

147903

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

147903

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE BANKA YÖNETİCİLERİNİN
DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ'NE BAKIŞ AÇILARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Murat TÜRK

HAZIRLAYAN
Adem DAĞCI

NİĞDE – 2004

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ'NE

.....ait.....

.....adlı

çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.



Başkan

Akademik Ünvanı Adı Soyadı

Üye

Akademik Ünvanı Adı Soyadı

Üye

Akademik Ünvanı Adı Soyadı

İNDEKİLER

BLOLAR LİSTESİ	IV
KİLLER LİSTESİ.....	V
ET.....	VI
STRACT.....	VII
SÖZ.....	VIII
ÜŞ.....	1
ÖLÜM: DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ.....	3
Temel Kavramlar.....	3
1.1.1.Değişim.....	3
1.1.1.1.Planlı Değişim – Plansız Değişim.....	5
1.1.1.2. Bireysel Değişim - Örgütsel Değişim.....	6
1.1.1.3. Evrimsel Değişim – Devrimsel Değişim.....	8
1.2.Değişim Mühendisliği.....	10
1.1.2.1.Temel.....	15
1.1.2.2.Radikal.....	15
1.1.2.3.Çarpıcı.....	16
1.1.2.4.Süreç.....	16
Değişim Mühendisliğinin Süreç ve Safhaları.....	18
2.1.Liderin ve Değişim Mühendisliği Ekibinin Tespiti.....	19
2.2. Mevcut Görev ve Yapıların Tespit Edilmesi.....	21
2.3. Kurumun Değerlerinin Yeniden Şekillendirilmesi.....	22
2.4. Harekete Geçme ve Değişimi Satma.....	24
2.5. Direnişleri Ortadan Kaldırmak.....	25
BÖLÜM: DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ	
İNTEMLERİ VE DİĞER YÖNETİM TEKNİKLERİ İLE İLİŞKİSİ, DÜNYADA VE	
TRKİYE’DE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ.....	29
Değişim Mühendisliğini Ortaya Çıkaran Etmenler.....	29
Değişim Mühendisliğinin Ana Prensipleri.....	30
Değişim Mühendisliğinin Başarı Koşulları.....	31

Değişim Mühendisliğine İhtiyaç Duyan İşletmeler.....	32
Değişim Mühendisliğinde Süreçler.....	34
2.5.1.Değişim Mühendisliğinin Süreçler Üzerine Etkisi.....	34
2.5.2. Değişim Mühendisliğinin Uygulandığı Süreçlerde	
Görülen Ortak Özellikler	38
Değişim Mühendisliğini Kim Gerçekleştirecek ?.....	41
2.6.1. Lider.....	41
2.6.2. Süreç Sahibi.....	42
2.6.3. Değişim Mühendisliği Ekibi.....	43
2.6.4. İdare Komitesi.....	44
2.6.5. Değişim Mühendisliği Çarı.....	44
Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Sonuçları.....	45
Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Yapılan Hatalar.....	46
Değişim Mühendisliği'nin İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	48
1.Değişim Mühendisliğinde Başarısızlığın Nedenleri.....	59
. Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Bilişim Teknolojisinin Rolü ve Önemi.....	61
.. Değişim Mühendisliğine Yöneltilen Eleştiriler.....	64
. Değişim Mühendisliği Yöntemleri.....	68
2.13.1. Hammer / Champy Yöntemi.....	68
2.13.2 ,Davenport Yöntemi.....	69
2.13.3. Manganelli / Klein Yöntemi	70
2.13.4.Kodak Yöntemi.....	71
.-Değişim Mühendisliği ve Diğer Yönetim Teknikleri.....	72
2.14.1.Otomasyon.....	73
2.14.2.Küçülme(Downsizing).....	74
2.14.3.Yeniden Yapılanma (Reorganizasyon).....	75
2.14.4. Kıyaslama (Benchmarking).....	76
2.14.5.Toplam Kalite Yönetimi.....	77
.Dünyada Değişim Mühendisliği Uygulamaları.....	80
.Türkiye'de Değişim Mühendisliği Uygulamaları.....	81
2.16.1.Türkiye'de Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Güçlükler.....	82

BÖLÜM: BANKA YÖNETİCİLERİNİN, DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ	
KKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN TESBİTİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	84
Araştırmanın Amacı ve Konusu.....	84
Örneğin Seçimi.....	85
Araştırmanın Yöntemi.....	85
3.3.1.Verilerin Elde Edilmesi.....	85
3.3.2.Soruların Niteliği.....	85
Araştırmanın Sonuçları.....	86
3.4.1.Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi.....	86
3.4.1.1.Cinsiyet.....	86
3.4.1.2.Eğitim.....	87
3.4.1.3.Yaş.....	88
3.4.2.Yöneticilerin İş Tecrübeleriyle İlgili Durumları.....	88
3.4.3.Yöneticilerin Değişimden Etkilenme Durumu.....	90
3.4.4.Bankanın Değişime İhtiyacı Olan Bölümü.....	91
3.4.5.Yöneticilerin Değişim Mühendisliği Hakkındaki Tutumları.....	92
NUÇ.....	105
ARLANILAN KAYNAKLAR.....	108
LER.....	113

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Evrimsel – Devrimsel Değişim	10
Tablo 1.2: Değişim Mühendisliği Perspektifinde Eski ve Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	12
Tablo 1.3: Değişim Mühendisliği Sürecindeki Basamaklar.....	14
Tablo 2.1: Değişim Mühendisliğine Yöneltilen Eleştiriler.....	65
Tablo 2.2: Başlıca Değişim Mühendisliği Yöntemleri.....	68
Tablo 2.3: TKY ve DM’liği Arasındaki Temel Farklar.....	79
Tablo 2.4: Değişim Mühendisliğinin Diğer Programlarla Karşılaştırılması.....	80
Tablo 3.1: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	87
Tablo 3.2: Yöneticilerin Eğitim Durumlarının Dağılımı.....	87
Tablo 3.3: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	88
Tablo 3.4: Yöneticilerin Bankada Görev Almadan Önce Başka Bir Kurumda Çalışma Durumlarının Dağılımı.....	89
Tablo 3.5: Yöneticilerin Bankada Çalışma Yıllarının Dağılımı.....	89
Tablo 3.6: Yöneticilerin Bankadaki Görev Durumlarının Dağılımı.....	90
Tablo 3.7: Yöneticilerin Değişimden Etkilenme Durumlarının Dağılımı.....	90
Tablo 3.8: Bankanın Değişime İhtiyacı Olan Bölümlerin (Departman) Dağılımı.....	91
Tablo 3.9: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği Hakkındaki İfadelere Katılım Dereceleri....	92
Tablo 3.10: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği Hakkındaki İfadelere Verdikleri Önem Derecesi.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Değişimin Gerçekleşme Zamanı.....	16
Şekil 1.2: Süreç, Faaliyet ve Fonksiyonlar.....	18
Şekil 2.1: Değişim Mühendisliğinin Süreçler Üzerine Etkisi.....	34
Şekil 2.2: Değişim Mühendisliğinin Uygulandığı Süreçlerde Görülen Ortak Özellikler.....	39
Şekil 2.3: Çağımızın Yeni Değer Kavramları.....	72
Şekil 2.4: Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği'nin Birlikte Ele Alınması.....	78



ÖZET

1990'ların küresel ekonomisinde hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlamak isteyen işletmeler farklı yönetim teknikleri ve yaklaşımları benimsemeye başlamışlardır. Bu tekniklerden biri ve üzerinde en fazla konuşulup tartışılmış olanı değişim mühendisliği'dir.

Örgüt süreçlerine değişim mühendisliğini uygulama kararını alan bir örgütte değişim mühendisliği uygulamasına paralel olarak bir başarısızlığın oluşması doğaldır. Ancak değişim mühendisliğinin örgütler üzerinde sağlayacağı faydalar da açıktır.

Bu çalışma teori ve uygulamalı kısımlardan oluşmaktadır. Bu çalışmanın teorik kısmında ana hatlarıyla değişim mühendisliği kavramı ele alınmıştır. İlaveten uygulama kısmında ise Kayseri ilinde faaliyet gösteren bankacılık sektörü yöneticileri ile görüşülmüş ve değişim mühendisliği hakkındaki görüşlerini almak için anket yapılmıştır. Anketler değerlendirilerek sonuçları yüzdélik ifadelerle özetleyen tablolar hazırlanmıştır.

Tüm değişim çabalarında olduğu gibi değişim mühendisliğinde de başarının insan, örgüt, teknoloji ve üst yönetimin tam bir iş birliği ile edinilebileceği açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

ABSTRACT

The businesses, that desire to adopt themselves to the rapidly changing enviromental conditions of global economy of the 1990's, started adopting different management technigue and approaches. One of these technics that was spoken and disscussed widely is reengineering.

In an organization, that decides to apply reengineering to its organizational processes, it is natural to receive a failure parellel to the application of reengineering. However benefits that reengineering will supply for the organizations are very clear indeed.

This study is composed of theory and applied parts. In the theoretical part of this study, the concept of reengineering was considered basically. Additionally, in the applied part, the managers of the banking sector, working in the province of Kayseri, were interviewed and a public survey were carried out to get their opinions on reengineering. The surveys were evaluated and tables summarizing the results in percentage terms were prepared.

As seen in all changing trials, it is clearly understood that the success in reengineering too could be achieved with the help of a comprehensive cooperation in between the human, organization, technology and top management.

ÖNSÖZ

Son yıllarda ekonomik, sosyal, politik ve benzeri birçok alanda yaşanan değişim, örgütlerin de değişmelerini, organizasyonlarında önemli değişiklikler yapmalarını zorunlu kılmıştır. Değişen koşullara uyum sağlamak zorunda kalan örgütler, geliştirilen yeni yönetim kavram, teknik ve uygulamaları benimsemek ve organizasyonlarına uyarlamak durumundadırlar.

Örgütlerin rekabet gücünü arttırmak, hayatta kalabilmek, daha fazla kar elde etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesi gerekir. Bu da ancak değişim mühendisliği sayesinde olacaktır.

Örgütlerde pek çok işi tek çatı altında toplayan, örgüt içi kararları elemanlarına devreden, alınan kararlarda tam katılımı sağlayan, gereksiz denetimleri azaltan, örgütlerin müşteri odaklı olmalarını sağlayan, örgüt içi bürokrasiyi en aza indiren değişim mühendisliğinin büyük başarılar sağladığı görülmektedir.

Bu açıdan değişim mühendisliği örgütlerde pek çok karanlığı aydınlatmakta, yapılması gereken örgüt eylemlerinin bilinçli olarak yapılabilmesine ve anlaşılabilmesine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmama değerli katkılarından dolayı, sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Murat TÜRK' e teşekkür ederim.

