ufak bir parçasındaki gelişmeyi, klasik organizasyon yapısı içerisinden elde edilmiş bir çok parametre göz önüne alınarak ortaya koyabildik. Gerçekte tüm sistem ve yapıları süreç bakışı altında kurgulanmış bir şirketin, tüm süreçlerinde olduğu gibi incelediğimiz sürecinde de çok daha büyük gelişmeler göstereceğinden kuşkumuz yoktur.



4. GENEL SONUÇ

Tüm tez boyunca sergilenen bilgiler incelendiğinde klasik yapının artık geçmişte kaldığı, bu günün problemlerine bu günün çözümlerini üretmeye izin verecek bir yapıya ihtiyaç olduğu açıkça ortadadır ve Süreçlerle Yönetimin bu amaca ulaşmayı başarabilecek bir yöntem olduğu ortaya koyulmuştur.

Ancak müşterileriyle iletişim halinde olan süreçlerini yönetmeyi başaran, kendisini bunlar etrafında organize eden, müşterinin hiç merak etmediği, O'nun için hiçbir katma değer sağlamayan işlerinden arınmış faaliyetlerini gerçekleştiren ve sürekli gelişmeyi amaçlayan organizasyonlar için yarın söz konusu olacaktır.

Bu tezde, bütün parametreleri aynı kalmasına rağmen klasik bir yapıdaki süreçle, süreç bazlı bir yapıda gerçekleşecek şekilde tasarlanan bir süreç arasındaki performans farkı gösterildi.

Aslında bu çalışmanın daha da ileri götürülebileceği noktalar mevcuttur. Bunun için, klasik yapı içerisindeki çalışmanın daha detaylı yapılarak, katma değer yaratmayan faaliyetlerin işlem sürelerinin tespit edilmesi ve bunun süreç bazlı bir organizasyondaki işlem süresi oluşturulurken göz önüne alınması, bu iki yapı arasındaki performans farkının daha çarpıcı bir şekilde gösterilebilmesini sağlayacaktır.

Ayrıca kişilerin, süreç yapısının gerektirdiği beceri seviyesine gelmesi için harcanacak zamanın ve verilecek eğitimin maliyetiyle, sağlanacak performans artışının getireceği fayda karşılaştırılabilir.

Bu sayılan noktaların gerçekleştirilmesi mümkün olamamıştır, fakat bundan sonra yapılacak çalışmalarda, süreçlerle yönetim yaklaşımının faydalarının ortaya koyulabilmesi için Simülasyon yaklaşımının kullanılabilirliği ortaya koyulmuş,

bunun için bir yol açılmıştır. Bundan sonra yapılacak daha detaylı çalışmaların bir başlama noktası olarak, bu tezin araştırmacılara bir fayda sağlayacağı umulmaktadır.



KAYNAKLAR

- [1] **Hammer, M. and Stanton, S.**, Değişim Mühendisliği: İş İdaresi İçin Bir Manifesto, Sabah Yayınevi, Haziran 1996
- [2] **Göker, M.**, 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, TÜGİAD Yayını, 1996
- [3] **Erkut, H.**, Süreçlerle Yönetim, Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi, Yayın No: 2, Şubat 1998
- [4] **Robets, L.**, Process Reengineering: The Key To Breakthrough Success
- [5] **Kavrakoğlu, İ.** Toplam Kalite Yönetimi, 1992, İstanbul.
- [6] **Bennet, P.L.**, Business Process Improvement: Planning and Implementation, 1999
- [7] **Hammer, M.**, Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives, 1996.
- [8] **Johansson, H. – MacHugh, P. – Pendlebury, J. – Wheeler, W.**, Business Process Reengineering : Breakpoint Strategies For Market Dominance, John Wley & Sons Ltd., 1993
- [9] **Carr, D. and Johansson , H.**, Best Practices In Reengineering, New York, McGraw-Hill, 1995
- [10] **Manganelli, R. and Klein, M.**, The Reengineering Handbook, New York, AMACOM, 1994
- [11] **Grover, V. – Teng, J.T.C.- Fiedler, K.D.**, Information Technology Enabled Business Process Redesign: An Integrated Planning Framework, Omega, Vol.21, No:4
- [12] **Hammer, M. and Champy, J.**, Reengineering The Corporation, Çev.:Sinem Gül, İstanbul, Sabah Yayınları, 1994
- [13] **Melan, E.H.**, Process Management in Service and Administrative Operations, Quality Progress, June 1983
- [14] **Hammer, M.**, Don't Automate, Obliterate , Harvard Business Review, July-August 1995

- [15] **Argyris, C.**, Overcoming Organizational Defences, Allyn and Bacon, 1990
- [16] **Armistead, C. and Rowland, P.**, Managing Business Process-BPR and Beyond, John Wiley&Sons, Chichester, 1996
- [17] **Grint, K.**, Utopian Reengineering, G.Barke and J.Peppard, 1995
- [18] **Harrington, H.J.**, Business Process Reengineering, Free Press, New York, 1991
- [19] **Yingling, R.**, How To Manage Key Business Processes, Quality Progress, April 1997
- [20] **Roberts, L.**, Process Reengineering: The Key To Achieving Breakthrough Success, Quality Progress, February 1995
- [21] **Schmidt, S.L., Treicher, C.**, A Process-Based View and Its Influence on Strategic Management, , Knowledge and Process Management, Volume 5, 1998
- [22] **Eugene, H.M.**, Process Management, Mc Graw Hill Inc., 1992
- [23] **Vanhaverbeke, W. and Torreman H.**, Organizational Structure in Process Based Organizations, Knowledge and Process Management, Volume 6, 1999
- [24] **Edwards, C., Braganza A., Lambert R.**, Understanding and Managing Process Initiatives: A Framework For Developing Consensus, Knowledge and Process Management, Volume 7, 2000
- [25] **Braganza, A. and Korac-Kokabadse, N.**, Towards a Function and Process Leaders in the New Millennium, Strategic Change, Volume 9, January 2000
- [26] **Brache, A.P.**, Process Improvement and Management: A Tool For Strategy Implementation,
- [27] **Russell W. R.**, Total Process Management ...or, the Art and Science of Competitive Positioning, Quality Progress, December 1994

[28] **Rupp, R.O. and Russell J.R.**, The Golden Rules of Process Redesign, Quality Progress, December 1994

[29] **Teng, J.T.C., Grover V., Fiedler K.D.**, Re-designing Business Processes Using Information Technology, Long Range Planning, February 1994

[30] **Treville, S., Edelson, N.M.**, Process Dicipline: Rethinking Technology Invesment, Industrial Engineering, September 1994

