

1.DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Değişim mühendisliği, var olanı tamir etmek ya da aşamalı değişiklikler yapıp temel yapıyı aynı bırakmak demek değildir. Mevcut sisteme eğreti yamalar ekleyip biraz daha iyi çalışmasını sağlamak da demek değildir. Değişim mühendisliği, uzun süre önce belirlenmiş prosedürleri bir yana bırakıp, şirketin ürününün ya da hizmetinin yaratılması ve müşteriye değer sunulması için gereken işlere en başından bakmak anlamına gelir. Değişim mühendisliği şu soruyla başlar: ‘Elimdeki bilgi ve teknolojiyle bu şirketi yeniden yaratıyor olsaydım nasıl bir şey yapardım?’ Bir şirkette değişim mühendisliğini uygulamak eski sistemleri çöpe atıp en baştan başlamak anlamına gelir. En başa dönmeyi ve işi daha iyi yapmanın yollarını keşfetmeyi gerektirir.

1.1.Değişim Mühendisliğinin Tanımı

‘Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli per-formans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.” Bu tanım, dört anahtar sözcük içermektedir’.

ABD İşletmeciler Birliği olan AMACOM'un 1994’de yayınladığı ve Manganeli ve Klein‘ın hazırladığı "Reengineering El Kitabı"nda ise tanım şöyledir:

Bir örgütteki 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 tasarımı.

Birinci tanımda dört tane anahtar sözcük vardır: Temel, radikal, çarpıcı ve süreç.

İlk anahtar sözcüğümüz "**temel**". Değişim mühendisliğinde işadamları, şirketler ve işleyiş tarzları hakkında en temel soruyu sormak durumundalar: 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 zorlar. Çoğunlukla da bu kuralların çağdışı, hatalı ve uygunsuz oldukları görülüyor.

Değişim mühendisliğinde varsayım ve sabit değer yoktur; dahası, değişim mühendisliğini uygulayan şirketler çoğu sürecin içinde var olan varsayımlara karşı korunaklı

olmalıdırlar. "Müşterilerin kredilerinin kontrolü işini daha etkin bir şekilde nasıl yapabiliriz?" diye sormak, müşterilerin kredilerinin kontrol edilmesi gerektiğini

varsaymak anlamına gelir. Çoğu durumda, kontrol maliyeti geri dönmeyen alacaklardan kaynaklanan zararlardan daha fazladır. Değişim mühendisliğinde önce bir şirketin *ne* yapması gerektiği belirlenir, sonra da bunu *nasıl* yapması gerektiği. *Değişim* mühendisliğinde emin olunan hiçbir şey yoktur. Var olanlar göz ardı edilir ve ne olması *gerektiği* araştırılır.

Tanımdaki ikinci anahtar sözcük, Latince'de kök anlamına gelen "radix" sözcüğünden türetilmiş olan "**radikal**"dir. Radikal yeniden tasarlama, işlerin köküne inme anlamına gelir: Yani mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, eskiyi tamamen fırlatıp atmak demektir. Değişim mühendisliğinde, radikal yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına gelir. Değişim mühendisliği işin *yeniden* icat edilmesi demektir; işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi değil.

Üçüncü anahtar sözcüğümüz **çarpıcı**. Değişim mühendisliği marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Eğer bir şirket olması gereken yerden % 10 oranında geriyse, maliyeti % 10 oranında yüksekse, kalitesinde % 10 oranında bir düşüklük varsa ve müşteriye hizmet konusunda % 10 oranında bir iyileştirmeye gereksinim duyuyorsa o şirketin değişim mühendisliğine ihtiyacı *yoktur*. Elemanlarını teşvik etmek ya da aşamalı kalite programları uygulamak gibi geleneksel yöntemler bu şirketi o % 10 oranındaki gerilikten kurtarabilir. Değişim mühendisliği 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 tür şirketin değişim mühendisliğine başvurduğunu görülmektedir. Birincisi, başı ciddi boyutlarda belada olan şirketler. Bunların başka hiçbir seçeneği yok. Bir şirketin gi-derleri rakiplerinininkinden veya içinde bulunduğu iş alanında olması gerekenden çok daha yüksekse, müşteriye verdiği hizmet müşterilere bayrak açtıracak kadar kötüyse, ürün başarısızlık oranı rakiplerinin iki, üç, beş katıysa, bir başka deyişle, çok büyük bir değişim geçirmeye ihtiyacı varsa, bu şirket değişim mühendisliğine gerçekten ihtiyaç duyuyor demektir. 1980'li yılların başlarındaki haliyle Ford Motor Company bu tür şirketlere gayet iyi bir örnektir.

İkincisi, başı henüz derde girmemiş ama yöneticileri, yaklaşan belayı fark edecek kadar ileri görüşlü olan şirketler. Bunlara örnek olarak, 1980'lerin ikinci yarısındaki haliyle Aetna Life & Casualty gösterilebilir. 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, değişim mühendisliğini başları derde girmeden önce uygulamaya başlayacak vizyona sahiptirler.

Değişim mühendisliğini seçen üçüncü tip şirketler, doruk noktasında olanlardır. Bunların ne bulundukları anda ne de ufukta belirgin sorunları yoktur, ama yöneticileri hırslı ve agresiftir. Bu şirketlere örnek olarak, Hallmark ve Wal-Mart gösterilebilir. Üçüncü kategorideki şirketler değişim mühendisliğini, rakiplerine karşı üstünlüklerini arttırmak için bir fırsat olarak görürler. Performanslarını arttırarak, rekabet çizgisini iyice yükseltmeyi ve kendileri dışında kalanlar için hayatı zorlaştırmayı amaçlarlar. Doğrusunu söylemek gerekirse, güçlü bir konumdayken değişim mühendisliğine başvurmak oldukça zordur. Oyunu zaten kazanıyorsanız, kuralları neden yeniden yazasınız ki? Başarılı bir şirketi belirleyen özelliğin, uzun süredir başarıyı sağlayan şeyleri silip atabilmesi olduğunu belirtmiştik. Gerçekten iyi olan bir şirket, o anki performansı ile asla yetinmez; uzun bir süre boyunca iyi sonuçlar vermiş olan uygulamaları, daha iyisini yaratabilmek amacıyla hiç duraksamadan bir yana atabilir.

Bazen, bu üç tür şirket arasındaki ayrımı şöyle açıklayabiliriz: 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 şöyle düşünürler: "Durup diğerlerinin çarpa-cağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!"

Tanımdaki dördüncü anahtar sözcük **süreçtir**. Tanımımızın en önemli sözcüğü olmasına karşın, şirket yöneticilerinin çoğuna en büyük sorunları yaşatan sözcük budur. İşadamlarının çoğu "süreç-odaklı" olmayı beceremez; bunlar görev, iş, insan, yapı gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar, ama asla süreç üzerinde değildir.

İş sürecini, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Örnek olarak siparişi ele alalım. Bu süreçte girdi olarak sipariş alınıyor ve sonuçta, sipariş edilen mallar teslim ediliyordu. Diğer bir deyişle, sipariş edilen malların müşteriye teslim edilmesi, sürecin yarattığı değeri.

Görülüyor ki, süreç kavramı "reengineering" için çok önemlidir. İş dünyasında süreç dendiğinde anlaşılması gereken, müşteri için bir değer ve anlam taşıyan bir çıktının yaratılması için gereken, ve bir veya birden fazla girdiden yararlanılan etkinlikler dizisidir. Etkinlikler yapısal ve performansları ölçülebilir olmalıdır. Her sürecin bir zaman ve mekan boyutu vardır. Dolayısıyla süreçlerin bir

başlangıcı, bir sonu, açıkça tanımlanmış girdi ve çıktıları ve bir eylem yapıları bulunur.

Süreçler ve özellikleri tanımlanmadan "reengineering"e başlanamaz. (Burada kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için başka ölçütler kullanılması gerektiği uyarısını yapmak zorundayız).

"Reengineering"de organizasyon içindeki tüm süreçlerin radikal bir biçimde değiştirilmesi amaç değildir. Amaç, organizasyondaki stratejik ve artı-değer yaratan süreçlerin yeniden tasarlanmasıdır. Bir kuruluştaki süreçlerin sayısı ne kadar fazla olursa olsun bu iki özelliği taşıyanların sayısı yarım düzineyi geçmez. Kuşkusuz stratejik ve artı-değer sağlayan süreçlerin yanısıra bu süreçleri destekleyen sistemler (yönetim-bilgi sistemleri, sosyo-kültürel sistemler vb.), politikalar (örgütteki işlerin yapılmasını düzenleyen yazılı kural ve yönetmelikler) ve organizasyon yapıları (çalışma grupları, bölümler, birimler vb.) da incelenecektir.

"Rengineering" bir süreçteki değer-katan etkinlikleri saptamaya ve *yeniden tasarlamaya* çalışırken, bunun dışında kalanları da kaldırmaya çalışır. Bu noktada "outsourcing" (*bazı hizmet veya ürünlerin kurum dışından satın alınması*) yaklaşımıyla örtüşür. Pekçok firmanın asli işleri için harcadığından daha fazlasını örgütte stratejik bir katma değer yaratmayan ve "yapıştırıcı" tabir edilen fonksiyonlara harcamakta olduğu gözlenmiştir.

"Reengineering" yaklaşımı; endüstri devriminden bu yana işin küçük parçalara bölünerek niteliksiz işgücü tarafından yapılması yoluyla üretkenlik ve verimliliğin artırılabilceğini öngören iş yaklaşımının değiştiği gerçeğinden yola çıkmaktadır. Kendi basit işlerini yapmaktan öte bir şey bilmeyen işçileri yönetmek ve denetlemek için piramidal bir hiyerarşi gerekmektedir. Bu tür bir denetleyici örgüt, enerjisinin büyük bölümünü karmaşık denetim ve kademeler arasındaki iletişimi sağlamak için harcar ve yine de karar almada kaçınılmaz gecikmeler yaşanır. İşin yapısının değiştiği kabul edilirse bu örgüt yapısının da uygun olmadığı kabul edilecektir.

"Reengineering"ın başarılı olabilmesi için en önemli süreçlerden işe başlamak gerekir. Dolayısıyla ilk yapılacak işlerden biri örgütte her özgül sürece ait kaynakların tanımlanması ve nicel büyüklüklerinin ortaya çıkarılmasıdır.

"Reengineering" yaklaşımı genelde iş akışını optimize etmeyi ve organizasyonun üretkenliğini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Optimizasyon ölçütleri arasında karlılık artışı, pazar payı artışı, gelir artışı, yatırım geri dönüşü sayılabilir. Bu bağlamda maliyetlerin düşürülmesi bir "reengineering" çalışmasının sonucu olabilir.

Adam Smith'in, işi basit görevlere bölme ve bu görevlerin her birisini uzmanlara verme düşüncesinin etkisiyle modern şirketler ve onların yöneticileri, süreç içindeki sipariş formunun ya da malların depodan alınması gibi görevler üzerinde yoğunlaşıyor ve asıl amacı, yani malların siparişi veren müşteriye teslim edilmesini gözden kaçırıyorlar. Bu sürecin içindeki görevlerin hepsi önemli, ama sürecin tümünün sonuçsuz kalması halinde yani, sürecin malların teslimini sağlayamaması halinde bu görevlerin hiçbirisi müşterinin umurunda bile olmayacaktır.

1.2.Değişim Mühendisliği Ne Değildir?

Değişim mühendisliği hakkında kulaktan dolma bilgilere sahip olan veya bu kavramla yeni tanışmış kişiler hemen, bunun daha önceden aşına oldukları iş geliştirme programlarıyla aynı olduğu sonucuna varırlar. Değişim mühendisliğinin diğer programlarla benzerliği ya çok az, ya da hiç yoktur ve bazı ortak amaçları paylaştığı programlardan bile önemli ölçüde ayrılır.

Öncelikle, bilgi teknolojisinin değişim mühendisliği üzerindeki önemli etkilerine rağmen, değişim mühendisliğinin otomasyonla aynı anlama gelmediği artık anlaşılmış olmalı. Var olan süreçleri bilgi teknolojisinin yardımıyla otomasyona geçirmek, keçi yollarını asfaltlamaya çalışmak gibi bir şeydir. Otomasyon sadece, yanlış şeyleri daha etkili bir şekilde yapma yöntemleri sunar.

Değişim mühendisliği, modern teknolojiden yararlanarak bilgi sistemleri yaratmak anlamına gelen yazılım mühendisliği ile de karıştırılmamalıdır. Yazılım mühendisliği çoğunlukla, süreçleri otomasyona geçiren karmaşık bilgisayarlaştırılmış sistemlerden başka bir şey üretmez.

Değişim mühendisliği, yeniden yapılandırma ya da küçültme de demek değildir. Sadece pazarda GM motorlarına olan talep azaldığında, GM talebe uymak için boyutunu daraltır. Küçültme ve yeniden yapılandırma, daha azını kullanarak daha az şey yapmak demektir. Değişim mühendisliği ise daha azını kullanarak *daha* çok şey yapmak anlamındadır.

Değişim mühendisliği daha sade bir organizasyon yaratır gerçi, ama organizasyonun yeniden organize edilmesi, katmanlarının azaltılması ya da sadeleştirilmesi ile aynı şey değildir. Şirketlerin karşılaştığı sorunlar *organizasyon* yapılarından değil *süreç* yapılarından kaynaklanır. Eski bir sürece yeni bir organizasyon eklemek, taze şaraba ekşimiş şarap eklemekten farklı değildir.