GİRİŞ

Dünya'da 1990'lı yılların sonlarına kadar devam eden süreçte yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler işletmeleri çeşitli global rekabet sorunlarıyla karşı karşıya bırakmış ve işletmeleri yeniden yapılanma konusunda tahrik etmiştir.

Bu yeniden yapılanma yöntemlerinden birisi olan Değişim mühendisliği, de yönetim ve organizasyon bilimindeki gelişmelerle beraber son yıllarda ortaya çıkan ve her geçen gün adından daha sık söz edilen yeni yönetim tekniklerinden birisidir. Yönetim ve organizasyon alanında geliştirilen diğer yeni yönetsel teknikler gibi değişim mühendisliği de, iş dünyasının gittikçe acımasızlaşan rekabet ortamında örgütleri başarıya götüren faktörlerden biri konumuna gelmiştir. Değişim mühendisliği uygulamaları günümüzde örgütler arasında hızla yaygınlaşmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı değişim mühendisliği, modern işletmecilik bilimi içerisinde incelenmesi gereken konuların başında gelmektedir.

Günümüz iş dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim çerçevesinde pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartları ve eskiden oldukça başarıyla uygulanan kurallar bir bir ortadan kalkmaktadır. Örgütlerin dış çevresinde meydana gelen bu değişimler aynı zamanda, örgütlerin yapısını da etkilemekte, proseslerinden organizasyon yapılarına, iş süreçlerinden teknoloji ve otomasyon yapılarına kadar örgütleri çok daha radikal bir değişime zorlamaktadır. Örgütlerin verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmak, değişen çevre şartlarına ayak uydurmak için, kısacası işletmelerin değişim ihtiyacını karşılamaları için değişim mühendisliği, örgütlerin başvurduğu yöntemlerden biridir. Değişim mühendisliği tüm organizasyonlarda uygulanabilecek bir değişim yönetimi tekniğidir. Geleceğin dünyasına şimdiden hazırlanmanın ve radikal değişimi başarabilmenin sırrı, örgütsel değişimi iyi yönetmekten geçmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; değişim ve değişim mühendisliği tanımları üzerinde durulmuş daha sonra değişim mühendisliği süreci açıklanmıştır.

İkinci bölümde, değişim mühendisliğini ortaya çıkaran etmenler, değişim mühendisliğinin ana prensipleri, değişim mühendisliğinin başarı koşulları, değişim mühendisliğine ihtiyaç duyan işletmeler, değişim mühendisliğini kimlerin gerçekleştireceği, değişim mühendisliği uygulamalarının sonuçları, değişim mühendisliği uygulamalarında yapılan hatalar, değişim mühendisliğinde başarısızlığın nedenleri, değişim mühendisliği uygulamalarında bilişim teknolojisinin rolü ve önemi ve değişim mühendisliğine yöneltilen eleştiriler, değişim mühendisliği yöntemleri ve diğer yönetim teknikleri ile dünyada ve Türkiye’de değişim mühendisliği uygulamaları açıklanmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise, Kayseri ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleri ve değişim mühendisliği hakkındaki tutumlarını tespit etmek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışması ile yöneticilerin değişim mühendisliği hakkındaki ifadelere katılım dereceleri ve verdikleri önem incelenmiştir.

Çalışma bir sonuç ve öneriler kısmıyla bitirilmiştir.

I. BÖLÜM

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

1.1. Temel Kavramlar

1.1.1. Değişim

Değişim denilen kavram aslında olağan ve rutin bir olaydır. Çünkü değişim doğanın temelinde vardır. Dünyanın oluşumu, canlıların ve doğanın gelişen olaylar karşısında uyumlaşmaya gitmeleri birer değişim sürecidir. Tüm sistemler, değişimin gerekliliği ile yaşamlarını sürdürürler(Dalay vd. , 2002: 103).

Değişim; iş ortamı, sosyal çevre, kişinin kendi öz biyolojik ve psikolojik yapısı ile onu bütünüyle saran bir oluşum niteliğindedir. Kişi dünyaya gelir gelmez çevresel koşullara uyarak bazı değişimlere işlerini öğrenmeye başlar. Hatta denilebilir ki, var oluşu, olacağı ilk nefesle bir çevreden diğerine uyabilme yeteneğine bağlıdır. Özellikle söz konusu birey, bir grup ortamı içinde yer ve rol üstlendiğinde değişiklik uygulamalarına karşı çıkma olgusu daha da güçlü bir nitelik kazanmaktadır(Kaynak, 1995: 198).

Değişim bir örgüt yapısını tümünden kapsayabileceği gibi, sadece küçük bir unsurun değişiminden ibaret de olabilir. Değişimden önceki ve sonraki ölçebildiğimizi varsaydığımız durumlar arasındaki fark sıfırdan büyükse değişimin varlığından söz edebiliriz(Leblebici:<http://www.mcozden.com>).

Bireyler ve örgütler çevreyle sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Değişim, her insan toplumunun temel özelliğidir. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim çağıdır. Değişimden kaçmak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. İşletmeler açısından da değişiklik uygulamaları kaçınılmazdır. Konu değişmek yada değişmemek değildir. Değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağıdır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 163).

Değişim bir yandan sorunlara çözüm getirirken, öte yandan yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Bu nedenle bazı durumlarda değişmeye direnç gösterebilir. İnsanların değişimlerine karşı gösterdikleri davranış biçimleri, “Değişim Yönetimi Programı” ile yönlendirilebilir(Sabuncoğlu ve Tüz, 1995: 163).

Değişme tehlikeli bir girişimdir. Her değişme örgütün yarar, çıkar, otorite, yükselme ve statü ilişkilerini yeniden düzenler. Eski düzenden yararlananlar değişimin meydana getirdiği yeni düzene düşmanca bir tavır içine girebilirler. Bunlar değişimi meydana getirenleri, ilerde örgütün başına gelecek bütün yıkımların, sorunların yaratıcısı olarak gösterirler(Yeniçeri, 2002: 100).

Değişimle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan birkaç tanesi şu şekildedir:

Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 163).

Temelde değişme, herhangi bir sistemin(insanların veya örgütlerin) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir(Kozak ve Güçlü: <http://www.isguc.org>).

Değişim, bir organizasyonda veya süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir(Pekdemir vd. , 2001: 594).

Değişim, bir İşletme veya kuruluştaki var olan örgütsel yapının, teknolojinin üretim süreçlerinin, iş gören davranışlarının ve bunları etkileyen koşulların planlı yada plansız biçimde değişikliğe uğratılmasıdır(Eren, 1985: 131).

Değişim kavramına getirilen tanımlar incelendiğinde hepsinin ortak yönünün yenilik ve değişimlere uyum sağlama, benimseme, mevcut durumdan yeni bir duruma geçmek olduğu görülebilir.

Başlıca değişim çeşitleri şunlardır:

1.1.1.1. Planlı Değişim – Plansız Değişim

Geniş anlamda planlı değişme bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin varolan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır. Planlı değişme Kurt Lewin'in çalışmalarıyla özel bir temele oturmuştur. Diğer yandan planlı değişimin Gordon L.Lipitt tarafından yapılan tanımı da şöyledir: Planlı değişme, sistemin ferdi, sosyal yahut kültürel süreçlerini geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan şuurlu bir düşünce ve çabadır. Planlı değişme ile ilgili olarak yapılan tanımlarda fikir birliği mevcuttur (Yeniçeri, 2002: 190).

Bu tanımlardan yararlanarak planlı değişimin özelliklerini aşağıdaki biçimde ifade etmek mümkündür (Yeniçeri, 2002: 190).

-Örgütü bir etkinlik sayesinde, daha üst bir etkinlik sayesinde yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişme programıdır.

-Problem çözme ve gelişme programları için şuurlu, amaçlı ve açık kararı kapsar.

-Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik hepsine uygulanabilir.

-Genel olarak değişme problemleriyle ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama kabiliyetine sahip değişme uzmanı yahut profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.

-Değişme uzmanı ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve işbirliği gerektirir.

-Değişikliği yürütmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

Planlı değişim başka bir ifade ile, örgütlerde yönetimin arzusu doğrultusunda birey yada grup davranışında önemli değişikliklere neden olan programlar olarak tanımlanabilir (Uyargil, 1998: 112).

Plansız değişim ise kendiliğinden ortaya çıkan bir değişimdir. Olumsuz sonuçlar yaratma olasılığı fazladır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 165).

Plansız değişim krizin beklenilmeyen boyutunun bir fonksiyonudur. İçinde ve dışında oluşan beklenmeyen değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlar. Ayrıca yönetimin rasyonel ve etkili bir şekilde cevap verebilecek kadar zamanı da olmaz (Dinçer, 1993: 330).

Plansız değişmenin, çalışanlar üzerindeki etkisi, onların, problemlerinin sıkıntısını başka alanlara kaydırması şeklinde ortaya çıkar. Oysa kalıcı olmayan çözümler, sadece sorunların ertelenmesine yarar ama altta kalan problem, hiç değişmeden kalır. Bu problem gittikçe kötüleşir. Bu arada sistem, temeldeki problemi çözmek için, sahip olduğu yetenek ve enerjiyi de önemli ölçüde kaybeder. Sistemi işleten enerjinin kaybı, örgütte yapısal anlamda bazı önemli sorunları ortaya çıkarır ve çalışanlarda stres düzeyi yükselir(Tutar,2000:65).

Planlı değişimle plansız değişim arasındaki farklar şu şekilde ifade edilebilir(Kacur, 2001: 6). 1.Planlı değişim, plansız değişimden daha olumlu bir anlam taşır. 2.Planlı değişim kazanma ve başarıma eğilimlidir. Biraz ya da işletme bir amaca ulaşmak için plan yapmaktadır. 3.Planlı değişimde değişimin olması beklenir. Neyle karşılaşılacak tahmin edilir. Ama plansız değişim aniden olur. 4.Planlı değişimde birey aktif rol oynarken, plansız değişimde biraz pasif rodedir. 5.Planlı değişim genellikle plansız değişimden daha az stres doğurur.

1.1.1.2. Bireysel Değişim – Örgütsel Değişim

Değişim örgütsel ve bireysel düzeyde olabilir.Henry L.Tosi ve W.Clay Hammer örgütsel değişimin hem örgütsel, hem de bireysel düzeyde olabileceğini savunmaktadır. Örgütsel düzey değişim örgütlerin,yapılarının buldukları çevreye uyarlanmasından ibarettir. Örgütsel değişime özellikle dış çevredeki değişim neden olur. Bu tür bir yapısal değişim evrimsel bir süreçtir ve yönetici az da olsa buna bir tepki gösterir(Ülgen, 1989: 168).

Örgütsel değişim, organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut durumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır. Yine “tüm organizasyon yapısını, teknolojisini, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı yada plansız bir biçimde değişme” örgütlerde değişim olarak tanımlanır. Diğer taraftan organizasyonun kendisi, amaçları, çalışanlar, sosyal faktörler ve iş metodları, organizasyonlarda değişim sürecinin uygulamalarına konu olabilen hususlar arasında sayılabilir(Pekdemir vd. , 2001: 594).

İşletmeler, hiyerarşik kademe sayısını azaltarak, örgüt yapısını daha basık hale getirip, organizasyonun üst kademeleri ile alt kademe arasındaki mesafeyi kısaltma yoluyla organizasyonlarında değişimi sağlamaya çalışmaktadır(Pekdemir vd. , 2001: 594).

Örgütsel değişim aslında mikro bir yaklaşım ifade etmektedir. Yani toplumun bir ögesi olarak örgütün değişmesi söz konusudur. Örgütsel değişimin önemi, bireysel etkinliklerin giderek artan biçimde örgütler içinde yer almasından ileri gelmektedir. Kişi yaşamının büyük bir kısmını örgütler içinde geçirmektedir. Örgütler, hacim ve etkinlik bakımından giderek büyümektedir. Buldukları dar çerçeveleri, yerel sınırları ve ulusal sınırları aşarak, insanların yaşamını etkilemektedirler. Örgütlerde toplumsal yapının bir ögesi olarak toplumsal değişme süreci içerisinde değişime uğrarlar. Örgütsel değişme, örgütün öğelerinde, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkilerinde meydana gelebilecek her türlü değişmedir. Yani sistem olarak ele alınıp değişmenin yönleri incelenebilir. Burada yaratıcılık, yenilik getirme, örgütsel geliştirme ve eylem araştırması gibi durumlar söz konusudur (Tezcan, 1994: 130-131). Örgüt yapısının niteliğinin değişmesi, küçük ve bağımsız grupların oluşması, haberleşme tarzı ile koordinasyon niteliğinde değiştirilmiştir (Öztürk, 1998: 22).

Örgütsel değişme başka bir ifade ile, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişme yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve

gelişme gibi olay ve olayların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dicle ve Dicle, 1973: 671).

Bireysel değişim ise, örgütün etkinliğini arttırmak amacıyla, kişinin tek başına veya kümeler halinde değişmeye uygulanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler bilgi, görgü, tutum ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir(Ülgen, 1989: 168).

Anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere değişim mühendisliği örgütsel bir değişimi ifade etmektedir. Değişim mühendisliği örgütü oluşturan insanı, yapısal, teknolojik ve amaçlara ilişkin tüm boyutları ele almaktadır.

1.1.1.3. Evrimsel Değişim – Devrimsel Değişim

Değişme aşamalarla ve belirli bir zaman aralığında meydana geliyorsa bu değişimin evrim içinde olduğu anlamına gelir. Evrim biçiminde meydana gelen değişimde sürenin uzun olması yahutta değişimden zarar göreceği kanaatinde bunu bilerek uzatması değişim sürecinin tam gerçekleşmesini engelleyebilir. Diğer yandan böyle bir değişimin, örgütün bütününe kapsamaması da mümkündür. Evrimsel değişimde yönetim değişme sürecini kendi doğasıyla baş başa bıraktığı için, bazı gecikmelere yol açabilmekte ve istenen değişimin zamanında meydana gelmesi mümkün olmayabilmektedir(Yeniçeri, 1998: 278).

Evrimsel değişim, daha yavaş, küçük adımlarla, kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre, uzun süreli ve çevreye uyarlama fikrine dayalı bir değişimi anlatmaktadır. Bu değişim, genellikle aşamalı, yavaş ve kapsamı bakımından dar bir değişim süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir örgütün yapısında ve stratejisinde şiddetli ve ani bir değişim gerektirmeyen, ancak içinde yer aldığı çevredeki değişimlere uyum sağlamak için sürekli ilerlemeye ve uyum sağlamaya yönelik stratejilerin uygulanması evrimsel değişim olarak nitelendirilir. Bu değişim işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken işletme yöneticilerinin karşılaştıkları yüzlerce durumu kapsamaktadır. İşletmede iş yapma yöntemlerini, iş süreçlerini, yeni ürünün piyasaya sürülme yönteminin değiştirilmesini ve insanların sanki eskisinin devamı gibi gördükleri diğer durumları içermektedir.(Kozak ve Güçlü:<http://www.isguc.org>).

Devrimci değişim ise, ani, hızlı, radikal, kısa süreli, sonuçların önceden kestirilemeyen ve çevreyi de etkileyebilecek türde bir değişimi anlatmaktadır. Devrimci değişim, hızlı, dramatik ve oldukça geniş bir alan üzerinde yoğunlaşmış bir değişimdir. Bu tür değişim, örgütsel etkinliği sağlamada yeni fırsatların ve yöntemlerin hızlı bir biçimde elde edilebilmesi için cesur atılımlar yapılmasını gerektirir. İşletmede temelden gerçekleştirilen bir değişimdir. Devrimci değişim işletmeyi gözle görülür bir şekilde etkiler. bu tür değişiklikler büyük boyutludur. İşletmenin gelecekteki çalışmalarını büyük ölçüde etkileyen türde değişikliklerden oluşur (Kozak ve Güçlü: <http://www.isguc.org>).

Evrimci değişime karşılık devrimci değişim işletmenin tamamına yönelik olarak, çok hızlı ve radikal bir şekilde gerçekleşir. Devrimci değişimde değiştirme söz konusudur. Evrimci değişimin organik olmasına karşın devrimci değişim, mekaniktir. İhtilal, inkılap, ve planlama faaliyetleri devrimci değişim kapsamı içine girer. devrimci değişim çok süratli ve kökten olduğu için örgütlerin yeni durumda bir denge tutturmaları oldukça zordur. Değişime uyum sağlayacak biçimde örgüt hazırlanmadan yapılan herhangi bir zorlama örgütü daha kötü bir konuma sokabilir. Bu sebeple, işletme yönetimi, bu tür bir değişime yönelirken işletme sorunlarını yeterli bir zaman aralığı içinde çözümlenmeye gayret etmelidir (Yeniçeri, 1998: 278).

Yukarıdaki açıklamalardan değişim mühendisliğinin devrimsel bir değişim olduğu kanaatine varılır. Radikal bir değişimi ifade eder ve bütün örgütü ele alır. Her işe sıfırdan başlamayı gerektirir. Evrimsel ve devrimsel değişim arasındaki farklar Tablo 1.1' de gösterilmiştir:

Tablo 1.1: Evrimsel-Devrimsel Değişim

	Evrimsel Değişim	Devrimsel Değişim
Değişim Seviyesi	Yüzeysel	Radikal
Başlama Noktası	Mevcut Süreç	Beyaz Bir Sayfa
İhtiyaç Duyulan Zaman	Kısa	Uzun
Katılım	Aşağıdan Yukarıya Doğru	Yukarıdan Aşağıya Doğru
Uygulama Safhası	Dar, ancak bir, iki fonksiyon	Geniş, tüm fonksiyonlar
Risk	Orta	Yüksek
Başlangıç Girdisi	İstatistiksel Kontrol	Enformasyon Teknolojisi
Değişim Tipi	Kültürel	Kültürel ve Yapısal

Kaynak: (Zaim, 1999: 108).

1.1.2 Değişim Mühendisliği

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında yönetim ve organizasyon alanında gerçekleşen önemli gelişmelerden birisi Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin uzantısı olarak ortaya çıkan yeni yönetsel tekniklerden biri olan değişim mühendisliğidir (Dalay vd., 2002: 164).

Değişim mühendisliğine göre yapılması gereken, bölümler ya da organizasyonlar üzerinde değil, temel iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi yönünde yoğunlaşmaktır. Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın önemli performans göstergelerinde çarpıcı gelişmeler kaydetmek amacıyla kullanılacak yöntem, eski kitle üretimi dönemindeki bilgilerin unutulup, işin şu anda, en iyi ve nasıl yapılacağını öğrenmektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta sürecin nasıl yapılacağı sorusunun, süreç hakkındaki ne ve neden sorularından daha önce plana çıkmasına gayret etmektir. Gerekirse süreçlerin yeniden düzenlenmesi (Süreçlerin revizyonu, iptali yada yeni süreçlerin ortaya çıkarılması) bu yönetim anlayışının temelidir ([http://www.danismend.com/stratejik_yonetimi/Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış](http://www.danismend.com/stratejik_yonetimi/Stratejik_Yonetim_Tarihine_Kisa_Bir_Bakis)). Toplam kalite yönetimi felsefesinden sonra son yıllarda üzerinde en çok durulan değişim mühendisliği, işletmelerin, çevrelerinde oluşan hızlı değişim ve

rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli ve teknolojik yeniliklere uygun mal ve hizmetleri daha hızlı bir biçimde sunabilmeleri için, işletme yapısındaki tüm iş yapma usul ve süreçlerin radikal bir biçimde gözden geçirilip yepyeni bir anlayışla yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir(Dalay vd. ,2002: 164).

Değişim mühendisliği, irili ufaklı her örgütün, değişen şartlara uyum sağlayamamalarının ve bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini kaybetmelerinin meydana çıkardığı bir zorunluluğun eseridir. Örgütler gelişme ve değişimleri adım adım izlemek ve gerekli uyum önlemlerini almak zorundadırlar. Aksi halde sağlamlığını, etkinlik ve verimliliğini kaybedecektir. Değişim mühendisliği, daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir yönetim sistemi kurulabilmesini amaçlamaktadır(Özgen ve Doğan, 1997: 140).

Değişim mühendisliği, işletmelerde değişimin planlanması ve kontrolünde başvurulan bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği kavramı ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin uygulanmaya konulması ifade edilmektedir. Ayrıca değişim mühendisliği; kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için işletmenin iş akış ve süreçlerinin analizi ve yeniden tasarlanması ya da maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli başarı ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla işletme süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanması olarak tanımlanmaktadır(Peker, 1998: 3).

Değişim mühendisliği, müşteri nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır. Değişim mühendisliği, işi organize etmek için yeni modellerin ortaya çıkarılmasını sağlar. İş süreçlerinin yeniden düşünülmesini sağlar (Özgen ve Doğan, 1997: 140).

Değişim Mühendisliği çağdaş bakış açısıyla geleneksel yönetim anlayışına göre çok farklılık göstermektedir.Tablo 1.2 bu yeni ve eski yönetim anlayışını karşılaştırmalı olarak göstermektedir (Biçer ve Sungur, 1996: 559).