Bürokrasinin "başını ezmeye" çalışan şirketler yanlış yoldalar. Sorun, bürokrasi değildir. Tam tersine, bürokrasi son iki yüzyıl boyunca bir çözüm oldu. Şirketinizdeki bürokrasiden hoşlanmıyorsanız, bürokrasi olmadan yaşamayı

deneyin. Sonuçta ortaya sadece kaos çıkacaktır. Bürokrasi, geleneksel şirketleri bütün olarak tutan yapıştırıcıdır. Asıl sorun süreçlerin parçalara bölünmesidir ve bürokrasi, bu soruna çözüm olmuştur. Bürokrasiyi yok edip organizasyonu düzleştirmenin yolu, süreçleri değişim mühendisliğinden geçirerek, parçalanmışlıklarını yok etmektir. Şirket ancak böylece, bürokrasi olmadan varlığını sürdürebilir.

Değişim mühendisliği kalite geliştirimi, toplam kalite yönetimi (TKY) ve diğer modern kalite hareketlerine de benzemez. Kalite Programları ile değişim mühendisliğinin bazı ortak temaları paylaştıkları doğrudur gerçi. Her ikisi de süreçlerin önemini kavrar ve sürecin müşterisinin gereksinimleriyle işe başlayarak geriye doğru süreci incelerler. Ama, bu iki program arasında temelde büyük farklılıklar vardır. Kalite programları bir şirketin mevcut süreçlerinin çerçevesi içinde çalışır ve bu süreçleri, Japonların *kai-zen* dedikleri, sürekli ve aşamalı ilerleme yöntemiyle geliştirmeye çalışırlar. Amaç yapılanı, daha iyi yapmaktır. Kalite geliştiriminde, süreç performansının düzenli ve aşamalı bir şekilde geliştirilmesi amaçlanır. Değişim mühendisliği ise mevcut süreçleri geliştirerek değil tamamen ortadan kaldırarak ve yerlerine yenilerini koyarak ani bir çıkış yapmayı amaçlar. Ayrıca, değişim mühendisliği değişim yönetimine, kalite programlarının gerektirdiklerinden daha farklı bir yaklaşım getirir.

Sonuç olarak, yapabileceğimiz en iyi şey, değişim mühendisliği için başlangıçta vermiş olduğumuz kısa tanıma geri dönmektir: Her şeye yeniden başlamak. Değişim mühendisliği, işe beyaz bir sayfa açarak yeniden başlamak demek. Geleneksel bilgelikleri ve geçmişten miras kalmış varsayımları reddetmek demek. Değişim mühendisliği süreçlere, eski dönemlerdekilere ya çok az benzeyen ya da hiç benzemeyen yaklaşımlar getirmek demek.

Temelde, değişim mühendisliği endüstri devrimini tersine çevirmek demektir. Değişim mühendisliği, Adam Smith'in endüstriyel kavramının iş bölümü, boyut artışı ekonomisi, hiyerarşik kontrol ve gelişen ekonominin başlangıç dönemlerindeki diğer öğeleri içerdiği varsayımları reddeder. Değişim mühendisliği, işi organize etmek için yeni modellerin aranmasıdır. Gelenegün hiçbir önemi yoktur. Değişim mühendisliği, yepyeni bir başlangıçtır.

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

- Globalleşme. dünyanın küçülmesi, elektronik iletişim ve bilgisayar çağı; yaratıcılık, bilgi ve enformasyonun ön plana çıkması, uluslararası piyasalarda, yıkıcı rekabet prensiplerinin uygulanmaya başlanması. hızla gelişen teknoloji sonucu şirket büyüklüklerinin ve

entegrasyonun bir dezavantaj durumuna gelmesi, ileri teknoloji, küçük ve orta boy İşletmelerin rekabet güçlerinin artması, bunun sonucu olarak iç piyasalarda rekabet şartlarının büyük ölçüde ağırlaşması;

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

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

- Global ekonomik durgunluk. gelişmiş ülkelerde bir durgunluk yaşanması.

- Japonya'nın yıkıcı rekabeti.

- Doğu Asya mucizesi ile Güney Kore, Tayvan, Singapur, Hong Kong. vb. ülkelerin hızlı ekonomik kalkınmaları, yüksek teknoloji. ucuz işçilik avantajları ile dünya pazarlarına girmeleri.

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

1.3.Değişim Mühendisliğinin Altındaki Faktörler

Daha Kısa Ürün Hayat Eğrisi. Birçok endüstride, ürün hayat eğrisi giderek daha da sıkışmaktadır. Örneğin, Motorola, her cep telefonu ürün hattının altı aylık bir hayat eğrisi olduğunu bilmektedir. Bu kısaltılmış hayat eğrisi, şirketi daha hızlı yenilik yapmaya ve daha da önemlisi, yeni bir ürün veya hizmeti müşteriye daha hızlı ulaştırmaya zorlamaktadır. Diz üstü bilgisayarları yazılım ve tıbbi teşhis ekipmanları da hızlı bir şekilde değişen ürünlerdir.

Bu sektörlerde eskime yıldan ziyade aylar üzerinde olmaktadır. Tasarım ,üretim ve pazarlama faaliyetleri hızlı talep ve hızlı dağıtım için organize edilmelidir. Çabuk yenilik yapma rekabet avantajının önemli bir kaynağı haline gelmiştir.

Bilgi Yoğunluğu. Bilgisayarların ve veri tabanlarının artan oranda kullanımı büyük miktarlardaki bilginin depolanmasını geçmişe göre çok daha mümkün kılmaktadır. Bilgisayarların yayılması endüstrilerin rekabet etme şekillerini

değiştirmiştir. Hız müşteri elde etmek ve tutmak için zorunlu hale gelmiştir. Örneğin finansal hizmetler ve telekomünikasyon bilgisayarların operasyonları yeniden tanımladığı iki endüstridir. Fidelity Investments'ta on-line bilgisayar şebekeleri hantal kağıt çalışmalarını elemiştir. Böylece bireysel müşterilerle çalışırken gecikmeler azaltılmıştır.

Verimsizliğin Gizli Maliyeti. Birçok şirket,yavaş değişen endüstrilerde bile,verimsizliğin yüksek maliyetlerinin yükünü çekmektedir. Kötü stok kontrolü ve sipariş gerçekleştirme hatalarından kaynaklanan verimsizlikler müşteri kaybının ve yabancılaşmanın potansiyel kaynaklarıdır. Kağıt yığınları müşteriye cevap verme zamanını yavaşlatmaktadır. Arz ve talep arasındaki dengesizlikler firmanın fırsat kayıplarına yol açar. Yöneticiler, süreçleri yeniden düşündüklerinde, müşteri hizmetlerinde, ürün geliştirme zamanlarında, ve ürün eğrisi zamanlarında temel kazanımlar mümkündür. Kötü alışkanlıklardan kaynaklanan gizli maliyetler, karlılığı aşındırabilir. Etkin olmayan prosedürler, elenmelidirler. Yoksa firmanın rekabet avantajını aşındırmaya çalışırlar.

1.4.Değişim Mühendisliğinin Uygulandığı İş Süreçlerinde Görülen Ortak Özellikler

Burada, değişim mühendisliğinin uygulandığı iş süreçlerinde 'görülen ortak özelliklerden bazılarını belirtmek istiyoruz.

Pek çok iş, bir tek iş halinde birleştirilir.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin en temel ortak özelliği, montaj hattının kaldırılmış olmasıdır. Yani, eskiden birbirlerinden apayrı olan iş ve görevler birleştirilerek tek bir iş haline getirilmiştir. Bu özelliği, kredi kontrolü ya da fiyatlama gibi pek çok uzmanlık gerektiren işin tek bir pozisyonda, yani "anlaşma temsilcisi"nde toplandığı IBM Credit'te görebiliriz. Sipariş yerine getirme sürecine değişim mühendisliğini uygulamış olan bir elektronik şirketinde de benzer bir dönüşümle karşılaşmışır. Şirketin donanımlarının satışı ve kurulması arasındaki beş adımı önceleri, ayrı organizasyonlarda görevli olan beş uzman gerçekleştirmektedir. Sürece bu denli çok kişinin karışması, kaçınılmaz olarak hataya ve yanlış anlamalara yol açıyordu; çünkü sürecin tümünden sorumlu olan ya da tüm süreci bilen bir grup ya da birey yoktu. Müşteriler bir sorunla karşılaşp şirkete telefon ettiklerinde kimse onlara yardım edemiyordu.

Şirket bu sürece değişim mühendisliğini uygularken, çeşitli adımların sorumluluğunu birleştirdi ve bunu tek bir kişiye, "müşteri hizmet temsilcisine" verdi. Şu anda bu kişi tüm süreci gerçekleştirmekte ve ayrıca, müşteriye tek bağlantı kişisi olarak hizmet vermektedir.

Birleştirilmiş süreçler, süreç yönetimiyle ilgili genel giderlerinin de azalmasını sağlamaktadır. Sürece katılan elemanlar müşterinin gereksinimlerinin zamanında ve sorunsuz halledilmesi konusundaki tüm sorumluluğu üstlenmekte ve böylece, eskisine göre daha az denetime gerek duymaktadırlar.

Şirket denetim yerine, yetkileri arttırılmış elemanları, çevrim süresinin ve giderlerin azaltılıp kusursuz bir ürün ya da hizmet 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.

Kararları elemanlar verir

Değişim mühendisliğini uygulayan 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 yönetim hiyerarşisine gitmek yerine artık kendi kararlarını kendilerinin vermesi anlamına gelir. Karar aşamasının gerçek işten ayrılması yerine, karar verme o işin bir *parçası* olur. Elemanlar işin, eskiden yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bu parçasını da kendileri üstlenirler.

Kitle üretimi anlayışındaki varsayım, işi gerçekten yapan insanların o işi gözleyip kontrol etmeye ya zamanlarının ya da eğilimlerinin olmadığı ve iş hakkında karar vermek için gerekli bilgilerden yoksun olduklarıydı. Endüstride, hiyerarşik yönetim yapıları bu varsayıma dayanılarak oluşturulmuştur. Muhasebeciler, denetimciler ve kontrolörler işi kontrol ederler, kaydederler ve izlerler. Yöneticiler işçi arıları yönetir ve olağandışı durumlarla ilgilenirler. Bu varsayımın ve sonuçlarının tamamen bir yana bırakılması gerekmektedir.

İş hem yatay hem dikey olarak birleştirmenin yararları gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin arttırılmasıdır.

Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçler düz çizgi sıralamasının sultasından kurtulurlar. Çizgiselliğin yarattığı yapay iş sıralaması yerine, işler doğal akışında gerçekleştirilir. Geleneksel bir süreçte 1. kişi sonuçları, 2. işin gerçekleştirilmesi için 2. kişiye geçirmeden önce 1. işi tamamlamak zorundaydı. Ama ya, 2. işin 1. işle aynı zamanda gerçekleştirilmesi aslında mümkünse? Çizgisel sıralama, yapay bir akış yaratarak işi yavaşlatmaktadır.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralandırılır. Bir imalat şirketinde örneğin, müşteriden siparişin alınması ile donanımın kurulması arasında gerçekleştirilmesi gereken beş adım vardı. Birinci adım müşterinin gereksinimlerinin belirlenmesi, ikinci adım bu gereksinimlerin şirket içindeki ürün kodlarına dönüştürülmesi, üçüncü adım kodlanmış bilginin çeşitli fabrika ve depolara iletilmesi, dördüncü adım parçaların alınıp birleştirilmesi ve beşinci adım, donanımın müşteriye götürülüp kurulması idi. Her adımı başka bir organizasyon yerine getiriyordu.

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.

Süreçlerin pek çok versiyonu vardır.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin dördüncü ortak özelliğini, standartlaşmanın sonu olarak tanımlanabilir. Geleneksel süreçler, kitle pazarı için kitle ürünleri üretmek üzere tasarlanmışlardı. Tüm 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 ihtiyaç vardır. Her versiyon, başka pazarların, durumların veya girdilerin gerektirimlerine göre ayarlanmış olmalı. Dahası bu yeni süreçler, kitle üretimindeki boyut ekonomisinden de yararlanabilmeliler.

Çok versiyonu veya yolu olan süreçler genellikle, belirli bir durumda hangi versiyonun daha iyi sonuç vereceğinin saptandığı "eleme" adımıyla başlar. 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 bir 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.

İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin beşinci ortak özelliği, işin organizasyon sınırlarının ötesine geçirilmesidir. Geleneksel organizasyonlarda iş uzmanlar etrafında organize edilir. Üstelik bu, sadece fabrika zemini için geçerli değildir. Muhasebeciler hesap yapmasını bilir, alım memurları da sipariş vermesini. Bu nedenle muhasebe bölümü yeni kurşun kalemlere ihtiyaç duyduğunda alımı, satın alma bölümü yapar. Uygun satıcının bulun-ması fiyat pazarlığı, siparişin verilmesi, malların incelenmesi ve faturanın ödenmesi işlerini satın alma bölümü üstlenir. Muhasebeciler bir süre sonra yeni kalemlerine kavuşurlar; tabii eğer uygun bulunan satıcıda kurşun kalem varsa ve satın almadakiler kurşun kalem yerine tükenmez kalem alınmasına karar vermezlerse.

Sonuç olarak, elemanlar ihtiyaç duydukları ürünleri daha çabuk ve daha az sorunla karşılaşarak alıyorlar; şirketin süreç maliyeti de yüz doların çok altına düşüyor. Bu örnek, bir sürecin müşterisi, paslaşmalar ile genel giderleri ortadan kaldırmak ve maliyeti kısmak için sürecin bir kısmını ya da tamamını kendisi gerçekleştirebilir dediğimizde ne kastettiğimizi gösteriyor.

Diğer bir deyişle, değişim mühendisliğinin uygulanmasından sonra süreçler ile organizasyonlar arasındaki bağlantı eskisinden çok farklı olabilir. Tüm sürecin performansının arttırılması amacıyla iş, organizasyon sınırlarının ötesine aktarılır. Organizasyonlarda yapılan işlerin büyük bir kısmı, birbirinden bağımsız organizasyon birimlerinin gerçekleştirdiği, birbirleriyle bağlantılı iş parçalarının birleştirilmesini kapsamaktadır. İş yukarıda anlatılan örneklerde olduğu gibi organizasyon sınırlarının ötesine geçirerek planlamak, bu birleştirme gereksinimini ortadan kaldırır.