Tablo 1.2: Değişim Mühendisliği Perspektifinde Eski ve Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Eski Yönetim Anlayışı	Yeni Yönetim Anlayışı
Kitle pazarları	Globalleşen dünya pazarı
Uzun ürün ömrü	Kısa ürün ömrü
Kısa süreç ömrü	Uzun süreç ömrü
Yüksek üretim miktarı, düşük fiyat	Fazla ürün çeşidi, düşük fiyat
Yüksek üretim miktarı, az çeşit	Düşük üretim miktarı, çok çeşit
Ürünlerin süreçleri belirlemesi	Süreçlerin ürünleri oluşturması
Ürün odaklı	Süreç odaklı
Ölçek ekonomisi	Pazar ekonomisi
Üretilenin satılması	Müşteri isteklerinin üretilmesi
Tahmine dayalı üretim	Talebe dayalı üretim
Yüksek stok miktarı	Sıfır stok
Standart ürünlerin oluşturulması	Standart Komponentlerin birleştirilmesi

Kaynak:(Dalay vd. ,2002:176).

Değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir (Aktan, 1997: 289).

Değişim mühendisliği işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir (Öztürk, 1998: 22).

Değişim mühendisliği değişimin planlanması ve denetiminde kullanılan bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve yeni süreçlerin uygulanmaya konması kastedilmektedir(Morris ve Brandon,1994: 10).Değişim mühendisliği uzun dönemde süreçlerin yeniden tasarlanması gerektiğini savunur ve iyi ürünlerin başarılı bir şirket yaratmayacağını, başarılı bir işletmenin iyi ürün yaratacağını iddia ederek süreçlerin stratejik önemini vurgular(Üreten, 1998: 467).

Ayrıca değişim mühendisliği, “kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için işletmenin iş akış ve süreçlerinin incelenmesi ve tekrar tasarlanması” olarak tanımlanır(Melliou ve Wilson, 1995: 183).

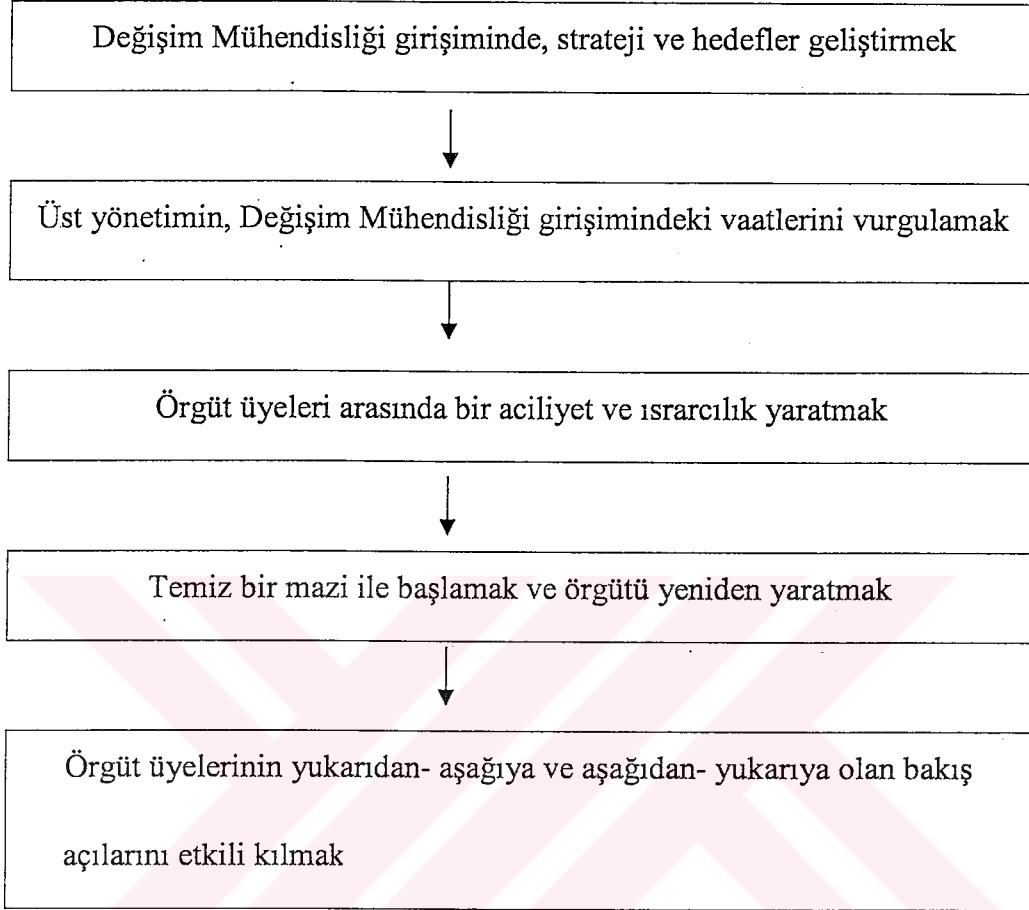
Başka bir ifade ile değişim Mühendisliği,”maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır” şeklinde tanımlanmıştır(Hammer ve Champy, 1994: 29).

Özellikle Değişim mühendisliği, bir mesleğin tüm yönleriyle hizmet, tutar veya zamanda esas kazanımlara ulaşması için köklü bir yeniden tasarımıdır(Griffin ve Princeton, 1996: 362).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere değişim mühendisliği, eski süreçlerin tamamen göz ardı edilerek, işin en baştan olması gerektiği şekilde yapılmasını sağlamak için, süreçlerin yeniden temelden yapılandırılması, çarpıcı ve radikal kararlar alınarak devrimsel bir değişimin yapılmasıdır. Radikal kararlar alınmasından yani, radikal yeniden tasarlamadan kastedilen, mevcut yapıyı tamamen bırakarak, yap ılan işler için yepyeni yolların oluşturulmasıdır. Burada esas olan mevcut işleri geliştirmek, iyileştirmek ya da değiştirmeye uğraşarak vakit harcamak yerine işleri yeniden icat ederek daha verimli hale getirmektir (Ataman, 2001: 297).

Değişim mühendisliği’nde başarılı olmak için birtakım aşamaların belirlenmesi gerekmektedir.Değişim Mühendisliği sürecindeki basamaklar Tablo 1.3’de gösterilmiştir(Griffin ve Princeton, 1996: 364).

Tablo 1.3: Değişim Mühendisliği Sürecindeki Basamaklar



Kaynak:(Griffin ve Princeton, 1996: 364).

Değişim mühendisliği çalışmasında, birinci aşama, değişim mühendisliği için bir strateji geliştirip hedefler koymak gerekir. İkinci aşama, üst yöneticiler değişim mühendisliği girişimini ve çabasını direkt bir şekilde yönetip, çalışanların motivasyonunu sağlamalıdır. Üçüncü aşama, örgütte bulunan ve değiştirilmesi gereken unsurları ne kadar çabuk bulup, ona göre tedbir alırlarsa, başarı o oranda artar. Bu bir acil girişim gerektirir. Dördüncü aşama, Değişim mühendisliği, örgütü bir başlangıç noktası olarak görüp değiştirmektense, bazı sorular sorar “ Müşterilere nasıl en iyi şekilde hizmet sunulabilir ve rakipler nasıl en etkili bir şekilde etkisiz bir hale getirilip, tarafsızlaştırılır?” Dördüncü aşama ise , bir taraftan kuvvetli bir liderlik gerekiyken, öbür taraftan ise çok fazla üst yönetimin işe karışması değişimlerde mutlak hakimiyet havası estirecektir. Eğer yönetim hafif kalırsa değişim

mühendisliği programının önemi değer kaybeder. Bu iki eş kuvvetleri iyi dengelemek gerekir(Griffin ve Princeton, 1996: 362-364).

Değişim mühendisliğinde esas itibariyle dört ana kavram çok önemlidir. Bunlar temel, radikal, çarpıcı ve süreç kavramlarıdır (Hammer ve Champy, 1994: 29). Şimdi bunları sırasıyla açıklayalım.

1.1.2.1. Temel

Değişim mühendisliği öncelikle “temel” den değişiklik anlamındadır. Bu yaklaşımda ilk olarak, bir örgütün ne yapması gerektiği belirlenir. Daha sonra nasıl yapması gerektiği saptanır. Bu noktada “yaptığımız işleri neden yapmaktayız?” ve “neden bu şekilde yapmaktayız?” soruları yanıtlamaya çalışır. Bu iki konuda kesin olan hiçbir şey yoktur. Varolan gözardı edilir ve ne olması gerektiği bulunmaya çalışılır. Bu aşamada da “elimizdeki bilgi ve teknolojiyle, bu örgütü yeniden kuruyor olsaydık ne yapardık?” sorusuna yanıt aranır. Sorulara yanıt aranırken, herhangi bir ön kabul veya varsayım dikkate alınmaz. (Halacmi ve Bovaird, 1997: 228; Hammer ve Champy, 1994: 29).

Değişim Mühendisliğinde varsayım ve sabit değer yoktur. Bu nedenle değişim mühendisliğini uygulayan örgütler çoğu sürecin içinde varolan varsayımlara karşı korunaklı olmalıdır. Değişim Mühendisliğinde emin olunan hiçbir şey yoktur. Var olanlar gözardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır (Hammer ve Champy, 1994: 29).

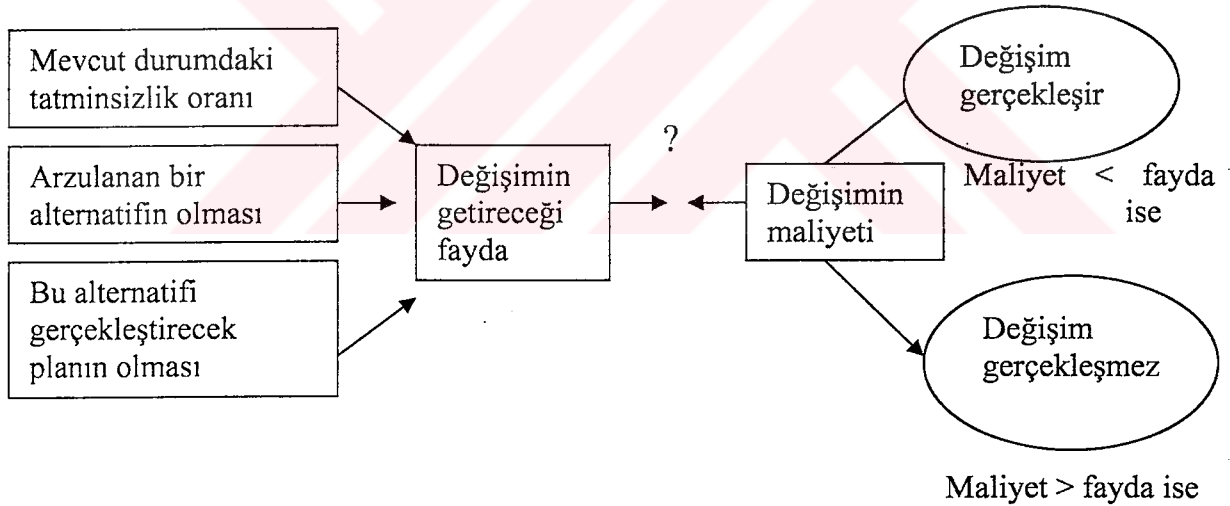
1.1.2.2. Radikal

Radikal, yeniden tasarlama, işlerin köküne inme, mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak yerine eskiyi tamamen unutmak demektir. Değişim Mühendisliğinde, radikal yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve süreçleri gözardı edip iş yapmanın yepyeni yollarının yaratılmasını gerektirir. Değişim Mühendisliği işin yeniden icat edilmesi demektir. İşin geliştirilmesi, iyileştirilmesi yada değiştirilmesi değildir (Ataman, 2001: 297).