Kontrol ve denetimler azaltılır.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde en aza indirgenen, değer yaratmayan süreçlerden birisi, denetim ve kontroldür. Daha doğrusunu söylemek gerekirse, değişim mühendisliğinin 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. Tipik bir satın alma sürecinde örneğin, satın alma bölümü o malı isteyen kişinin imzasını kontrol ederek elemanın o değerinde malı almaya yetkili olup olmadığını ve o bölümün bütçesinin uygunluğunu kontrol eder. Bu kontrol işleminin tek amacı organizasyondaki bireylerin almamaları gereken bir malı almalarını önlemektir.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde ise daha dengeli bir yaklaşım izlenmektedir. İşin yapıldığı anda kontrol edilmesinden, umumi veya geciktirilmiş kontroller yeğlenir. Bu kontrol sistemleri, suistimalin yakalanacağı anın geciktirilmesi ya da tek tek vakalar yerine bütünün incelenmesi nedeniyle

az sayıda ve ufak çapta suistimale açıktır. Ancak değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde maliyetin çarpıcı oranda azaltılması ve kontrol nedeniyle ortaya çıkan diğer yüklerin ortadan kaldırılması, suistimallerdeki bu olası artışı telafi etmektedir.

Mutabakat en aza indirilmiştir

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde 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. Ford'daki borçlar süreci bu ilkeyi betimlemektedir.

Ford'un eski borçlar sürecinde satıcılarla üç bağlantı noktası vardı: Siparişin verildiği satın alma bölümü, teslim alma formunun doldurulduğu teslim alma ofisi ve faturanın geldiği borçlar bölümü. Bağlantı noktalarının üç tane olması, uyumsuzluk olasılığını artırıyordu. Sipariş teslim alma formu ya da faturayla uyumsuz olabilirdi; bu ikisinin de birbirine uymaması mümkündü. Ford faturayı ortadan kaldırarak harici bağlantı noktalarını üçten ikiye indirdi ve uyumsuzluk ihtimalini üçte iki oranında azalttı. Sonuç olarak, borçlar bölümünün o güne dek yaptığı kontrol ve mutabakat işleri gereksiz hale geldi. Bu da, bölümün çarpıcı ölçü-de küçültülebileceği anlamına gelmekteydi.

Tek temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin bir diğer ortak özelliği de "vaka yöneticisi" adını verebileceğimiz kişilerdir. Sürecin adımları çok karmaşık ya da bir tek kişi veya küçük bir ekip tarafından birleştirilemeyecek kadar dağınık olduğunda bu mekanizma işe yaramaktadır. Hâlâ karmaşık olan süreçle müşteri arasında tampon vazifesini gören vaka yöneticisi müşterinin yanında aslında hiç de öyle olmasına 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 adlandırılırlar. Yetkilendirilmiş müşteri temsilcileri işi gerçekten halledebiliyorlar. Raleigh, North Carolina'da yerleşik bir kamu tesisi olan Duke Power Company'de vaka yöneticileri müşterilerin tüm sorunlarını halledip onları gerçek sürecin karmaşıklıklarından uzak tutarak, entegre bir müşteri hizmet süreciyle ilgili bir kurmaca sunuyorlar.

Merkeziyetçi/ademi merkeziyetçi işlemler yaygınlaşır.

Süreçlerine değişim mühendisliğini uygulayan şirketler aynı süreçte merkeziyetçilik ile merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarını birleştirebiliyorlar.

Bilgi teknolojisi, şirketlerin ayrı birimlerinin tamamen özerkmiş gibi faaliyet gösterip yine de merkeziyetçiliğin yarattığı boyut ekonomisinden yararlanabilmelerini sağlamaktadır. Örneğin saha satış temsilcilerinin telsiz modemlerle merkezi ofise ya da şirketin genel merkezine bağlanabilen "notebook" bilgisayarlarla donatılması, satıcılara toplanan bilgilere anında ulaşma olanağını vermektedir. Ayrıca, kullanılan yazılımlara yerleştirilen kontroller, satıcının mantıksız fiyatlar vermesini ya da şirketin karşılayamayacağı teslimat programları veya diğer şartlar belirlemesini engellemektedir. Bu teknoloji sayesinde şirketler bölgesel saha ofislerinin bürokratik mekanizmalarını ortadan kaldırmak, satış temsilcilerinin özerkliğini ve yetkisini arttırmak ve aynı anda şirketin satış fiyatları ile şartları üzerindeki kontrolünü geliştirmek üzere satış sürecine değişim mühendisliğini uygulayabilmektedirler.

1.5.Karşı Yaklaşımlar

"Reengineering"ın kavramsal olarak değişim hatta radikal değişim temeli üzerinde inşa edilmesi gerektiğini gördük. Bilinen tüm organizasyonlarda ise en sevimsiz ve istenmeyen şey değişimdir. Hatta bir espriye göre dünyada değişimi gerçekten isteyen tek kişi altını ıslatan ve bezinin değişmesini isteyen bebektir.

"Reengineering"ın teorik olarak tam karşıtı sayılabilecek aşamalı/parçalı iyileştirme programları organizasyonlarda kalite, otomasyon, reorganizasyon, küçülme gibi alanlarda yaygın olarak uygulanır.

Oysa, iş yaşamındaki ve örgütün dış çevresindeki değişmelerin başlıca küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak sürekli değil sıçramalı gerçekleştiği gözönüne alınırsa bu yaklaşım geçerliliğini büyük oranda yitirmektedir. "Reengineering", "parçacı" yaklaşımdan "bütüncü" özelliğiyle de ayrılmaktadır.

1.6.Metodolojiler

Tanımadığımız bir güzergahta haritayı incelemeden nasıl yola çıkamazsak, bize yolumuzu gösterecek bir metodoloji olmadan da, bir "reengineering" projesine başlanamaz. Çoğumuz çeşitli kereler bir metodolojiden yararlanmışızdır. Fakat bu deneyimlerimiz bizde pek mutlu izler bırakmamıştır. Çünkü;

neyi, ne zaman ve nasıl yapacağımız konularında hoşlanmadığımız bazı kısıtlamalarla karşılaşmışızdır,

metodolojilerin yeterince esnek olmadığını ve çok dar bir bakış açısı getirdiğini düşünmüşüzdür,

ve son olarak ve en önemlisi yaratıcılığımızı öldürdüğü kanısına kapılmışızdır.

Fakat günlük yaşamımızda bile düşüncelerimizi bir düzene sokabilmek için disipline ihtiyaç duyarız. Metodolojinin klasik tanımı; bir sonuca ulaşmak için geçilmesi gereken sistematik veya açıkça tanımlanmış yol şeklindedir. İyi bir metodoloji, kullananın gitmek istediği noktaya erişmesine yardım eden bir yol haritasıdır. Haritalarda olduğu gibi varmak istediğiniz yere vardığınızda ne bulacağınızı söylemez.

"Reengineering" projeleri için geliştirilmiş birçok metodoloji vardır. Hammer ve Champy'nin savunucusu oldukları ve "Temiz Sayfa" yaklaşımına dayanan metodolojileri bunlardan birisidir. Adam Smith'in iş bölümü yaklaşımının yüz yıl sonra artık değişmesi gerektiğini savunan yazarlar, kuruluşların süreçler çevresinde örgütlenmesi gerektiğini savunmakta. Çıkış noktaları ise günümüz örgütlerinde herkesin her şeyden sorumlu olduğu fakat herhangi bir konunun sorumlusunu bulmanın mümkün olmadığı. Çalışanlar içe(*kendi çalıştığı birim*) ve yukarıya (*bir üstteki yönetici*) bakmakta, fakat kimse dışarıya (*müşteri*) bakmamakta.

Dorine Andrews ve Susan Stalick'in(*Business Reengineering*) kitaplarında metodoloji ilk basamak olarak projenin çerçevesinin çizilmesini öngörmekte, ikinci basamakta vizyon, değerler ve hedefler kümesinin tanımlanmasına yer vermektedir. Üçüncü aşama iş akışı, veri akışı, karar akışı, süreç akımı gibi bir dizi şemadan yararlanarak süreçlerin yeniden tasarlanması, sonraki aşama kavramsal tasarımın kanıtlanmasıdır. Beşinci basamakta uygulama planlanmakta altıncı basamakta ise üst yönetimden uygulama onayı alınmaktadır. Yedinci aşama uygulamayı, sekizinci ve son aşama ise sürekli iyileştirme çevriminin başlatılmasını kapsamaktadır. Yazarlar süreçlerin yeniden tasarımı projesini yumuşatabilmek için esnek bir uygulama ilkesiyle, en az üç yıla yayılmasını, katılımcı bir biçimde uygulanmasını, çalışanların sürekli eğitilmesini öngörmektedir. Uygulamada ağırlığın teknoloji veya finans yerine insanlara verilmesini savunmaktadır.

Bir başka “reengineering” metodolojisi Avrupa Birliği tarafından 20 dolayında uzmana geliştirilen COBRA metodolojisidir. Altı basamaktan oluşan bu metodoloji kurumun yaklaşım ve hedeflerinin tanımlanmasıyla başlamakta, fırsat ve süreç analizi ile devam etmekte ve süreçlerin yeniden tasarımına erişmektedir. Değişikliklerin uygulanması beşinci aşamayı, performans gözetimi ise altıncı ve son aşamayı oluşturmaktadır. Yaşam çevrimi yaklaşımı COBRA’nın da bir özelliğidir. COBRA’nın diğer bir özelliği insan odaklı olması, dolayısıyla yapı ve akım şemaları yerine örgütteki insanların rolleri, üstünlükleri ve davranışlarına ağırlık tanınmasıdır. Basit maliyet düşürme yöntemleri yerine çalışanların tatmini ön plana çıkarılmaktadır.

Manganelli ve Klein ise geliştirdikleri metodolojide bütünsellik yaklaşımının altını çizerek, işin geliştirilmesi için, teknik(*teknoloji, standartlar, prosedürler, sistem ve denetimler*) ve sosyal boyutların (*örgüt, kadro atamaları, politikalar, iş tanımları, kariyer izlenceleri, ve teşvikler*) bir arada ve dikkate alınarak bütünsel bir yaklaşım izlenmesini önermektedir.

"Rapid Re" adını verdikleri metodoloji aşağıdaki noktaların üzerinde durulmasını ve tartışılmasını önermektedir:

- Kurumsal stratejiler ve süreç stratejileri,
- Müşteri beklentileri ve yaklaşımları,
- Çekirdek süreçlerdeki katma değerler,
- Radikal değişim potansiyeli,
- Mevcut süreçlerin eksiklikleri,
- Müşteri beklentileri sağlandığında ve eksiklikler giderildiğinde ne olabileceği hakkında görüş,
- Süreç birleştirme ve tümleştirme fırsatları,
- Destek süreçlerin katkıları,
- Teknolojinin radikal dönüşüm için bir kaldıraç olarak kullanılması,
- Örgütün yeniden yapılanması ve süreç yönetimi,
- İnsan kaynaklarının yetkilendirilmesi,
- Alt-görüşler ve uygulama alternatifleri.

“Rapid Re” metodolojisinin özellikleri şunlardır:

- Örgütün hedefleri ve stratejilerine ilişkin açık bir tanımın geliştirilmesi ile işe başlamak,
- Bu strateji ve hedeflerin ardında müşteri tatminini asıl itici güç olarak görmek,
- İşlevler yerine iş süreçlerine odaklanmak ve süreç hedefleri ile örgüt hedeflerini düzenlemek,
- Katma değer süreçlerini destek süreçleriyle birlikte tanımlamak,
- Kullanılan bilginin ve "reengineering" raporlarının kalitesini güvence altına almak için kanıtlanmış ve kullanılabilir yönetim teknikleri ve araçlarından

uygun bir biçimde yararlanmak,

- İyileştirme yerine radikal değişim görüşlerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların yetkilendirilmesi ve teknolojiyi değişim uygulamalarının temeli olarak görerek çözümler üretebilme,
- Karar vericiler için ikna edici bilgi ve kanıt sağlamak üzere tam bir iş durumunun (business case) geliştirilebilmesini sağlamak,
- Onay sonrası görevler, kaynaklar ve etkinliklerin zamanlamasını içeren uygulanabilir bir eylem planının geliştirilmesi.

“Rapid Re” yaklaşımında, F.Taylor tarafından ilk kez geliştirilmiş ve Ford tarafından 1905’de ilk kez uygulanmış olan iş bölümü ilkelerinin tersine, çalışanların yetkilendirilmesi ilkesi yer almaktadır. Karar verme, iletişim ve denetim fonksiyonları işin asıl yapıldığı kademelere indirilmelidir. Böylece süreç sürelerinde ve verimlilikte dramatik iyileşmeler elde edilebilecektir.

1.7.Rapid Re Metodolojisi

“Rapid Re” metodolojisi pek çoğunu zaten bildiğiniz işletmecilik tekniklerinden (*süreç modelleme, performans ölçümü, iş akım analizi, vb.*) oluşur. 5 kademe ve 44 aşamalı bir metodolojidir. Kurum içindeki "reengineering" takımlarının kurum dışı uzmanlara fazla gereksinme duymadan kullanabilmeleri için tasarlanmıştır.

Beş kademenin her biri "reengineering" sürecinin bir parçasıyla ilgilidir ve izleyen kademelere girdi oluşturacak sonuçları üretir. Bu kademeler şunlardır:

1.Kademe: Hazırlık

Bu kademe "reengineering" projesinin hedef ve amaçları çevresinde bir uzlaşma sağlanması ile başlar. Hedefler ile "reengineering"-sonrası süreç performansı arasındaki bağlar kurulur. Zamanlama, maliyet, risk ve organizasyon değişimi ile ilgili proje parametreleri tanımlanır. "Reengineering" takımı bu kademe de kurulur ve eğitilir. Değişim yönetimi ön-planı hazırlanır.

2.Kademe: Tanımlama

İşin müşteri odaklı bir modeli geliştirilir. Stratejik katma-değer süreçleri belirlenir. Özgül süreç ve önceliklerle ilgili organizasyon ve kaynak haritası çıkarılır. "Reengineering" projesinin en etkili hedefleri olarak özgül süreçler önerilir.

3.Kademe: Görüş(Vizyon)

Süreçlerdeki radikal değişim olanakları araştırılır, çözümlenir ve radikal değişimin "görüş"leri olarak yapılandırılır.

4.Kademe: Çözüm

Görüşlerin uygulanabilmesi için gerekli teknik tasarımlar ile "reengineering"-sonrası süreçleri işletecek olan insan kaynaklarının organizasyonu ve yapılanması ile ilgili sosyal tasarımlar geliştirilir.

5.Kademe: Dönüşüm

Yeni süreçlerin pilot ve asıl üretim sürümleri çalıştırılarak süreç görüşleri gerçekleştirilir.

1.8.Değişim Mühendisliğinin Tasarlanması

Değişim mühendisliği tasarlanmasının aşamalarını şu ana başlıklar ve süreçler halinde özetleyebiliriz:

- 1 Mevcut iş süreçlerinin belirlenmesi,
- 2.Süreç betimleme kapsamının belirlenmesi,
- 3.Süreçlerin haritalanması ve analizi,
- 4.İdeal sürecin yaratılması,
- 5.Yeni sürecin denenmesi,
- 6.Yeni sürecin uygulanmasıdır.

Burada kısaca ana başlıklar halinde özetlediğimiz tasarlanma aşaması bir değişim mühendisliği uygulama sürecinin özetlenmiş halidir.

Değişim mühendisliği tasarlama aşaması özellikle mevcut iş süreçlerinin belirlenmesi ve süreç haritalarının çıkartılması yeni süreçlerin belirlenmesi açısından çok önemlidir. Bu süreç haritaları çıktıktan sonra yeni sürecin dizaynı çok daha kolay olacaktır.

Değişime hazırlanma ve planlama evrelerinde gerçekleştirilen faaliyetler, organizasyonun tüm bölümlerini içerir. Tasarım evresi ise daha spesifik süreçlere odaklanır. örneğin muhasebe, sevkiyat ya da bir üretim süreci. Bu evre

için bir proje lideri tanımlanmalı ve bu kişinin değişimi planlayacak kişilerle yürütme komitesi arasında köprü vazifesi görmesi sağlanmalıdır.

a.Mevcut İş Süreçlerinin Belirlenmesi

Değişim mühendisliği yürütme komitesi, organizasyonun müşteri gereksinimlerini sistematik olarak karşıladığı kritik birkaç süreci belirler. Bu kritik süreçler hem iç hem de dış müşterilerin gereksinimlerine karşılık verir. Bu süreçler zamanla değişmez olmalı ve organizasyonun ana rekabet yeterliliklerine doğrudan bağlanabilmelidir. Mevcut iş süreçleri belirlenirken izlenen sıra;

- 1) Kritik organizasyonel süreçlerin belirlenmesi,
- 2) Kritik süreçlerin ölçülmesi,
- 3) Süreç performansım değerlendirme,
- 4) Değişim mühendisliği ile ilgili uygulanması gereken süreç ve fırsatların belirlenmesi, şeklinde olmalı.

b.Süreç Betimleme Projesinin Kapsamının Belirlenmesi Bunun için izlenmesi gereken hususlar;

- 1) Süreç sorumlularının belirlenmesi,
- 2) Projenin amaç ve hedeflerinin yaratılması,
- 3) Takım elemanlarının yapılandırılması ve seçilmesi,
4. İş planının oluşturulmasıdır.

c.Süreç Tanımlamalarının Yapılması ve Analizi

- 1) Süreci akış diyagramlarının üzerinde göstermek,
- 2) Süreci entegre akış diyagramı üzerinde göstermek,
- 3) Süreç tanımlama formlarını tamamlamak,
- 4) Süreç kısıtlarını belirlemek,
- 5) Kültürel faktör analizini tamamlamak, şeklinde sıralanabilir.

d.İdeal Sürecin Yaratılması izlenmesi gereken hususlar;

- 1) İdeal sürecin kağıt üzerinde tanımlanması,
- 2) İdeal sürecin mevcut süreçle karşılaştırılması,
3. Boşlukların değerlendirilmesi, şeklinde sıralanabilir.

e.Yeni Sürecin Değerlendirilmesi

İzlenmesi gereken hususlar;

- 1) Pilot hedeflerin geliştirilmesi,
 - 2) Pilot ölçütlerin geliştirilmesi,
 - 3) Süreç sorumlularının onayının alınması,
 - 4) Yeni sürecin pilot testinin yapılması,
4. Pilot testin başarısının değerlendirilmesi şeklinde sıralanabilir.

f.Yeni Sürecin Uygulanması

- 1) Uygulama hareket planının geliştirilmesi,
- 2) Planın uygulanması.

Her bir sürecin yürütülmesi sırasında:

Organizasyonda, departmanlar veya şahıslar arası sürtüşmeler ve çatışmalar çıkıyor mu? Bunlar zararlı mı? Ne şekilde çözümleniyorlar?

1. Her işin sahibi var mı? Ortada kalan iş var mı?
2. Sistemin analizi her süreç grubu kendi içinde gerçekleştirir. Bu iş yapılırken dışarıdaki uzmanlardan yardım alınabilir, 3- Sistem analizine başlamadan önce gruplar bu konuda eğitilmelidir,
4. Bu konuda gruba endüstri mühendisleri veya bilgisayar sistem analistleri dahil edilirse, işler daha kolay yürür,
5. Sistem analizinin sırasında akış diyagramı tekniklerinin kullanılması faydalı olur,

6.Sistem analizinin gayesi, mevcut sistemi olduğu gibi kağıda dökmek değildir. Esas hedef, mevcut iş yapma şekillerindeki hataları, sorunlu alanları, gereksiz işleri, vb. bulup çıkarmaktır.

Süreç ekiplerinin performanslarının ölçüm ve değerlendirilmesi göz önünde bulun-durulması gerekli en önemli noktalardan biridir. İnsanlara çok yetki verilir ve kontroller azaltılırsa, süreç ekiplerinin ne yöne gideceğı belli olmayabilir. Her koşulda performans ölçümlemesi şarttır. Bunun için;

- Performans kriterleri, mümkün olan hallerde yazılı olarak ortaya konmalıdır,
- Bu kriterler rakamlarla ifade edilebilmeli, ölçüm ve değerlendirme işlemleri bu rakamlara oturtulmalıdır,
- Grubun performansından basta ekip lideri olmak üzere bütün grup sorumlu tutulmalıdır,
- Performans gösteremeyen ekiplerin liderleri derhal değiştirilmelidir,
- İşletme çapında, performansa bağı olarak bir ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir.

Yukarıda da değindiğimiz gibi, yeniden yapılanma sürecinin bir aşaması olan işletmenin yeniden dizayn ile örgütsel süreçlerin yeniden dizayn ve organizasyonun daha dinamik, daha yaratıcı ve daha esnek bir hale getirilmesi amaçlanmaktaydı. Organizasyonun daha dinamik hale getirilmesi; ***gerekli esnekliğı ve yaratıcılığı sağlayabilmek için hızlı ve etkin bir şekilde hareket edebilme değışen şartlara hemen uyum gösterebilme, konuları çabuk kavrayıp, değerlendirerek süratle karar verebilmesiyle*** gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Organizasyondaki hiyerarşinin minimuma indirilmesi işletmenin bir anlamda yalın örgütlenmesi (lean management) sayısız faydalar getirecektir. Süreçlerin yeniden dizayn ile ilgili olarak aşağıda organizasyonel faktörler açısından fonksiyonel yaklaşımı ile süreç yaklaşımı arasındaki farklar belirtilmektedir:

Tablo-1.1.Organizasyonel Faktörler Açısından Fonsiyonel Yaklaşım ile Süreç Yaklaşımı Arasındaki Farklar

ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER	FONKSİYONEL YAKLAŞIM	SÜREÇ YAKLAŞIMI
ANA ÖZELLİĞİ	Emir verir ve kontrol eder.	İnsanlara yetki ve sorumluluk verir. Onları iş yapmak için gerekli gereçlerle donatır. Motive eder.
İLETİŞİM KANALLARI	Resmi, kontrollü bilgi ve iletişim akışı uygulanır.	Gayri resmi ve ihtiyaca göre değişen, açık uçlu bilgi ve iletişim kanalları kullanılır.
FAALİYETLER/ ÇALIŞMALAR	Standart iş tarifleri ile belirlenmiş ve çoğunlukla yazılı şekle getirilmiştir. Katı ve değişmezdir.	Bir süreç grubundan diğerine değişen, işe, zamana ve yere göre uyarlanan çalışmalardır.
KARAR VERME YETKİSİ	Uygulayıcı yöneticilerin elindedir.	Görev ekiplerindeki ilgili uzman personele bırakılmıştır.
UYUM GÖSTEREBİLME	Resmi yapıyı her ne pahasına olursa olsun bozmama eğilimi vardır. Değişen şartlara uyum çok zordur.	Esnek bir yapı katı kuralları yoktur. Amaçlar, işe ve şartlara göre derhal gerçekleştirilen uyum söz konusudur.
İŞE YAKLAŞMA	Resmi süreçleri kurmay departmanlar hazırlar ve çalışanlara iletir.	Her ekip kendi süreçlerini kendi dizayn etmektedir.
KONTROL	Katı kontrol sistemleri kurulur. Bunların zaman içinde değişmemesine özen gösterilir.	Ele alınan sürecin belirlenen gayelerine göre iş yapanlar kendi kontrol sistemlerini kendileri geliştirirler.
İNSAN DAVRANIŞLARI	Kurallara uyum esastır. İş tariflerini aynen yerine getirmek gereklidir. Fazla	Roller, sorumluluklar ve işi ele alış şekilleri; iş yapana bırakılır. İnsanlar kendi

	yaratıcılığa ve kişiselliğe imkan sağlanmamaktadır.	usullerine göre çalışır. Yaratıcılık faktörü yüksektir.
KATILIMCILIK	Zayıf katılımcılık vardır. Organizasyonel bütünleşme ve aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı çok zayıftır.	İşe katılımcı bir yaklaşım vardır. Görev ekipleri için katılımcılık ve görev ekipleri arasında katılımcılık söz konusudur.

1.9.Değişim Mühendisliğinde Yapılabilecek En Önemli Hatalar

Değişim mühendisliğinin başarısızlığa uğramasına yol açan görünen nedenler oldukça çok. Kurumlar, hata yapmanın yeni yollarını bulma konusunda gerçekten çok yetenekliler. Oysa, aslında başarısızlık genellikle tek bir gizli nedenden kaynaklanır: Değişim mühendisliğini yürüten kişiler, ne yaptıklarını bilmemektedirler. Değişim mühendisliğinin yapısını anlamakta başarısızlığa düşmektedirler. Kullandıkları teknik, pratik deneyimlere dayanmamaktadır. Eğer değişim mühendisliğini ve nasıl işlediğini olduğu gibi anlayamıyorsanız, başarısızlığa uğramanız kaçınılmazdır.

Bu nedenle, değişim mühendisliğinde başarılı olmanın sırrını şu şekilde özetlemeye karar verdik: Başarısız olmayın. Ne yapmak istediğinizi bilir ve değişim mühendisliğinde yapılan en yaygın hatalardan kaçınırsanız, başarılı olmamanız için hiçbir neden kalmaz. Değişim mühendisliğine giden yol mayınlarla döşelidir; ama biz size, en çok mayının nerede olduğunu gösteren bir harita verebiliriz. Bu nedenle şimdi, değişim mühendisliğinde en sık karşılaşılan hatalar ele alınacaktır:

Bu hatalardan ilki, değişim mühendisliğini aslında uyguluyor olmamanıza rağmen, uyguladığınızı söylemektir. Pek çok kişi şu şikâyetle bulunuyor: "Değişim mühendisliğini uyguladığımızda çarpıcı sonuçlar elde edeceğimizi söylemiştiniz, ama böyle bir şey olmadı." Durumu incelediğimizde, bu kişilerin aslında değişim mühendisliğini uygulamadıklarını görüyoruz. Bunlar başka bir şey yapıp adına değişim mühendisliği diyorlar.

'Değişim mühendisliği' teriminin bu denli revaçta olması yüzünden, bununla ilgisi olmayan pek çok fikre değişim mühendisliği etiketi yapıştırıldı. Bunlardan bazıları aşamalı kalite geliştirimi; bazıları işlevsel rasyonalleşme üzerinde yoğunlaşıyorlar ve bazıları da yeni bilgisayar sistemlerinin kurulmasından ibaret. Bu fikirlerin çoğu değerli ve geçerli, bazıları aptalca ve yanlış, ama hiçbirisi, gerçek değişim mühendisliğinin sağladığı çarpıcı atılımları yaratamıyor.