Değişim mühendisliği varolan her şeyi bir kenara atıp en baştan başlamak, işe beyaz bir sayfayla başlayıp iş yapma şeklini icat etmek demektir(Savaş, 1997: 147).

1.1.2.3. Çarpıcı

Değişim mühendisliği, marjinal ve aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmek demektir. (Hammer ve Champy, 1994: 30).İşletme içindeki işlerde % 5 ya da %20 iyileştirmeler yapılması değildir. Değişim mühendisliği, performansta büyük bir atılım sağlamak ve büyük çıkışlar yapmaktır. Performansı ölçmenin çeşitli yolları vardır; maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artması, hızın artması ve hataların azalmasıdır. Değişim Mühendisliğinin başarısının göstergesi, performansta çarpıcı bir gelişmeye yol açmaktır(Savaş, 1997: 147).Şekil 1.1’de değişimin gerçekleşme zamanı gösterilmiştir:



Şekil 1.1: Değişimin Gerçekleşme Zamanı

Kaynak: (Fettahlıoğlu ve Tanrıverdi, 2000: 64).

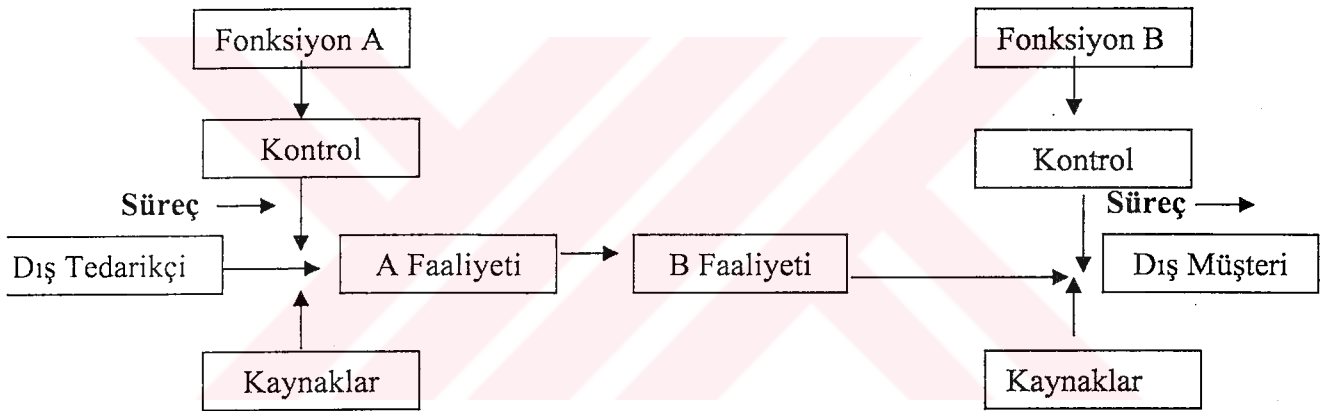
1.1.2.4. Süreç

Değişim Mühendisliğinin önemli bir ögesi olan süreç, şirket yöneticilerinin çoğuna yönelik sorunlar yaratan sözcüktür. İş adamlarının çoğu “süreç odaklı” olmayı beceremez. Bunlar görev, iş, insan, yapı gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar, ama asla süreç üzerinde değil(Hammer ve Champy, 1994: 31-32).

İşletmelerde mal veya hizmet üretim süreci, birkaç çeşit girdinin alınarak bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir ürünün elde edildiği faaliyetlerin toplamıdır. Bir diğer ifade ile, bir siparişin alınmasından malların teslim edilmesi aşamasına kadar gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşur. Yöneticilerin çoğu süreç yönelimli değil, görev yönelimlidir. Son yüzyılda işletmeler, işlerin bölünerek parçaların uzmanlaşmış personele verilmesi biçimindeki görev odaklı düşünce şekliyle insan ve görev yönelimli olma durumunda kaldılar. Ancak Değişim Mühendisliğinde hangi bölümde ne yapıldığı değil, sonucun nasıl elde edildiği üzerinde durulur. Süreçlerin etkili bir şekilde değiştirilmesi için bilgi teknolojilerinden de büyük ölçüde yararlanmak gerekmektedir(Ertürk, 2000: 279).

Hiçbir işletme, yüksek seviyeli süreçlerinin hepsine aynı anda değişim mühendisliğini uygulayamaz. İşletmeler seçimlerini yaparken genellikle üç kriterden yararlanırlar. Bunlardan ilki görevin yerine getirilememesidir. En sorunlu süreçler hangileridir? İkinci kriter önemliliktir: İşletmenin müşterilerini en çok etkileyen süreçler hangileridir? Üçüncü kriter ise uygulanabilirliktir: İşletmenin süreçlerinden hangisi o anda başarılı bir yeniden tasarıma en uygun olanıdır? Bozuk süreçler , görevin yerine getirilememesi faktörü göz önüne alındığında, öncelikle incelenmesi gereken süreçler işletme üst yönetiminin sorunlu olduğunu zaten bildiği süreçlerdir. Kural olarak insanlar işletmelerindeki hangi süreçlerin değişim mühendisliğine ihtiyaç duyduğunu belirler. Değişim mühendisliğinin işletmenin hangi süreçlerine ve hangi sırayla uygulanacağına karar verirken üzerinde durulması gereken ikinci kriter, önem ya da dışarıdaki müşteri üzerindeki etkidir. Çıktıları işletme içindeki müşterilere teslim eden süreçler bile kimi zaman dışarıdaki müşteri açısından büyük önem ve değere sahip olabilirler. Ancak işletmeler müşterilerine doğrudan, hangi süreçlerin onlar için önemli olduğunu soramazlar. Üçüncü kriter olan uygulanabilirlik, belirli bir değişim mühendisliği çalışmasının başarıya ulaşma olasılığını belirleyen bir dizi faktörün göz önüne alınmasını kapsar. Genellikle süreç ne kadar büyükse, yani içerdiği organizasyon birimleri ne kadar çoksa, kapsamı da o denli geniştir. Değişim mühendisliğinin, kapsamı geniş bir sürece uygulanması daha çok sonuç üretilmesini sağlayabilir, ama başarı olasılığı da daha düşük olacaktır(Hammer ve Champy, 1994: 112-118).

Süreçler yeniden tasarlanırken işletmenin fonksiyonlarına da dikkat etmek gereklidir. Eğer süreçler yerine fonksiyonlar esas alınmışsa o zaman süreçler fonksiyonlara göre yapılandırılır. Fonksiyonlara göre yönetilen bir işletmede, yöneticiler kontrol ve kuralların tam olarak uygulanmasına ve bir birim işe harcanan kaynağa yoğunlaşırlar. Buna karşın, sürece göre yönetilen işletmelerde yöneticiler kontrol ve kaynak kavramlarını ihmal etmeden dış ve iç müşterilere odaklanır. Bu durumda çalışanlar ürün, hizmet kalitesi, müşteri hizmetleri ve hızlı geri besleme gibi konulara odaklanmak için motive edilirler(Kacur, 2001: 17-18). Fonksiyon, faaliyet ve süreç ilişkisi şekil 1.2’de gösterilmiştir.



Şekil 1.2: Süreç, Faaliyet ve Fonksiyonlar

Kaynak: (Kacur, 2001: 18).

1.2. Değişim Mühendisliğinin Süreç ve Safhaları

Değişim mühendisliğinin temel felsefesi, iş bölümünden ve dolayısıyla fonksiyonel örgüt yapılarından vazgeçip, işi başından sonuna kadar bir elemanın yapabileceği şekilde tasarlamaya dayalıdır. İşin uzman örgüt bölümleri arasında kademe kademe yapılmasından, bir kişinin başından sonuna kadar götürmesini sağlayacak yeni bir yapıya dönüşmesi için aşağıdaki süreç takip edilir (Dinçer ve Fidan, 1996: 437-438).

1.2.1. Liderin ve Değişim Mühendisliği Ekibinin Tespiti

Değişim mühendisliği için ilk şart liderin seçimidir. Uygulama programı yukarıdan aşağıya doğru yayıldığı için tepe yönetiminin kabulü ve katılımı oldukça önemlidir. Ayrıca çalışmalar için diğer sorumlular belirlenir (Akat, 1998: 58).

Daha sonra değişim mühendisliği çalışmalarında orta kademe yöneticilere dikkat etmek gerekir. Onları sürekli şekilde eğitimden geçirmek ve işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak gerekir (Kacur, 2001: 21) Çünkü statükodan en çok çıkarları bulunan ve değişim mühendisliğinden en çok zarara uğrayacak kişiler orta kademe yöneticileridir. Bunlar mevcut otoritelerini, sorumluluklarını ve yüksek gelirlerini mevcut sistem üzerinde uzmanlaşıp başarı göstererek kazanmışlardır. Süreçlerde radikal değişiklikler yapılması durumunda temel yapı ve yöneticilerin rolleri ile sorumlulukları yeni incelenecektir. Sonuçta da kimi kişiler koltuklarından olacaklardır. Bu nedenle orta kademe yöneticilerin çoğu değişim mühendisliği çalışmalarını engellemeye ya da askıya almaya çalışacaklardır. Bu kişiler hem değişim mühendisliğinin uygulanmasını gerektirecek nedenleri bulmakta, hem de değişim mühendisliğini engellemekte çok başarılı olabilmektedirler. Aslında bu davranışları bilinçli değildir. Değişime bilinçli olarak karşı koyamazlar. Ancak bilinç altılarında, kendi kişisel konumlarını işletmenin mevcut konumuyla özdeşleştirmişlerdir. Bu nedenle değişimin sadece kendi konumları için değil, tüm işletme için bir felaket olacağına inanırlar. Üst seviyeden gelen bir baskı olmadıkça, orta kademe yönetim, değişim mühendisliği çalışmasına karşı direnç gösterecektir. İşletmedeki liderlerin niteliğinin, değişim mühendisliğinin başarısının mutlak belirleyicisidir. Güçlü liderlere sahip işletmeler, bu liderlerin değişim mühendisliğinin tüm parçalarının uygulamaya sokulmasını sağlamak için gerekli her şeyi yapmaları sayesinde başarıya ulaşacaklardır. Bu tür kararlı bir liderliğin olmaması halinde ise değişim mühendisliği başarısızlığa sürüklenecektir. Lider değişim mühendisliğiyle ilgili tüm tarafların desteğini sağlayacak konumda birisi olmalıdır. Lider, değişim mühendisliğinden geçirilecek süreç üzerinde başından sonuna dek tüm yetkiye sahip olmalıdır. Değişim mühendisliği liderliği için en uygun kişi üst kademe yöneticilerdir (Hammer ve Stanton, 1995: 24-25).

Ayrıca değişim mühendisliği örgüt liderinin doğuştan gelen gerçeği şekillendirme ve belirleme gücünü gösterdiği için, örgüt lideriyle değişim mühendisliği liderinin aynı kişi olmasına dikkat edilmelidir (Kacur, 2001: 22). Böylece iş görenin desteği de alınabilir.

Ama olumlu bir sonuç için lider tek başına yeterli değildir. İyi bir ekibin de oluşturulması gereklidir. Bu ekibin üyelerini seçerken, işletmenin tam anlamıyla iflas ettiği, her şeyin durduğu, işe sıfırdan başlanacağını düşünmek ve tekrar işe başlarken ihtiyaç duyulan eleman gereksinimini dikkate almak gereklidir. Bu kişilerde hangi özelliklerin bulunması gereklidir? Bunları düşündükten sonra içlerinden en uygun nitelikte olanlardan değişim mühendisliği ekibi oluşturulmalıdır(Kacur, 2001:22-23).

Ekip özellikleri liderin yapısına göre değişebilir ama genellikle değişim mühendisliği ekibi üyelerinde şu özelliklerin olması daha uygundur (Hammer ve Stanton, 1995: 39-40):

- Süreç odaklı ve bütünü kavrayabilen bir tarz: Resmi bütün olarak görebilme, ağaçları ormanlardan ayırt edebilme, görevlerin bir araya gelerek nasıl bir süreç oluşturduklarını anlayabilme ve süreç tasarımları ile kurum tasarımının nasıl bir araya gelerek işletmeyi oluşturduğunu kavrayabilme yeteneği.

- Tasarı yeteneği: Hem işleri yapmak için yeni bir yöntem yaratabilme, hem de bunu kavramdan, uygulanabilecek bir şeye dönüştürebilme yeteneği.

- Değişime eğilimli ve huzursuz olma: Şeyleri olduğu gibi kabul edememe ve gökkuşağının altındakini aramaya çıkma yeteneği.

- Coşku ve İyimserlik: Değişim mühendisliği ekibine katılacak kişinin hiçbir şeyden yılmaması, daima neşesini ve çalışma coşkusunu koruyabilmesi gereklidir. Tüm zorluklara ve itirazlara karşı yine de ilerleyebilmesi gereklidir.

- Israrlılık ve Sabır: İnsanların tepkisine rağmen ısrara devam etme ve tepki gösterenleri en sonunda bıktırıp kendi bakış açısına çekme yeteneği.

- Ekip çalışması ve iletişim becerileri: Bir ekibin üyesi olarak çalışabilme yeteneği, değişim mühendisliğinden etkilenecek tüm bireylerin gereksinimlerini, korkularını ve kaygılarını dinleme sabrı ve onları, kaçınılmaz gerçekleri ve sonuçlarını kabul etmeye ikna edecek mesajları verme becerisi.

Ekibi oluştururken dikkat edilecek şeylerden birisi, bazı yaygın yanlış davranış biçimlerinin bilinmesi ve böylece ekip üyelerinin bunlardan kaçınmalarının sağlanmasıdır. Bunlar (Hammer ve Stanton, 1995: 43);

- Dinlememek: Parlak bir fikri ya da ilginç bir gözlemi anlatırken diğerlerinin başka işlerle uğraştıklarını görmekten daha sinir bozucu bir şey yoktur. Dinlemek basit bir nezaket kuralı olmanın ötesinde, ekip çalışmasının temel ögesidir.

- Fikirleri öldürmek: Ekip üyelerinden birinin alışılmamış bir fikir öne sürdüğünde diğerlerinin bu fikri aptalca ve işe yaramaz olarak değerlendirip saldırıya sık rastlanan bir durumdur. Tüm fikirleri ayrıntılı olarak inceleyip eleştirmek tabii ki çok önemli, ama fikirleri hemen öldürmek de büyük bir hata. Kimi zaman en alışılmadık önerilerin bile beklenmedik derecede iyi yönleri olabilir.

- Kişisel saldırılar: Bir fikri eleştirmek, o fikri yaratan kişiye saldırmaya dönüştürülmelidir. Düşmanca bir ortam, tartışmanın daha başlamadan bitmesine yol açar.

- Sessizlik: Tartışmalara katılmayan bir ekip üyesi, ekibi sonuç üretmekten ve bakış açısı oluşturmaktan engeller. Üstelik ekibin geri kalan üyesi sessiz üyeden nefret etmeye ve hatta, ondan korkmaya başlayabilir.

- Gereğinden fazlasını paylaşmak: Bazılar susmasını hiç bilmezler. Hey şeyi açığa dökerler ya da gizli kalması gereken kişisel ayrıntıları da paylaşmaya kalkarlar.

1.2.2. Mevcut Görev ve Yapıların Tespit Edilmesi

Değişim mühendisliği çalışmaları, faaliyet sonunda elde edilen değerler (çıktı) ve bunları elde etmek için kullanılan kaynaklar (girdi) hakkında bütün ayrıntıların belirlenmesi ile başlar. “Ne yapıyoruz? Niçin ve nasıl yapıyoruz?”

soruları cevaplandırılmaya çalışılır. Mevcut bütün varsayımlar yok sayılır ve örgütün mevcut durumu veri olarak kabul edilmez (Akat, 1998: 59). Buradaki amaç mevcut süreci geliştirmek olmadığı için süreci en ayrıntısına kadar analiz edip onu belgelendirmek gereksizdir. Değişim mühendisliği ekibi sık sık bu hataya düşer. Mevcut süreci analiz etmek yerine süreci anlamak önemlidir(Kacur, 2001: 26).

Süreç analizinde sürecin girdi ve çıktıları veri olarak alınır ve yapılanları ölçülüp incelenerek sürecin tüm yönleri hakkında bilgi toplanır. Süreci anlamak ise, hiçbir şeyin kesin veri olarak alınmamasını gerektirir. Süreci anlamaya çalışan bir değişim mühendisliği ekibi, mevcut çıktıyı veri olarak kabul etmez. Süreci anlamamanın bir parçası da sürecin müşterisinin o çıktıyla ne yaptığını belirleyebilmektir. Süreci analiz etmek hem zaman kaybına neden olur hem de değişimi engeller. Bu nedenle süreci anlamaya çalışmak gereklidir. Bunun en iyi başlangıç yönü sürecin müşteri tarafıdır. Sürecin yeniden tasarlanmasındaki asıl amaç müşteri gereksinimini daha iyi karşılayan bir süreç yaratmak olduğuna göre, ekibin bu gereksinimleri gerçekten anlaması çok önemlidir. Anlamak hem iki organizasyon arasında bir bağ kurar, hem de müşterisinin gizli amaç ve sorunlarının tespitini kolaylaştırır. Müşterinin sürecin çıktısını nasıl kullandığını anlamak, ekip üyelerinin pek çok fikir üretebilmelerine yardımcı olur. Değişim mühendisliği ekibi mevcut sürecin nasıllarını değil, nedenlerini anlamaya çalışır. Böylece önündeki boş kağıtla yeniden tasarlamaya başlayabilir (Kacur, 2001: 26).

1.2.3. Kurumun Değerlerinin Yeniden Şekillendirilmesi

Bu aşamada, örgütsel faaliyetlerin sonucunda elde edilen ürün ya da hizmetlerin kalitesi, hızı, maliyeti ve benzeri sonuçların nasıl daha çok geliştirilebileceği araştırılır. Katma değer yaratmayan, işi yavaşlatan ve karmaşık hale getiren görevler ortadan kaldırılır. Daha iyi sonuçlar elde etmek için, yeni süreçler tanımlanır ve öncelik sırasına koyulur. Böylece daha etkin bir yapıya ulaşılması için çaba harcanır(Dinçer ve Fidan, 1996:437).

Çıktıların ve değerlerin kalitesi, hızı, maliyeti ve benzeri sonuçların nasıl daha iyi iyileştirileceği araştırılır. Katma değer yaratmayan, işi yavaşlatan ve

karmaşıklıştıran işler çıkarılır. Çıktı elde etmek ve daha iyi bir değer üretmek için yeni süreçler tanımlanır ve öncelik sırasına konur. Böylece, daha etkili çalışan bir yapıya ulaşılmaya çalışılır (Akat, 1998: 59).

Bu süreçler yeniden yapılandırılırken dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan birisi de kurumun değer sisteminin oluşumu ve bunda meydana gelen değişimdir. Süreç yapısında gerçekleştirilen radikal bir değişim, işletmenin tüm yönlerini etkiler. Çalışanların davranışlarını ve iş yapma şekillerini istenilen yönde yapılandırmak için, süreç yapılandırılırken çalışanların toplum ve değerlerine de dikkat etmek gereklidir. Görünmese de, sözcüklere tam olarak dökülme de tutum ve değerler başarılı bir değişim mühendisliğinin özünü oluşturur. Bu konuda en fazla görev, değişim mühendisliğini yönlendirecek olan lidere düşmektedir. Süreçler değişim mühendisliğinden geçirilirken liderin, değerleri de bu çalışmayla uyumlu hale getirmesi, çalışanlara yeni değerleri benimsetmesi gereklidir. Lider bunu başarabilirse, çalışanların doğru olanı yapmamaları için hiçbir neden kalmaz. Bu nedenler; müşteri odaklı olma, ekip çalışması, kişisel sorumluluk, hız, yenilikçi olma gibi değerler olmalıdır. Gerçekten de, değişim mühendisliğine ciddi olarak eğilmiş bir işletmede olması gereken değerler bunlardır (Kacur, 2001: 27).