İkinci hata ise ilkinin bir çeşitlemesidir: Değişim mühendisliğini, uygun olmadığı durumlarda uygulamaya çalışmak. Bazıları bize satış bölümlerini, muhasebe organizasyonlarını ya da Batı Bölgesi'ni değişim mühendisliğinden geçirdiklerini söylüyorlar. Bunun hiçbir anlamı yok. Değişim mühendisliğini bir organizasyona uygulayamazsınız. 'Değişim mühendisliğinden geçirmek' fiilinin nesnesi sadece ve sadece bir iş sürecidir. Satış bölümlerini değişim mühendisliğinden geçirmenin ne anlamı olabilir? 'Satış bölümü' bir insan topluluğudur: Sally ve Bill ve Sue. Sally'yi, Bill'i ve Sue'yu değişim mühendisliğinden geçirmenin ne anlamı olabilir?

Bir organizasyon birimini değişim mühendisliğinden geçiremezsiniz, çünkü organizasyon birimi tüm süreçten sorumlu değildir. Organizasyon birimi sadece bir dizi işi gerçekleştirir. Sadece birim üzerinde yoğunlaşırsanız, radikal bir değişiklik için gereken genişlikte vizyonu yaratamazsınız. İş sizden önce ve sizden sonra yürüten kişilerin talepleri sizi sınırlandırır ve böylece, kendi işinizi değiştirme boyutunuz kısıtlanır. Ama eğer tüm bir süreci değişim mühendisliğinden geçiriyorsanız ve amacınız sadece müşterilerinizin gereksinimleriye, çalışma şeklinizde gerçekten radikal değişiklikler yapmak için gereken esnekliğe ulaşabilirsiniz. Odak noktanızı kısıtlamanız halinde ise değişim yeteneğiniz de kısıtlanır.

İş süreçlerimizi belirlemek değişim mühendisliğinin ayrılmaz bir parçasıdır, ama bu parça genellikle ya atlanıyor ya da yanlış uygulanıyor. Bu bağışlanabilir bir tutum; çünkü süreçlerin belirlenmesi entelektüel açıdan değişim mühendisliğinin en zor bölümüdür. Süreçleri belirlemek için süreç terimleriyle *düşünmek* gerekir ve bu konuda işadamları genellikle deneyimsizdir. İnsanlar faaliyetleri, bölümler ve bunların üstlerindeki yönetim hiyerarşisi biçiminde düşünmeye alışkınlar. Baştan sona ve işlevler arası süreçler bazında düşünmeye alışkın değiller. Sipariş girişlerini, kredi kontrollerini, stoktan mal bulmayı, almayı ve paketlemeyi, teslimatı ve siparişi yerine getirmeyi düşünürler. Süreçler her an yanı başımızdadır; her gün onları gerçekleştiririz, ama aslında onlardan haberdar değilizdir.

Değişim mühendisliğinde yaygın olarak düşülen üçüncü hata ise mevcut süreçleri incelemeye gereğinden fazla zaman harcamak. Kurumlar yeni tasarımlar yaratabilmek için mevcut süreçlerini *anlamak* durumundalar. Oysa

çoğu insan *anlama* ile tam kapsamlı bir *analiz* yapmayı birbirine karıştırıyor. Analiz ile anlama arasındaki fark tam olarak nedir?

Anlamak, mevcut süreç hakkında üst düzeyde ve hedef odaklı bir inceleme yapıp işe beyaz sayfayla başlamayı mümkün kılacak bilgiyi edinmek demek. Analiz ise, mevcut sürecin tüm yönleri hakkında ayrıntılı inceleme yapma anlamına geliyor. Burada, mekanizma ve detay açılarından bir fark var. Anlama sürecin 'ne' ve 'neden'leri üzerinde; yani sürecin ne yaptığı ve yaptıklarını neden yaptığı üzerinde yoğunlaşıyor. Sürecin *nasıl* çalıştığı sorusunu göz ardı ediyor, çünkü bu, değişim mühendisliğinin sonucunda zaten değişecek. Bir bütünlük arayışı içinde olan analizde ise, sürecin nasıl çalıştığı tüm yönleriyle belirlenmeye çalışılıyor.

Değişim mühendisliği kapsamı içinde analiz yapmanın beraberinde getirdiği iki sorun var. Bunlardan ilki, analizin zaman kaybına yol açması. Analiz yaptığımızda, mevcut sürecin nasıl işlediğini ayrıntılı olarak tanımlıyorsunuz, ama bu işleme tarzını zaten bir kenara atacaksınız! Değişim mühendisliği, mevcut çalışma tarzının gereksinim duyduğunuz şeyden tamamen farklı olduğu, bu nedenle bu tarzı bir kenara atıp işe en baştan başlamanız gerektiği varsayımıyla başlar. Bu durumda, bu denli ayrıntılı bir incelemeye ne gerek var? Ne de olsa yaptığınız inceleme de bir kenara atılacak.

Analizin yol açtığı ikinci sorun, değişimi engelleyebilmesi. Analiz ve belgeleme üzerinde çok fazla zaman harcamak yaratıcılığınızı öldürebilir. Eski çalışma şekli üzerinde çok fazla yoğunlaşmanız, yeni bir şey düşünmenizi olanaksız hale getirebilir. Orman yerine, tek tek ağaçlar üzerinde yoğunlaşmanıza yol açabilir. Mevcut süreç üzerinde çok fazla zaman harcadığınızda bu süreç size anlamlı gelmeye başlayabilir. Yaratacağınız yeni süreç, analiz etmekte olduğunuz sürecin bir varyasyonu haline gelebilir. Sonuçta da yeni bir şey düşünme yeteneğinizi kaybedersiniz. Sürece alışmış olduğunuz için, süreç üzerinde radikal bir değişiklik yapamazsınız.

Dördüncü yaygın hata ise değişim mühendisliğine, gerekli liderlik olmadan başlamak. Güçlü bir üst düzey yönetici değişim mühendisliğinin mutlak şartı. Değişim mühendisliğini ancak, bunun gerekliliğine yürekten inanan bir lider başarıya ulaştırabilir. Kurumun daha alt seviyelerindeki kişiler ne denli akıllı ya da iyi niyetli olurlarsa olsunlar, süreçleri ve kusurlarını anlayacak bakış açısına ya da değişim mühendisliğinin gerektirdiği köklü değişiklikleri yapacak güce sahip olmayacaklardır. Değişim mühendisliği asla aşağıdan yukarıya doğru gitmez. Bu, yukarıdan aşağıya doğru gidecek bir iştir. Üst düzeyde bir lider olmazsa değişim mühendisliğinin başarısızlığa uğraması kaçınılmaz hale gelir. Ama bu başarısızlık hemen ortaya çıkmayabilir. Üst düzeyde bir lider olmadan değişim mühendisliğine girişmek yanıltıcı olabilir; çünkü, ilerleme kaydettiğinizi zannedebilirsiniz. Aslında ne durumda olduğunuzun farkına bile

varamayabilirsiniz. Bir ekip oluşturursunuz. Mevcut süreç hakkında bir anlama düzeyine ulaşrsınız. Ani atılımlar sağlayacak fikirler geliştirirsiniz. Ama bunların hepsi, aslında yanıltıcıdır. Değişimi uygulamaya çalıştığınız anda, değişim mühendisliğinin başarısızlığa uğramasında ıkartı olan kişiler sizi ezip geçerler.

Yeni süreç tasarımı kavramım gerçeğe dönüştürmeye çalıştığınız anda liderlik mutlak bir gereklilik haline gelecektir; çünkü değişim, insanları bu noktada doğrudan etkilemeye başlar. Değişimden zarar gören insanlar değişime zarar vermeye çalışırlar. İşin başından itiba-ren arkanızda liderlik desteğinin olması çok önemlidir, çünkü uygulamaya geçmeden önce lideri kendi tarafımıza ekemezseniz bu zamana dek bir direnç oluşmuş ve bas edilmesi çok zor hale gelmiş olacak-tır. Dirençle başa çıkmaktan öte, direnci engellemek için işin başın-dan itibaren liderliğe ihtiyaınız olacaktır.

Beşinci hata ise, yeniden tasarımıda çekingen davranmaktır. Değişim mühendisliği, süreç tasarımı ve işin nasıl yapılacağı konusunda cesur ve yaratıcı düşünce gerektirir. Pek çok insan, değişim mühendisliğinin en zor kısmının yeni fikirler yaratmak olduğunu düşünmektedir.

Doğrusunu söylemek gerekirse değişim mühendisliği çalışmasının, kurumun yeterince yaratıcı fikirler yaratamaması yüzünden başarısızlığa uğradığını hiç görmedik. Pek çok kurumda büyük atılımlar sağlayacak fikirler zaten var. Bu fikirleri yaratan insanlar genel-likle, fikirlerini açıklamak ve paylaşmak için resmi olarak yürütülen büyük bir değişim çalışmasını (rneğin, değişim mühendisliği) bekliyorlar. Ortada dolaşan büyük fikirler olmasa bile, insanlara süreç tasarımı konusunda yaratıcı düşünmeyi öğretmek çok da zor değil. Bunun için kullanılabilecek özel teknikler var. Yenilikçi süreç tasarımı ğretilebilecek ve öğrenilebilecek bir düşünme becerisi. Hiçbir fikir retemememiz durumunda bile, size fikir retmenizde yardım edecek bir danışman tutabilirsiniz. Yinelemek gerekirse, hiçbir değişim mühendisliği çalışması, büyük atılımlar yaratacak fikirlerin üretilmemesi yüzünden başarısızlığa uğramamıştır.

Büyük atılım yaratacak fikirler değişim mühendisliğinin başarısızlığa uğramasında daha farklı bir rol oynar: Bu fikirleri yaratma yeteneksizliği yüzünden değil, onları uygulayacak iradeye ve cesarete sahip olmama yüzünden. Değişim mühendisliği ekibi mevcut süreci incelemiş ve yeni bir süreç tasarlamaya başlamıştır. Ekip masada otururken ilerinden birisi şöyle bağırır: "Buldum!" Herkes, ayrıntıları anlatması için merakla ona bakar. Ama o bakışlarını önüne diker, başını ne eğer ve şöyle der: "Unutun gitsin. Bu, çok radikal bir şey. Uygulamamıza asla izin vermezler." insanlarda parlak, özgün ve yaratıcı fikirden daha bol bir şey yoktur. Sorun, pek çok kurumda insanların, fikirlerinin değil uygulanmak, patron tarafından dinlenebileceğine bile inanmamaları. insanlar yeni bir fikir ürettiklerinde bunu çöpe atmayı tercih

ediyorlar. Yönetimin ciddiyetinden kuşku duyduklarında ya da fikirlerini paylaşmaktan korktuklarında otosansür kendiliğinden ortaya çıkıyor.

Değişim mühendisliği çalışmasının liderleri, atılım yaratacak fikirleri üretmenin tehlikesiz olmaktan da öte, gerektiğine inanılmasını sağlamak durumundalar. Bir sigorta şirketi bu soruna çift taraflı bir yaklaşım getirmişti: Aşamalı değişimler önerenler cezalandırılıyor ve yeniden denemeleri söyleniyordu; aynı zamanda, üst düzey yönetimin çok radikal bulacağı fikirler önerenlere ödül veriliyordu. Diğer bir deyişle bu şirkette, ortaya büyük bir fikir atmanın iki sonucu vardı: Yönetim ya fikrinizi kabul ediyordu ya da size ödül veriyordu. Bu sayede insanlar fikirlerini paylaşmaktan korkmamaya başladılar; çünkü, bunu yaptıklarında hiçbir şey kaybetmiyor, aksine, kazanıyorlardı.

Altıncı hata, yeni süreç tasarımında doğruca uygulamaya geçilmesinde ortaya çıkar. Ne kadar akıllı ya da değişim mühendisliği konusunda deneyimli olursanız olun, yarattığınız tasarım ile uygulayacağınız tasarımın aynı olması imkânsızdır. Hata ya da deneme yapma-dan, etkin bir şekilde işleyecek ve performansta büyük gelişmeler sağlayacak süreçler tasarlayamazsınız. Fikriniz ne kadar akıllıca olursa olsun, yolunda gitmeyen bir şey mutlaka olacaktır. Durum, sizin başında gördüğünüzden mutlaka daha karmaşık olacaktır. Teknoloji-nin, beklentilerinizi gerçekleştirecek düzeyde olmadığını göreceksiniz. Kurumun tepkisi, beklediğinizden farklı olacak. Karşınıza mutlaka bir sorun çıkacak.

Bir üretim şirketindeki değişim mühendisliği ekibi, donanım bakımı için, tüm servis elemanlarına standart ve önceden hazırlanmış bir alet seti verilmesini içeren yeni bir süreç tasarlamıştı. Ama sonuçta servis yetkililerinin aletlerini, kendileri yerine başkalarının seçme-sini istemedikleri ortaya çıktı. Kendi kişisel çalışma tarzlarına uygun aletleri seçmek özsaygıları açısından büyük önem taşıyordu. Ekip bunu süreç küçük bir ölçek üzerinde denendiğinde öğrendi. Yeni süreç tasarımı insani gereksinimlere göre uyarlamak bu sayede mümkün olabildi. Ama tüm standart alet setleri satın alınıp paketlenmiş olsaydı geriye dönüş çok pahalıya patlayacaktı. Benzer şekilde, bir tüketici ürünleri şirketi küçük ve büyük müşterilerini ayırıp küçük müşterilere telefonla ulaşmak üzere satış sürecini değişim mühendisliğinden geçirmeye karar verdi. Başlangıçta hedef bu yeni satış işini müşterilerin taleplerini alan müşteri hizmet elemanlarına vermek oldu. Ama sonuçta, gelen telefonlara bakmak ile yeni telefonlar etmenin birbirlerinden apayrı şeyler olduğu görüldü. Şirket bunu, yeni süreci uygulamaya sokup müşterilerini rahatsız etmeden öğrenebildiği için çok şanslıydı.