Süreçler yeniden tasarlanırken yeni değerlerin de sistematik bir şekilde öğretilmesi için aşağıda bir takım adımlar tanımlanmıştır (Kacur, 2001: 27-28):

- İlk adım, istenilen değerlerin süreç tasarımlarına dahil edilmesini sağlamaktır. Eğer çalışanlara, müşterinin ne kadar önemli olduğunu söylemenize rağmen müşterilerle ilişki kurma fırsatı vermiyorsanız, sözleriniz havada kalacaktır. O halde müşteriyle çalışanın ilişki kurması, onu tanıması sağlanmalıdır.

- İkinci adım, üst düzey yöneticilerin bu değerlere kişisel bağlılık göstermeleridir. Tüm yöneticiler en önemli amaçlarının müşteriye tatmin etmek olduğunu söylerler, ama tüm zamanlarını toplantılardan ya da yatırımcılarla birlikte geçirip müşteriye asla yaklaşmazlar. Bu, sözlerini havada bırakır.

- Üçüncü adım, ciddi olmaktır. Değerler hem iyi, hem de kötü günlerde uygulanmalıdır. Kriz dönemlerinde değerler önem kazanmaktadır. Ama bunun için

değerlerin önceden benimsenip günlük uygulamalarda yerlerini almış olmaları gerekmektedir. Normal zamanlarda, ortada büyük sorunlar olmaması kimseye, asıl önemli şeyin ne olduğunu unutturmamalıdır.

- Dördüncü adım, değerleri değerlendirme ve ödüllendirme sistemine dahil etmektir. Eğer çalışanların bu değerleri paylaşmaları isteniyorsa, bu değerleri benimseyenler özel olarak ödüllendirilmelidir.

- Beşinci ve son adım ise, yeni değerlerin etkin bir şekilde anlatılıp, iletilmesidir. Değerler ve hedefler açık, sade ve etkili bir şekilde anlatılmalıdır.

1.2.4. Harekete Geçme ve Değişimi Satma

Değişim mühendisliği, toplam kalitede olduğu gibi, aşağıdan yukarıya değil, yukarıdan aşağıya doğru yürütülür. Dolayısıyla, mutlaka tepe yöneticilerinin desteğini almayı gerektirir. Daha sonra, şekillendirilen yeni yapı örgüt elemanlarına tanıtılır ve uygulama için harekete geçilir (Akat, 1998: 59). Bunun için öncelikle, değişim mühendisliği ekibi yeniden tasarım oturumları yapar. İlk yeniden tasarım oturumunda yapılması gereken tek şey, işletmeyi yeniden planlamaya başlamak ve işletmenin işlerini yapmanın yeni yollarını yaratmaktır. Tüm değişim mühendisliği sürecinin en yaratıcı kısmı yeniden tasarımdır. Bu, diğerlerinden çok daha fazla hayal gücü ve tümevarımsal düşünce ister. Yeniden tasarlama sürecinde değişim mühendisliği ekibi, bilinenleri bir kenara bırakıp akla hayale gelmeyenleri bulmaya çalışır. Bunun için değişim mühendisliğinin ilk oturumunda, ekip üyeleri, süreçle alakalı büyük fikirler ortaya atarlar ve dile getirilen bu fikirlerin eski geleneklerle alakaları dahi olmaz. Daha sonra ekip başkanı, ekip üyelerini, başlangıçta saçma bile görünebilecek fikirlerini açıklamaya yönlendirir. Ekip başkanı, üretilen fikirleri tahtaya yazar ve böylece akla gelmeyen, gizli kalmış yeni fikirler ortaya çıkarılmış olur (Kacur 2001: 28-29).

Değişim mühendisliği ekibinin fikir üretimde kullanabileceği üç teknikten söz edilebilir. Bunlar (Kacur, 2001: 29-30);

Birinci teknik değişim mühendisliği ekibinin üyelerinin kendi kendilerine sorular sorarak, yanıtların kendilerini nereye götüreceğini incelemeleridir. Bu tür soruları sormada amaç, kesin yanıtı bulmak değil, grubun yaratıcı gücünü harekete geçirmektir.

İkinci teknik mevcut varsayımları belirleyip yok etmektir. Varsayımlar, hemen hemen tüm süreçlerin içinde gizlenmiş güçlü inançlardır. Yeni süreç tasarımı yaratma yollarından birisi, eski sürecin temellerini ortaya çıkarıp sorgulamak, nasıl ve bu şekilde tasarlandığını anlamaktır. Bunlar gün ışığına çıktığında eski sürecin neden işe yaramadığı anlaşılacaktır. Yani eski varsayımlar yıkılacaktır. Varsayımları yıkmada ilk adım, varsayımları görünür hale getirmektir. Değişim mühendisliği bu gizli varsayımları ortaya çıkarmak, sorgulamak ve çöpe atmak demektir. Yaratma eyleminden önce yıma eyleminin gerçekleştirilmesi gerekir. Süreçleri varsayımlar yapılandırır ve yeni süreçleri uygulamaya sokmak için bu varsayımları yıkmak gerekir. Varsayımlarla uğraşırken izlenmesi gereken yol şudur: Öncelikle sorun nedir? Bu belirlenmelidir (sorun, geliştirmek istediğiniz performans yetersizliğidir). Daha sonra, “Kural nedir?” sorusuna yanıt aranmalıdır: (Kural, süreç tasarımında soruna yol açan belli bir bölümdür). Varsayım nedir? Bu belirlenmelidir (Varsayım, dünya hakkında geçerli saydığımız ve tasarımdaki kurala yol açan kavramdır). Yanlış varsayımları bulma yönteminde ilk adım, sorunu bulmaktır. İkinci adım ise, bu kusurlu tasarımın altında yatan gizli varsayımı belirlemektir. Değişim mühendisliği ekibi bu varsayımları tersine çevirerek ya da tamamen ortadan kaldırarak bu yeniliğin, yeniden tasarlandığı süreç üzerindeki etkisini görebilir.

Üçüncü teknik teknolojinin yaratıcı bir şekilde kullanılması için fırsat aramaktır. Yani bilgi teknolojisini bir katalizör olarak kullanmaktır. Bilgi teknolojisi değişim mühendisliği sürecinde göz ardı edilmeyecek bir öneme sahiptir.

1.2.5.Direnşleri Ortadan Kaldırmak

“Direnş” her değişim için doğal ve kaçınılmaz olduğundan, değişim mühendisliği çalışmalarında da böyle bir sorunun yaşanması normal karşılanmalıdır. Ancak, değişim mühendisliğini uygulamaya çalışan örgütlerin karşılaştıkları en

büyük güçlüğü, böyle büyük bir değişime karşı, kurumdaki insanların verdiği tepkilerle baş etmek olduğu ortaya çıkmıştır(Dinçer ve Fidan, 1996: 438).

Bu durumun yol açtığı güçlükler, kimi tahmin edilebilir nitelikte, kimi ise hiç beklenmedik biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu yaklaşım, işin tüm yönlerini değiştirmektedir. Diğer yandan, insanların düşünme ve davranış biçimleri de değiştirilmektedir. Çok farklı bir çalışma yöntemini desteklemek amacıyla, kariyer fırsatlarının, bireyler arası ilişkilerin ve değer sistemlerinin büyük bir değişim geçirmesiyle, bütün bunlar örgütün tamamını etkilemektedir. Fakat ortaya çıkan dirençler, hemen başı ezilmesi gereken bir tepki olarak görülmemeli, nedenleri sağlıklı bir biçimde belirlenerek yönetilmeye çalışılmalıdır(Dinçer ve Fidan, 1996: 438).

Her değişim için olduğu gibi değişim mühendisliği çalışmalarına karşı da direniş gösterilmesi tabii ve kaçınılmaz bir olgudur. Bu nedenle de değişime karşı gösterilen direnişleri tepki ile karşılamak yerine sebeplerini sağlıklı bir şekilde belirleyerek ortadan kaldırmaya çalışmak gereklidir. Genellikle direnişin altında yatan nedenler, dedikodu, işini kaybetme korkusu, yetersiz bilgilendirme vb. gibi etkenlerdir. İşletme organizasyonunun değişik kademelerinde çalışanlarının süreç tanımlamalarına katkıda bulunmalarını sağlamak, direnişi ortadan kaldırmak en önemli yollardan birisidir (Ertürk, 1998: 263).

Değişim mühendisleri, işlerinin en şaşırtıcı, en sıkıcı ve en rahatsız edici kısmının bu direnç olduğunu söylüyorlar. Yine de kendini yeterince hazırlamış bir değişim mühendisi için direnç önemli bir engel olmayacaktır. Bu durumun temel nedenlerini anlayıp bir dizi basit ilke ve teknikleri kullanarak direncin, değişim mühendisliği çalışmasına zarar vermesi engellenebilir(Hammer ve Stanton, 1995: 79).

Değişim mühendisliğinde, değişime gösterilen direnişle başa çıkmada çeşitli adımlar vardır.Bunlar(Hammer ve Stanton, 1995: 79-84);

Birinci ilke, değişime gösterilen doğal ve kaçınılmaz olduğudur. Direnç olmayacağını sunmak ya da, direnç belirtisi gösteren kişileri inatçı ve gerici kişiler

olarak görmek ölümcül bir hata olur. Değişim mühendisliğinin başarısızlığa uğramasının nedeni direnç değil, direnle başa çıkmayı bilmeyen yönetimdir.

İkincil ilke, direncin her zaman gerçek yüzünü göstermeyeceğidir. Direnç pek çok maske takar ve pek çok şekle girer. Bunlardan ilki reddetmektir. Sürekli ve maskeli bir direnç en inancılı değişim mühendislerini bile bezdirebilir. Burada en önemli nasihat, asla vazgeçmemektir. Dirence karşı uyanık olmak, maskelere aldanmamak ve savaşmayı bırakmamaktır.

Üçüncü ilke ise, direnci sadece değişim mühendisliği yüzünden "kaybedecek" kişilerin göstermediğidir. İnsanın ruhi yapısı oldukça karmaşık, "kazanacak" gibi görünen kişiler bile değişim mühendisliğine düşman kesilebilirler.

Dördüncü ilke, belirtiler yerine hastalığın kendisini tedavi etmektir.

Beşinci ilke, değişim mühendisliğinin yarattığı değişime gösterilen dirençle başa çıkmanın tek bir yolu olmadığını. Herkes için farklı bir yöntem uygulamak gerektiğini unutmamak gerekir. Dirence nasıl karşı koyacağınıza karar vermeden önce, bireylerin direnç göstermelerine yol açan özel nedenleri ve direncin ne şekilde gösterildiğinin göz önüne alınması gerekir.