Henüz kavram halindeki tasarımdan doğruca uygulamaya geçmekten daha kötü bir fikir olamaz. Sözüünü ettiğimiz iki şirket böyle davranmış olsalardı çok ciddi ve kendilerine çok pahalıya patlayacak bir hata yapmış olacaktı. Bunun

alternatifi ise, aşamalı adımlar at-maktır. Değişim mühendisleri *gerçek* mühendisler gibi davranmalı. Yeni bir ürün ya da sistem tasarlamış olan gerçek bir mühendis hemen üretime geçmez. Öncelikle, bir prototip yani yeni fikrin, güvenli bir ortamda test edilebilecek versiyonunu üretir. Ürün laboratuvarda denenir, değerlendirilir ve geliştirilir. Uygulamaya bundan sonra geçilir. Aynı ilke, yeni süreç tasarımları için de geçerlidir.

Siparişi yerine getirme sürecini değişim mühendisliğinden geçirdiğimizi varsayalım. Bir odayı, gerçek işyeri olarak alırsınız. Bir grup insanı yeni sürece göre eğitir ve onlara gerekli tüm araçları verirsiniz. Sonra hayali siparişler yaratır ve test elemanlarından, bu siparişleri yerine getirmelerini istersiniz. Sürecin nasıl işlediğini, nerede başarılı, nerede başarısız olduğunu bu kapalı deneme yerinde görebilirsiniz. Laboratuvar, içeridekilerin burasının yapay bir ortam olduklarını unutacakları şekilde gerçek hale sokulabilir. Bu deneme, tüm süreci uygulamaya sokup işe yaramadığını görmeye oranla çok daha ucuza mal olacaktır.

Bu şekilde müşteriler, yetersiz ya da kusurlu bir sürecin sıkıntılarıyla karşı karşıya kalmazlar. Gerçek uygulamaya geçmeden önce ilk kavram küçük değişikliklerle düzeltilip geliştirilebilir. Laboratuvar, öğrenme için ucuz bir potadır. Daha önce sözünü ettiğimiz iki şirket de, yeni süreçlerinin kusurlarını laboratuvarlarda görmüş ve uygulamaya geçmeden önce düzeltmişlerdir.

Yedinci hata, değişim mühendisliğini yeterince çabuk uygulamamak. Süreç hakkında düşünmeye başlamanızla, işinizde atılımlar yapmanız arasındaki zaman on iki aydan uzun olmamalı. Bu zaman kısıtlaması, tüm sürecin bir yılda uygulamaya sokulması gerektiği anlamına gelmiyor. Sürecin, tüm kuruma yayılmış olması da gerekmiyor. Bunun anlamı sürecin, yeni tasarımın gerçek dünyada işe yarayacağını gösterecek oranda uygulamaya sokulup yüksek performansta işlemesi.

Bunun anlamı, on iki ay içinde eski süreci anlamanız, atılım yaratacak fikirler üretmeniz, yeni süreç tasarımını laboratuvarda denemeniz ve bir kısmını uygulamaya sokmanız gerektiği. Diğer bir deyişle, çok kısa bir süre içinde çok iş yapmış olmanız gerekiyor. Aksi takdirde ulaşacağınız tek şey başarısızlık. Değişim mühendisliği çalışmasının bir yıldan daha uzun sürmesine izin verirsiniz onu öldürmüş olursunuz. Yöneticiler inançlarını kaybedip fonları kısma başlarlar, çünkü bu fonları çekmeye çalışan alternatif programlar vardır. Başından beri bu çalışmaya karşı çıkmış olanlar, hiçbir gelişme sağlanmadığını ve değişim mühendisliğinin işe yaramadığını söylemeye başlarlar. Karşınızdaki direnç artar. Çalışmalardan doğrudan etkilenen elemanlar ise belirsizliğin yol açtığı stres yüzünden harap olurlar.

Değişim mühendisliği heybetli bir ilerleme değildir; onu daha çok, sendeleyerek yürüme olarak görün. Asla kontrol tam olarak elinizde olmayacak, ama ilerleyeceksiniz. Başka seçeneğiniz de yok zaten. On iki ay içinde değer üretmek zorundasınız.

Değişim mühendisliği çalışmalarının gereğinden uzun sürmesinin en önemli nedenlerinden birisi, değişim mühendislerinin odak noktalarını kaybetmeleri. Değişim mühendisliğinde istenen şey ile ulaşılabilecek şey arasında sürekli bir gerilim vardır. Başarılı bir değişim mühendisliği çalışması, kısa sürede önemli sonuçlar elde etmeyi gerektirir. Ama insan yapısının gerçeklikleri ve organizasyon dinamikleri bunu engeller. İlk ilerleme belirtileri görülmeye başladığında, çalışmanızın kapsamını genişletmenizi isteyen kişilerle karşılaşacaksınız. Süreç tanımını genişletmek, daha fazla faaliyeti içerecek şekilde kapsamını genişletmek, tasarıma yeni özellikler eklemek yeniden tasarlanmış bir süreci genişletmek ve 'geliştirmek' için pek çok yol var. Sizden bunu isteyenlerin bazıları gerçekten iyi niyetli olacak; önerdikleri değişiklikleri yapmanın iyi bir çalışmayı daha da iyi hale getireceğine inanacaklar. Kimilerinin ise başka amaçları bulunacak; kendilerine çıkar sağlamak için değişim mühendisliği çalışmasının içine sızmak isteyecekler. Üstelik karşınıza, bunlardan daha kötüler de çıkacak. Projenin kapsamı ne kadar genişlerse, başarısızlığa uğrama olasılığının da o kadar artacağını düşünüyor olacaklar. Bunlara verilecek tek tepki açıkça ve kesin olarak, "Hayır!" demektir.

Sekizinci hata, değişim mühendisliği çalışmasının kapsamını daraltıp kurumun parçalarını kapsam dışında bıraktığınızda ortaya çıkar. Süreçlerinizi radikal bir şekilde yeniden tasarlar ama ücret paketini, kurumun yapısını ya da iş tanımlarını değiştirmeyi reddederseniz başarısızlığa uğramanız kaçınılmaz olur. Süreci değiştirdiğinizde insanların yaptıkları işlerin yapısını da değiştirir ve yeni beceriler edinmelerini zorunlu hale getirmiş olursunuz. İnsanların değerlendirilme, ücret alma ve teşvik edilme şekillerini de değiştirmek zorundasınız. Yeni bir şekilde çalışan insanlar yeni bir şekilde yönetilmeli. Ama kimi kurumlar, kaçınılmaz olandan kaçmaya çalışıyorlar. Gerekli kurumsal değişiklikleri yapmak istemiyorlar. Ücret sistemi, önemi ve merkeziliği nedeniyle yönetimin ciddiyetinin göstergesidir. Pek çok şirket bundan kaçınmakla değişim mühendisliği çalışmalarını başarısızlığa mahkum etmiştir.

Süreçle ilgili her şeyi değiştirmeden süreci değiştirebileceğinizi düşünüyorsanız kendinizi kandırıyorsunuz. Bu şekilde, değişim mühendisliğinin işe yaramamasına yol açmış oluyorsunuz. Yeni bir süreç eski sistemlerle rekabet etmeye kalktığında kazanan eski sistem-ler olur; çünkü bu durum insanları, eski düşünme tarzlarına dönmeye teşvik eder.

Başarısızlığa giden dokuzuncu yol yanlış uygulama tarzını seçmektir. Kimi şirketler değişim mühendisliği çalışmasına başlamadan önce tüm piyonlarını

düzenli bir şekilde sıraya dizmeleri gerektiğini sanıyorlar. Bir değişim mühendisliği grubu kuruyorlar, ayrıntılı planlar yapıyorlar, Çalışmanın her bir aşamasını planlıyorlar, ayrıntılı maliyet hesapları yapıyorlar, kurumdaki tüm bireylerin çalışmayı desteklemesini sağlamaya çalışıyorlar. Bu şirketler başarısızlığa uğramaya mahkum. Yanıltıcı bir hayalin peşine düşüp bulunduğu yere ait ol-mayan bir uygulamayı gerçekleştirmeye çalışıyorlar. Tüm bu faaliyetler aslında saçmalıktan başka bir şey değil. Değişim mühendisliği geleneksel bir proje gibi planlanamaz. Değişim mühendisliği önceden belirlenmiş ayrıntılı tanımlarla değil bir vizyonla ve bir kavramla başlar. Elde edilecek sonuç, ortaya çıkmadan tahmin edilemez. Değişim mühendisliği, en azından kısmen, bilinmeze yapılan bir yolculuktur. Daha işe başlamadan bir bütünlük ve belirginlik peşine düşmek zaman kaybı, hatta felaket reçetesidir. Maliyet-yarar analizleri tahminden öteye gidemez; planları tükenmezle değil silinebilecek kurşun kalemle yapmak gerekir. Çalışma sonuçlarını vermeye başlamadan kurumdaki tüm bireylerin desteğini alması beklenemez; bazıları asla destek vermeyeceklerdir. Bunu anlamayan şirketler değişim mühendisliğine hazırlanmak için bir servet harcar ve sonuçta işe hiç başlayamazlar. Değişim mühendisliğinin tek yolu bunu düşünmek, planlamak ya da konuşmak değil, yapmaktır.

En son hata ise, kurumdaki bireylerin endişeleriyle ilgilenmemek. Değişim mühendisleri gerçek mühendisler gibi davranmakta fazla ileriye gidebilirler ve bu da değişim mühendisliğinin uygulanmasında ciddi sorunlara yol açabilir. Sanatta olduğu gibi mühendislikte de bir estetik vardır. Mühendislerin, meslekleri için yapabilecekleri en büyük övgü 'zarif' olacaktır. Mühendisler yaratıcı insanlardır ve kimi zaman tasarımlarına duygusal olarak bağlanırlar. Değişim mühendisleri de yaratıcı bireylerdir ve benzer duygulara sahiptirler. Yeni süreç tasarımlarının zarafetinin, herkesi bir anda etkisi altına alacağını düşünme yanılgısına kapılabilirler. Oysa süreç tasarımının ne kadar zarif, etkili ve özgün olduğunun hiçbir önemi yok. Çoğu kişinin bu konuda soracağı ilk (ve belki de tek) soru şu: Bunda benim için ne var? İnsanların kişisel kaygılarını göz önüne almadan sadece mantık ve tasarım konuları üzerinde yoğunlaşırsanız değişim mühendisliği çalışması bireysel çıkarların ağırlığı altında ezilip yok olabilir.

GTE DENEYİMİ

Ana müşteri merkezleri California, Florida ve Texas'ta bulunan GTE, ABD'nin en büyük yerel telefon hizmetleri şirkettir. GTE, yeni teknoloji, yeni yasal ortamı ve sürekli değişen ve sertleşen rekabete uyum sağlamak için tüm şirketi yeniden yaratma amaçlı büyük bir değişim mühendisliği çalışmasını sürdürmekteydi.

Değişim mühendisliğinin etkilerinin görülmeye başlandığı alanlardan birisi bakım ve onarım süreciydi. Telefonları çalışmayan GTE müşterileri, şirketi arayıp sorunlarını bildirirler. Eskiden bu müşteriler bir onarım memuruna bağlanırlardı. Onarım memuru müşterinin aktardığı bilgileri kaydederd; ama bundan daha fazlasını yapacak aracı, eğitimi ya da yetkisi yoktu. Müşteriden alınan bilgi hat kontrolörüne aktarılır ve kontrolör, GTE'nin merkez ofis hatlarında bir sorun olup olmadığına bakardı. Kontrolör daha sonra bilgiyi merkez ofis teknisyenine geçirir, teknisyen sorunu bir servis teknisyenine iletir ve en sonunda bu servis teknisyeni aleti onarmak için sorunun olduğu yere giderdi.

Müşteri açısından bu süreç, yüksek belirsizlik oranı nedeniyle hiç de tatmin edici değildi. Telefonunuz bozulduğunda bilmek isteyeceğiniz ilk şey, telefonunuzun ne zaman yeniden hizmete gireceğidir. Burada sorun, onarım memurunun telefonunuzun ne zaman çalışmaya başlayabileceği konusunda bir taahhütte bulunmaktan başka bir şey yapamamasıydı. İşler arasındaki uzun paslaşmalar yüzünden telefonunuzun yeniden çalışmaya başlaması, sizin istediğinizden çok daha uzun bir süre alabiliyordu.

GTE bu sürecini değişim mühendisliğinden geçirdi. Artık bakım ve onarım işini başından sonuna, müşteri bakım yetkilisi olarak tanımlanan tek bir kişi yürütmektedir. Sorununuzu bildirmek üzere telefon ettiğinizde hattı test etmek, merkez ofis yazılımını değiştirmek ya da şebekedeki sorunu bulmak için gerekli bilgiye ve aletlere sahip bir yetkiliyle konuşuyorsunuz üstelik yetkili tüm bunları, müşteriyle telefon konuşmasını sürdürürken yapabiliyor. Yetkili, sorunu genellikle, sizinle konuşmasını sürdürürken bulup çözebiliyor. Eğer sorun hemen çözülemeyecekse servis teknisyenlerinin programlarına bakıyor ve teknisyenin evinize ya da ofisinize ne zaman gelebileceğini söylüyor.

Bu yaklaşım sonucunda performansta çarpıcı bir gelişme görüldü. Eskiden saatlerce süren onarımlar artık birkaç dakikada hallediliyor. Kendini müşterinin yerine koyan GTE, müşteri tatminini ölçmenin en önemli yolunun, müşterinin konuştuğu kişi tarafından çözülen sorun yüzdesine bakmak olduğunu gördü. Eski süreçte bu oran % 0.5'ti. Yeni süreçte yetkili, müşteri sorunlarının % 40'dan fazlasını müşteri hâlâ telefodayken çözebiliyor. GTE 1998'de, müşteri sorunlarının %70'ini tek bir kişiyle konuşarak çözümlenmesi hedefine ulaşmayı amaçlıyor.

Bu basit örnekte, tanımımızdaki tüm noktalar görülmektedir. Ayrıca, değişim mühendisliğine müşteri odaklı bir yaklaşım getirildiği görülmektedir ki bu da değişim mühendisliğinin anahtar faktörlerinden biridir. Şirket, müşterinin ne istediğini görmüş ve kurumun, bunu en iyi şekilde nasıl gerçekleştirebileceğini bulmuştur.

2.KÜÇÜLME

2.1.Organizasyonel Küçülmenin Tanımı

‘Organizasyonel küçülme, organizasyonun verimliliğini, üretkenliğini ve rekabet gücünü iyileştirmek için tasarlanmış ve yönetim tarafından gerçekleştirilen bir dizi aktivitelerden oluşur. Yüzeysel olarak bakıldığında, küçülme sadece organizasyonun büyüklüğünde bir azalma olarak yorumlanabilir. Bu durumda, küçülme “örgütsel gerileme” kavramıyla karıştırılabilir. Fakat bu ikisini hem kavramsal hem de gözlemsel olarak ayıran önemli farklar vardır. Ayrıca küçülmenin, ters yönde büyüme, çevreye uyum sağlayamama ve işten çıkarmalardan da farkı vardır’.

‘Küçülme sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir. Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Böylece maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk cevap verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde etmeye çalışır. Küçülme stratejisi yenileme ve yeniden yapılanma gibi çabalardan sonra orta çıkabilir ve küçülme sonunda dış kaynakları kullanma gibi sonuçlar doğurabilir’.

Kademe azaltma, küçülme stratejisinin en çok kullanılan şeklidir. Kademe azaltma, yöneticilerin kontrol alanını genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden *dağıtılacak*, ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha *yalın* (fazlalıkları atılmış ince) hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Hatta reengineering ve empowerment ile birlikte kullanıldığında, süreçlerin yeniden dizayn edilmesiyle müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi *sağlanmış olacaktır*. Bu şekilde reengineering', kademe azaltması ve empowerment sonucu olarak cevap verme süresinin kısaltılmış olması, günümüz koşullarında önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bunun dışında, son yıllarda yönetici ile astları arasındaki hiyerarşiyi kaldırmak, yani sıfır hiyerarşi ideal bir durum olarak kabul görmeye başlamıştır. İşletme fonksiyonlarını azaltmak küçülme stratejisinin bir diğer boyutunu oluşturur. Dış kaynakları kullanmak amacıyla, işletme bir kısım fonksiyonlarını tasfiye edebilir. Küçülme stratejisinin bir başka uygulama şekli ise, dikey bütünleşme yapmış olan bir şirketin, kendisi için ürettiği girdi veya çıktıları ayrı ayrı SİB

olarak tanımlayarak, bağımsız yönetimler oluşturmaktır. Böylece, büyük bir yapı bölünerek, birden fazla küçük yapıya dönüşür.

Küçülme stratejisi, işletmenin faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamına gelmez. Yönetim yapı

sını küçültürken dış kaynakları kullanarak veya büyük bir transatlantik yerine küçük küçük

gemilerden oluşan bir filo kurarak, büyümek anlamına gelir. Bu açıdan, buna 'küçülerek

büyüme' stratejisi demek daha doğru olur.

80'lerin başı ile sonu arasındaki işletme gelişimlerine şöyle bir göz atacak olursak

1. 80'lerin başında daha büyük organizasyonlar daha iyi iken, 80'lerin sonunda daha küçük örgütler daha iyi olarak nitelendirilmektedir.
2. 80'lerin başında kesintisiz büyüme iyi ve arzu edilir iken, 80'lerin sonunda küçülme ve yavaş büyüme doğal sayılmaktadır.
3. 80'lerin başında ağır, hantal ve hat yapıları bir örgüt yapısı 80'lerin sonunda esnek yapı ve yalın hiyerarşiye dönüşmüştür.

2.2. Organizasyonel Küçülmenin Anahtar Özellikleri

Küçülme örgüte olan bir şey değil, organizasyonların bilerek bir amaç için gerçekleştirdikleri bir konudur. Bunun için küçülme öncelikle bir amaca yönelik faaliyetler dizisidir. Bu, küçülmeyi pazar payı kaybı, gelir kaybı yada istenmeyen insan kaynakları kaybı gibi özelliklerle çağrıştırılan örgütsel gerilemeden farklı kılar.

İkinci olarak sadece personel azaltmakla sınırlı olmamasına rağmen, genelde personel sayısında azalmayı içerir. Ayrıca transferler, emeklilik teşvikleri, işten çıkarmaları da içerir. Fakat, küçülme her zaman personel azaltılmasını içermez. Çünkü yeni ürünlerin eklendiği, yeni gelir kaynaklarının açıldığı veya yeni işgörenlerin eklenmeyip ek işçilerin alındığı durumlar da olabilir. Bu durumda önceki durumlara göre birim çıktı başına daha az işçi düşer.

Üçüncü olarak, küçülme organizasyonun verimliliğini artırma ve/veya geliştirme üzerine odaklanmıştır. Küçülme, maliyetleri kısıtlamak, geliri

arttırmak yada rekabeti güçlendirmek için reaktif olarak uygulanır. Her iki durumda da, küçülme genellikle maliyetleri düşürmek veya kısıtlamak için uygulanır.

Son olarak, küçülme, bilerek yada bilmeyerek çalışma ve/veya iş süreçlerini etkiler. İşgücü azaltıldığı zaman örneğin aynı miktar işi yapacak daha az işçi kaldığı zaman bunu hangi işlerin yapıldığı ve nasıl yapıldığı üzerinde etkisi vardır. İş yükü, verimsizlik, çatışma ve moral bozukluğu muhtemel sonuçlardır. Bunun tersine üretkenlikte artış gibi olumlu sonuçlara da gebe olabilir.

2.3.Küçülmenin Gerilemeden Farkı

Gerileme, pazarın küçülmesi ve rekabetin artması, bütçe kesintileri, meşruiyet kaybı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayamama, durgunluk ve organizasyonel performansın kötüleşmesi olarak tanımlanmıştır. Yani, gerileme istenmeden ortaya çıkan bir olgudur, örgütün veya yönetimin isteyerek, bir amaç için yaptığı birşey değildir. Diğer taraftan küçülme kasıtlıdır ve fonksiyonel olabilir.

Gerileme ille de personel azaltılmasına yol açmayarak küçülmeden farklılaşır. Birçok örgüt, Pazar payında ve gelirlerinde gerileme yaşamasına rağmen işgücü azaltmamışlardır. Küçülmenin tersine gerileme hedefe yönelik bir iyileştirme stratejisi değildir. Verimliliğin arttırılmasını amaçlamaz fakat onun yerine verimliliğin azalmasına yol açar. Benzer şekilde, küçülmenin yaptığı gibi gerileme iş süreçlerini etkileyebilir. Çünkü bireyler, örgütün çökmesini beklerken görevleri yapmaya standart şekilde devam ederler.

Kısacası, küçülme ve gerileme farklı anlamdadırlar. Organizasyonlar gerilemeden küçülebilirler. Küçülme gerilemeye bir karşılık olabilir. Fakat neden – sonuç ilişkisi düşünülmemelidir.

2.4.Küçülmenin Ters Yönde Büyümeden Farkı

Küçülmenin tersi büyüme olduğu için, bazı yazarlar küçülmenin ters yönde büyüme ile eş anlamlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Organizasyonlar büyüdükçe, ortaya ademi – merkeziyet, uzmanlaşma ve sınırsal mesafe birimlerinin artması gibi sonuçlar ortaya çıkar. Bazıları ise, küçülmenin ters dinamikleri olarak daha fazla merkezileşme, daha az uzmanlaşma, ve daha az mesafeli sınırlar ortaya çıkacağını söylerler. Fakat ne safhalar ne de bu örgütsel sonuçlar küçülmeyi çağırır. Küçülmenin amaca yönelik doğası, bir organizasyonun daha az merkezileşmek, uzmanlaşmak için küçülmesi anlamına gelebilir. Bunlar, büyümeyle ilgili aynı sonuçlardır.

Özet olarak, küçülme ve büyüme en azından teorik olarak aynı örgütsel şekiller ve yapıları yaratır. Ve etkin küçülme büyümeye yol açabilir.

2.5.Küçülme İle Çevreye Uyum Sağlayamama Arasındaki Fark

Bazı yazarlar gerilemeyi uyum sağlamanın tersi olarak tanımlamışlardır ve uyum sağlayamama kavramını gerilemenin tanımında merkezi bir kavram olarak yerleştirmişlerdir. Örneğin, Greenhalgh, küçülmeyi uyum sağlayamama ile ilintilendirmiştir. Fakat küçülme kendi başına ne çevreye uyum sağlayamama ne başarısızlık ne de kötü performansı gösterir. Bunların yerine, organizasyonun çevresine göre performansını arttırması için yaptığı stratejik bir hareketi temsil eder.

2.6.Küçülmenin İşten Çıkarmalardan (Layoffs) Farkı

Küçülmenin yaygın göstergelerinden birisi de işçi çıkarmasıdır. Küçülme daha geniş ve kapsayıcı bir kavram olarak işten çıkarmalardan farklıdır. İşten çıkarmalar, bir küçülme stratejisini uygulamak için kullanılan tekil taktik ve reaktif operasyonlarken, küçülme hem stratejik hem de reaktif olabilir. Küçülme işten çıkarmaların dışında işgücü azaltma konusunda bazı opsiyonları içerir. Küçülme örgütsel analiz seviyesinde azaltmalar üzerine odaklıyken, işten çıkarmalar bireysel işten çıkarmalar üzerine odaklaşır.

2.7.Üç Uygulama Stratejisi

İşgücü azaltma stratejisi de diyebileceğimiz birinci strateji, temel olarak işgücündeki işçi sayısını azaltmak üzerine odaklaşır. Erken emeklilik, transferler ve yer değiştirmeler satın alma paketleri, altın paraşüt, aşındırma, iş bankaları ve de azami olarak geçici olarak işten çıkarmalar ve işten kovulmalar gibi aktivitelerden oluşur. Bu aktiviteler sadece bir direktifle uygulanabilir.

Bu strateji kapalı bir odaya bomba atmaya, kapısını kapayıp sonuçta işgücünün belli bir yüzdesini eleme beklenmesine benzer. Kimin eleneceğini kimin kalacağını tahmin etmek güçtür. Önceden hangi işçilerin satın alma paketinden yada erken emeklilikten avantaj sağlayacağını tahmin etmek güçtür. Ayrıca hangi bilginin hangi kurumsal belleğin ve hangi kritik yeteneklerin kaybedileceğini tespit etmek de zordur.

Ani büyüklük azaltmanın yanında, bu stratejinin asıl amaçları organizasyonu varolan ciddi duruma karşı uyandırmak, günden güne işlerde maliyet kurtarmaya

motive etmek ve organizasyonu gelecek değişim için harekete geçirmektir. Diğer taraftan, işgücü azaltma stratejisinin neden olduğu zarar organizasyonu harekete geçirmenin pozitif etkilerini dengeleyebilir.

Bu strateji diğer stratejilerin yokluğunda uygulandığında, nadir olarak pozitifdir ve sonuçları bakımından genelde negatiftir.

İkinci küçölme stratejisi, organizasyonu **yeniden tasarlama** stratejisidir. Bu stratejinin temel odak noktası işçilerden ziyade işi kesmektir. Genellikle fonksiyonları, hiyerarşik seviyeleri, grup veya kısımları ve ürünleri elemek gibi aktiviteleri içerir. Diğer örnekler, görevleri yeniden tasarlamak, birimleri konsolide etmek, birleştirmek ve çalışma saatlerini azaltmaktır. Yeniden tasarlama stratejisi, çabucak uygulamak için zor olduğu için orta vadeli bir stratejidir.

Daha az işçiye daha fazla iş yığmak ve iş yükü riskine girmek yerine, bu strateji, değişimlerin iş süreçlerine ve örgütsel düzenlenmelere hedeflendiğinden emin olmamıza yardım eder. Küçölün organizasyon basitleştirilmiş yapısından dolayı daha büyük verimlilik sağlayabilir.

Üçüncü küçölme stratejisi, **sistem** stratejisidir. Örgüt kültürünü ve işçilerin davranış ve değerlerini değiştirme üzerinde odaklaşması bakımından diğer iki stratejiden farklıdır. Küçölmeyi bir yaşam tarzı sürekli bir süreç olarak yeniden tanımlar. Küçölme organizasyonun bütün yönlerinin basitleştirilmesiyle eşitlendirilmiştir. Bütün sistem ile kasıt tedarikçiler, envanter, tasarım süreçleri, üretim metodları, müşteri ilişkileri, pazarlama ve satış desteği vs. müşteri zincirindeki maliyetlerdir. Küçölme hedeflerine örnek olarak bekleme zamanlarını, cevap verme zamanlarını, tedarikçi sayılarını, kural ve düzenleme sayılarını azaltma verilebilir. Bütün işçiler maliyetleri azaltmakla ve yeni geliştirmeler bulmakla sorumludurlar.

Yeniden tasarlama stratejisiyle birlikte iş gören eğitimi, sistem teşhisi ve takım oluşturmaya yatırım yapmayı bile gerektirebilir. Bir sistem stratejisinin amacı, uzun vadede devamlı, tekrarlayıcı işgücü azaltma stratejilerinin uygulanma ihtiyacından kaçınmaktır.

Bu üç küçölme stratejisi, karşılıklı dışkan (mutually exclusive) değildir. Gerçekte sistem stratejisini kullanan şirketler, işgücü azaltma stratejisini de uygulamıştır. İkinci strateji ani sonuçlar elde etmek için kullanılırken, birincisi organizasyonun geleceğini konumlandırmak için kullanılmıştır.

Organizasyonlar kullandıkları küçölme stratejilerinin derinlik ve genişliklerine göre sınıflandırılabilir. Aynı tip faaliyetten çokça uygulayan firmalar,

stratejilerinde daha fazla derinlik sahibidirler. Daha çok çeşitli stratejiler kullanan şirketler stratejilerinde daha fazla genişliğe sahiptirler.

2.1.Tablo-Küçülme Stratejisi

	İşgücü Azaltma	Örgütün Yeniden Tasarımı	Sistem
Odak Noktası	İşçiler	İşler ve Birimler	Kültür
Neyi Eler?	İnsanlar	İş	Statüko Prosesler
Uygulama Süresi	Çabuk	Makul	Geniş
Zamansal Hedef	Kısa Dönem	Orta Dönem	Uzun Dönem
Neyi Engeller?	Uzun Dönemli Adaptasyon	Çabuk Geri Ödemeler	Kısa Dönemli Maliyet Kurtarmalar
Örnekler	Aşındırma, İşten Çıkarma, Erken Emeklilik, Satınalma Paketleri	Fonksiyonları Eler.İşleri yeniden tasarlar. Tabakaları Eler.	Herkesi İçerir. Herşeyi Basitleştirir. Sorumluluğu Değiştirir. Devamlı Gelişme Sağlar.

Küçülmenin amaçları olarak şunları sayabiliriz:

- maliyetleri düşürmek
- karar sürecini hızlandırmak
- rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek
- haberleşmedeki bozulmaları azaltmak.
- daha çok sonuca-dönük çalışır hale gelmek
- işletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
- güçlendirmeyi hızlandırmak
- verimliliği artırmak
- yeni fikirlerin kısa sürede uygulamasını sağlamak
- sinerjiyi arttırmak
- kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.

Tablo-2.2 Küçülme Stratejisi ile Varılmak İstenen Hedeflerin Yüzdesel Çıkarımı

Arzulanan Çıktılar	Ulaşılması Hedeflenen Yüzdeler
Harcamaları Azaltmak	% 46
Kar Artırımı	% 32
Nakit Akışını Geliştirmek	% 24
Verimliliği Arttırmak	% 22
Rekabet Avantajını Arttırmak	% 19
Bürokratikleşmeyi Azaltmak	% 17
Karar Vermeyi Geliştirmek	% 14
Müşteri Tatminin Arttırmak	% 19

Satışları Arttırmak	% 13
Piyasa Payını Arttırmak	% 12
Ürün Kalitesini Geliştirmek	% 9
Teknolojik Avantajlardan Yararlanmak	% 9
Yeniden Yapılanmayı Arttırmak	% 7
Yönetmel Hakimiyeti Kaybetmemek	% 6

2.8.Küçölme ve İşçi Davranışları

Günümüzün rekabetçi piyasasında, birçok işletme piyasada kalmasının küçölmeden geçtiğini bulmuşlardır. Burada, bu olayın sadece işten çıkartılanları değil kalanları da etkilediğini hatırlamak önemlidir.

Küçölme günümüz iş dünyasının yaygın bir olgusu haline gelmiştir. Bundan dolayı, birçok işveren ve işçi, artık hayat boyu istihdam kavramına inanmamaktadır. Bunun bir

sonucu olarak, işverenler hem işten çıkartılanlara hem de işte kalanlara destek sağlaması gerekliliğinin önemini kavrayamamaktadırlar. Onlar göre sağlayacakları tek destek, pahalı transfer hizmetleridir.

Küçölme kararı finansal ve stratejik sebeplerden ötürü verilir. Buradaki beklenti, harcamalardaki azalmanın alt seviyede pozitif etki yapacağı ve en sonunda bunun daha iyi karlılığa ve üretkenliğe yansıtacağı yönündedir. Fakat, birçok organizasyon küçölmenin işte kalanlar üzerindeki psikolojik etkilerinin üzerine gitmeyi ihmal etmektedir. Eğer küçölmeyle uygun bir şekilde ilgilenilmezse düzeltmeye çalıştığı problemler işletmede kalan işçilerin sadakatleri ve tavırları üzerindeki etkisi daha da yoğunlaşabilir.

Küçölme olayının bünyesinde birtakım sorunları taşımaktadır. En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı *stres*, *gelecek korkusu*, sıkıntı (anxiety) ve verim düşüklüğüdür. Personelin moralini bozması, *işletmeye olan bağlılığını* azaltması,

kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı arttırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

2.9.Çalışma Gayreti Üzerine Etkiler

Brocher, küçülmenin etkisini belirlemek üzere, iş güvensizliğinin ve çalışmaya duyulan ekonomik ihtiyacın işçi davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma gayretini, iş davranışının bir ölçüsü olarak kullanmıştır. Bu çalışma, yüksek iş güvensizliği yüksek çalışma ihtiyacı ile birleşince, işten çıkarmalardan sonra çalışma gayretinin artmasına yol açmıştır. Yüksek iş güvensizliği düşük çalışma ihtiyacı ile birleşince çalışma gayretinde bir değişiklik olmamıştır. Bu şu sonucu gösterir gibi gözükmektedir: Yüksek iş güvensizliği olan zamanlarda küçülme zamanlarında olduğu gibi çalışmaya yüksek ihtiyacı olan kişiler çalışma gayretlerini arttırırken, çalışmaya az ihtiyacı olan kişilerin çalışma gayretlerinde herhangi bir değişiklik olmamaktadır.

Brocher'ın çalışmasının bir sonucu da, işte kalanların işten çıkarma işleminin adil olup olmaması konusundaki algılamaları ve işten çıkanlara olan bağlılıklarıyla ilgilidir. Bu açıdan işten çıkarılanların en olumsuz tepkileri göstermeleri beklenir. Eğer;

1. İşten çıkarılanlarla kendilerini özdeşleştirir ve onların yeterince tatmin edilmediklerini hissedерlerse,
2. işten çıkarılanların çok az veya hiç telafisiz kovulduklarını algıarlarsa

daha da olumsuz tepki gösterirler. Bu tepki, onların işten çıkarılanlarla psikolojik benzerlik hissetmesi derecesine kadar varabilir.

Brocher'ın çalışması işçilerin işten çıkarma gerçeğinden daha fazla etkilendiklerini göstermiştir. Brocher'ın çalışması işçilerin sadece işten çıkarma gerçeğinden daha fazla etkilendiklerini göstermiştir. Brocher, çalışanların performans azalmalarına ve örgüt bağımlılıklarının azalmasına neden olan olumsuz davranış değişiklikleri bulmuştur. Bunun tersine, işten çıkartılanlara bağlılık gösterdiği zamanlarda işçi bağıllığının artabileceğini göstermiştir.

İşte kalanların yaşadığı iş güvensizliğinin seviyesi;

1. Algılanan tehdit ki iş kaybı ihtimalinin tahmin edilmesi ve algılanan kontrol ki işte kalanların, işverenin iş kaybını karşılayacak karşı eylemlere girişmesi inancından etkilenir. Bu iki bileşenli iş güvensizliği modeline göre, işte kalanların iş güvensizliği, algılanan tehdit yüksek ve algılanan kontrol düşük olduğunda en yüksektir. Algılanan tehdit düşük ve

algılanan kontrol yüksek olduğunda en düşüktür ve hem tehdit ve kontrol yüksek ve düşük olduğunda makul seviyededir.

2. Bir diğer bulguysa, eğer işte kalan kişi ailenin geçimini sağlayan bireyse, iş güvensizliği seviyelerinde büyük ölçüde etkilenme olasılığına sahipken, ailenin geçiminden sorumlu olmayan kişilerin iş güvensizliği duygularını çalışma gayretlerine yansıtmaları daha az ihtimallidir.

Küçülmeden sonra işte kalanların neler hissedebileceklerine bakacak olursak;

1. Kendi işlevlerine karşı bağıllık eksikliği
2. Örgütlerinin önceliği hakkında karışıklık
3. İşyükü artışı
4. Kendi yetkileriyle ilgili karışıklık
5. Yöneticiler tarafından ihanete uğrama korkusu
6. Güvensizlik duygusu
7. Uzun dönem planlamayla ilgili boşluk hissi
8. Değersizlik hissi

Operasyonel olarak yukarıdaki etkiler birçok probleme dönüşür;

1. Örgüt daha az risk alır ve yenilik yapar.
2. yıkıcı mücadelenin arttığı görülür.
3. Kaynaklar için iç rekabet artar.
4. Birlikte yaşamaya daha az gayret sarfedilir ve kendilerini koruyacak örtüler oluşturmaya dikkat edilir.
5. Genel kayıtsızlık ve rehavet oluşur.
6. Hizmet seviyesinde düşüş ve kamu düşmanlığında artış görülür.

Küçülme stratejisi ile işletmede oluşan negatif etkenler şu şekildedir:

1. *Merkezileşme*: Karar verme mekanizması en üste çekilmekte. Güç paylaşımı azalmaktadır.
2. *Kısa dönem, kriz mantalitesi*: Uzun dönem planlar gözardı edilmekte “derhal kavramı üzerinde odaklanılmaktadır.
3. *Değişim ve yenilik isteğinin kaybı*: Riske tolerans, yaratıcı aktivite, deneme ve yanılma ile öğrenim azalmaktadır.
4. *Değişime direnme*: Personel arasında tutuculuk ve rijitlik artmaktadır.

5. *Moral düşüklüğü*: İç çatışmalar artmakta ve kötü bir ruh hali personel üzerinde hakim olmaktadır.
6. *Politize edilmiş özel çıkar grupları*: Ortak bir karşıt grup belirlenmekte, özel çıkar grupları oluşmakta, örgüt içi iletişim alt seviyeye inmektedir.
7. *Şirket içi önceliklerin belirlenmesinde zorluklar yaşanmakta, önceliklerin gözardı edilmektedir*.
8. *Güven ve doğruluğun kaybı*: Lidere bağlılık azalmakta örgüt üyeleri arasındaki güvensizlik git gide artmaktadır.
9. *Çatışmanın artışı*: Küçük sorunlar giderek büyümekte, iç rekabet artmaktadır.
10. *İletişimin Kısıtlanması*: Sadece üst yönetimi tatmin edecek haberler taşınmaktadır.
11. *Takım çalışmasının eksikliği*: Kişisel ve iletişimsizlik takım çalışmasını zor kılmaktadır.
12. *Liderin Eksikliği*: Lider, vasfını kaybetmekte, adeta bir günah keçisi olarak görülmektedir.

2.10. Olumlu İşçi Davranışını Sürdürmek İçin Stratejiler

Industry Week tarafından yapılan, işçi sadakati üzerine bir araştırmanın sonuçlarına göre, işçi sadakatini etkileyen 8 faktör vardır. Bunlar önem sırasına göre; eşitlik, güvenlik, iyi yönetim, bütüncülük, güçlendirme, iyi iletişim, faydalar ve işgören desteğidir.

Küçülme, çalışanlar için stresli bir zamandır ve bu sekiz faktörü sorgulayacakları bir zamandır. İşçilerle iletişim kurarak, örgütün bir parçası olduklarını hissettirerek ve sadakati yeniden oluşturmaya çalışarak, küçülmenin en etkili bazı tuzaklarından kaçınılabilir.

İletişim

Küçülme sırasında azalan işçi sadakati, işçi morali ve üretkenlik işten çıkarma sürecinin karışıklığıyla birleşebilir. İlk aşamalarda ortaya çıkan dedikodu değirmeni, işçilerin önemli zamanlarını dedikodu yapmak ve ne olacağından endişelenmekle geçirmelerine yol açar. Bu gibi durumlarda yöneticilerle işçiler arasındaki iletişim endişenin duyurulmasına ve işçilerin enerjilerinin yeniden işe yönlendirilmesine yardımcı olur.

İletişimin aşağıdaki konuları kapsadığından emin olunmalıdır:

1. Değişikliklerin gelmekte olduğundan bahsedin ve işçilerin bunları önceden bilmelerini sağlayın. Eğer bunu sizden duyarlarsa bu onların güvenini arttıracaktır.
2. Küçülmenin amacını açıklayın.

3. Büyümeye ve karlılığa olan ihtiyacı açıklayın.
4. Eğer mümkünse yeniden yapılanma planlarını, teknolojik iyileştirme planlarını ve verimlilik artırma süreçlerini içeren geleceğe dönük ayrıntılı planları açıklayın.
5. Küçülmenin gerekli olmasına rağmen işten çıkmak isteyenlerin uygun ayrılma ödemeleri ve işe yerleştirme yardımı alacaklarını iletin.
6. İşten çıkarılanlara saygıyla davranılacağını vurgulayın. Bu işçilerin moralini sürdürmelerini ve örgüt bağlılıklarını korumaları açısından önemlidir.

Önemli Çalışanları Organizasyonun Bir Parçası Yapın

Kalmak yada kalmamak? Bu, küçülmeden sonra işletme içinde kalan ve işletme dışında istihdam olanakları olan bazı çalışanların sorduğu bir sorudur. Bunlar, bazı tepe yöneticilerinin gönüllü olarak işlerini bıraktıklarını görünce işletmenin uzun dönemli manzarasını sorgulayabilir ve ani bir iş değişikliği düşünebilirler.

Sadakati Yeniden İnşa Edin

Küçülme tamamlandıktan uzun süre sonra, işçilerle güvenilirliği ve itimadı yeniden inşa etmek için iletişim kurmaya devam edilmelidir. Yönetimin kalan işçilerin hala bir işleri olduğu için onlara minnettar olduklarını hissetmelerine izin verilmemelidir. İşçiler kendilerine değer verildiğini hissetmek ihtiyacı duyarlar. İşletmede bir yerlerinin olduklarını ve organizasyonun başarısında önemli yerlerinin olduklarına yönetimin inanmasını isterler.