Yine de dirençle uğraşırken kullanılacak standart teknikler şunlardır(Hammer ve Stanton, 1995: 84-85):

Teşvikler, insanların değişim mühendisliğinin gerektirdiği gibi davranmalarını sağlamak için kullanılan olumlu ya da olumsuz araçlardır.Mali teşvikleri de içermekle birlikte bununla kısıtlı değildirler. İş güvencesi güçlü ve etkili bir teşvik olabilir, direnç gösterenlerle yüzleşip, davranışlarının işlerine son verilmesine yol açacağını söylemek ise çok geçerli bir tekniktir. Başka teşvik şekilleri de vardır: Başarılı bir çalışmanın manevi ödülleri paylaşmak, yeni kariyer fırsatlarına sahip olmak ve daha tatmin edici bir işte çalışmak. Teşvikler çoğu insanın aklına gelen ilk değişim yöntemi teknikleri ve genellikle oldukça etkilidir. Teşvikler genellikle, kayba uğrayacaklarını hissettikleri için değişime direnç gösteren insanlar üzerinde gerçekten etkili olur.

Bilgi vermek, insanlara olanlar ve olacaklar hakkında ayrıntıları sunmak demektir. Bilgi belirsizliği azaltır. İnsanlar değişime genellikle bilgisizliklerinden ötürü direnç gösterirler. Bilgi yine de tüm direnci yok etmez. Kimi durumlarda, değişim mühendisliğine karşı olduklarını bileceklerdir. Bilgi karmaşayı ve belirsizliği azaltmaktadır.

Müdahale, örgüt içerisinde çalışanlarla tek tek uğraşmak, huzursuzluklarını ve yeni durumdan duydukları korkuyu yenmeleri için onlara destek sağlamak ve güven vermek demektir. İnsanların endişelerini dinlemeyi, yüzeydeki itirazlarının ötesine geçip onları asıl huzursuz eden şeyi anlamayı, onlara klavuzluk etmeyi, yeni ve zor şartlarla karşılaştıklarında yanlarında olmayı gerektiriyor.

Telkin, insanları değişim mühendisliğinin kaçınılmazlığına; seçenek değil, bir zorunluluk olduğuna ikna etmek demektir. Bundan başka bir seçenek olmadığı mesajı çok iyi verilmelidir. Bu direncin kaynağını kurutabilir. Değişim mühendisliğinin nedenlerini ve zorunluluğunu anlayanlar, buna karşı çıkmakta zorlanacaklardır.

Katılım, elamanları, değişim mühendisliği çalışmasının içine çekmek ve böylece dışarıdan direniş göstermek yerine içeriden eleştiri yapmalarını sağlamaktır. Katılım, insanlarda bir hakimiyet duygusu yaratır. Ayrıca katılım, elde edilecek sonuçla ilgilenilmesini sağlar. Ödülleri hepimizin paylaşacağı duygusunu yaratır.

Katılım, olumsuz duyguların yönünü değiştirir ve tasarımı baltalamaktansa, geliştirmeye yönlendirir. Ancak, aksi takdirde kötü amaçlarla kullanılacak enerjinin yararlı bir şekilde harcanmasını sağlar.

II.BÖLÜM

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ, DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ YÖNTEMLERİ VE DİĞER YÖNETİM TEKNİKLERİ İLE İLİŞKİSİ, DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

2.1. Değişim Mühendisliğini Ortaya Çıkaran Etmenler

Değişim mühendisliği ihtiyacının ortaya çıkmasında etkin olan üç faktör müşteri, rekabet ve değişimdir. Müşteriler giderek daha fazla istemektedirler ve önlerinde de sayısız tercihleri vardır. Gereksinimlerini işletmelere bildirerek işletmeler üzerinde baskın bir güç konumundadırlar. Eskiden sadece yerel ve yumuşak olan rekabet, bugün çok daha şiddetli bir hale gelmiştir. Teknolojide geri kalan ve müşteri tercihlerine cevap vermeyen firmalar rekabetin gerisinde kalmakta, dolayısıyla piyasadan silinip gitmektedirler. Üçüncü olarak da, değişim, kurumları planlama, denetim ve kontrollü büyüme yerine hız, yenilik, esneklik, kalite, hizmet ve maliyete önem vererek büyümeye zorlamaktadır. Şirketlerin bu duruma uymalarını sağlayacak ve onların ihtiyaçlarını karşılayacak tek yol ise, değişim mühendisliği olarak görülmektedir (Savaş, 1997: 157-158).

Bu genel faktörlerin yanında değişim ihtiyacını ortaya çıkaran alt faktörler de şöyle sıralanabilir (Savaş, 1997: 158):

- Ayakta kalabilmek ve kâr edebilmek için köklü değişikliklerin gerekliliği,
- Müşteriye yakın olma ve ihtiyaçlarını belirleme,
- Bu ihtiyaçlara dayanan ürünlerin tasarımı,
- Sürekli yaratıcılık gereksinimi,
- Organizasyonda tüm iş görenlerin yaratıcılığından yararlanma,
- Yeni fikirleri son derece hızla uygulamaya konulmasıdır.

2.2. Değişim Mühendisliğinin Ana Prensipleri

Süreci uygulayacak yöneticiler ilk iş olarak değişimi uygulayacakları işletmelerde durum tespiti yaparlar ve hedeflerini belirlerler. İkinci aşamada bir uygulama planı ile hedefe nasıl ulaşacaklarını saptarlar. Daha sonraki aşamada ise işletmenin etüdü söz konusudur. Tüm bunlar belirlendikten sonra dördüncü aşamada ise işletmenin yeni yapısı modellenir ve uygulama geçilir. Sonuçların değerlendirilmesi ile değişim mühendisliğinin temel adımları atılmış olur. Ancak bu adımlar sürece geçirilmeden önce süreçleme çalışmalarında bir takım ilkeler yaklaşımın geleceği ve başarısı için belirlenmeli ve uygulamanın her aşamasında faydalanılmalıdır (Ulusoy, 1996: 33).

Bu ilkeler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Çetin, 1996: 7-8):

- İşletmeyi ve bütün organizasyonu; daha dinamik, daha yaratıcı ve değişen şartlara daha uyumlu hale getirmek,
- İşletme organizasyonundaki herkesi bir iş adamı olarak görebilmek, yani işletmenin her bir personelinin kendi başına bağımsız çalışan ve elde ettiği neticelerden kendi sorumlu olan bir girişimci gibi hareket etmesini sağlamak,
- Personelin kendine verilen işlerde ya da gereken performansı göstermesini sağlamak ya da organizasyonla ilişkisini kesmek,
- Organizasyondaki en alt kademeden en üst kademeye bütün personeli işletmenin amaçlarını ve erişmek istediği hedefler hakkında bilgilendirmek ve buna göre netice alacak şekilde davranışlarda bulunmak,
- Yaratıcılık, yenilik, dinamizm ve performansı esas almak,
- Bunun için organizasyonda, bireyselliği ön plana çıkarmak,
- Müşteri, organizasyonun ve işletmenin temel ilkesidir. İşletmedeki tüm faaliyetler, iç ve dış müşteriye daha yakın olmak, müşteriye daha fazla memnun

etmek ve müşteriye daha fazla hizmet götürmek içindir. Amaç müşteri memnuniyeti sağlamaktır.

2.3. Değişim Mühendisliğinin Başarı Koşulları

Değişim mühendisliğine başlayan pek çok işletmenin başarıya ulaşmadığını da söyleyebiliriz. Değişim mühendisliği çalışmalarının genellikle başarısızlığa uğradığını söylemekle birlikte, bunun riski yüksek bir çaba olduğunu söyleyebiliriz. Değişim mühendisliği çalışmasına girişen organizasyonların % 50 ile % 70 gibi büyük bir kısmı istedikleri çarpıcı sonuçlara ulaşamıyorlar.(Hammer ve Champy, 1994: 189)

Değişim mühendisliğinde yapılan hataları ortadan kaldırmanın yanı sıra başarı koşulları şöyle sıralanabilir (Hammer ve Champy, 1994: 189-202):

- Bir süreç tamir edilmek yerine değiştirilmeye çalışmalıdır,
- İş süreçleri üzerinde yoğunlaşılmalıdır,
- Sürecin yeniden tasarlanması dışında her şey göz ardı edilmemelidir,
- İnsanların değer ve inançları ihmal edilmemelidir,
- Küçük sonuçlarla yetinilmemelidir,
- Çok erken pes edinilmemelidir,
- Sorunun ve değişim mühendisliği çalışmasının kapsamına değil, yapılmasına öncelik verilmelidir,
- Mevcut şirket kültürünün ve yönetim davranışlarının değişim mühendisliğinin başlamasını engellemelerine izin verilmemelidir,
- Değişim mühendisliği üstten aşağıya doğru uygulamaya konulmalıdır,
- Çalışmayı yönetmek üzere, değişim mühendisliğini anlamayan bireyler değil, bu işi bilen tecrübeli ve yetenekli kişiler görevlendirilmelidir,

- Değişim mühendisliğine ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik yapılmamalıdır,
- Değişim mühendisliği şirket gündeminin ortasında kaybolmamalıdır,
- Potansiyel enerjinin, pek çok değişim mühendisliği projesi arasında kaybolmasına izin verilmemelidir,
- Genel müdürün emekliliğine iki yıl kala değişim mühendisliği uygulamaya kalkışılmamalıdır,
- Değişim mühendisliği, diğer iş geliştirmelerinden ayrılmalıdır,
- Tasarım üzerinde aşırı derecede yoğunlaşılmalıdır,
- Değişim mühendisliğinin gerçekleştirilmesinde bazı insanların rahatsız ve mutsuz olacağı unutulmamalıdır,
- Değişim mühendisliğinin getirdiği direnç karşısında hemen geriye çekilmemelidir,
- Değişim mühendisliği çalışması başlatıldıktan sonra sürüncemede bırakılmamalı, süratle devam ettirilmelidir.

2.4. Değişim Mühendisliğine İhtiyaç Duyan İşletmeler

Genellikle üç tür işletme değişim mühendisliğine ihtiyaç duyar. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz (Hammer ve Champy, 1994: 30-31):

Birincisi, başı ciddi boyutlarda belada olan işletmelerdir. Bunların başka hiçbir seçenekleri yoktur. Rakipleri ile mücadele edemez durumdadırlar. Müşteriye verdikleri hizmet kötüdür ve ürün başarısızlık oranları rakiplerinin birkaç katıdır. Bu gibi durumlarda çok büyük bir değişim ihtiyacı ortaya çıkar.

İkincisi, başı henüz derde girmemiş ama yöneticileri, yaklaşan belayı fark edecek kadar ileri görüşlü olan işletmelerdir. O an için malî sonuçlar tatmin edici görünebilir, ama ufukta yeni rakipler, müşterilerin isteklerinin veya özelliklerinin

değişmesi, değişmiş bir ekonomik ortam veya mevzuat gibi işletmenin başarısını temelden sarsabilecek fırtına bulutları toplanmaktadır. Bu işletmeler değişim mühendisliğini başları derde girmeden önce uygulamaya başlayacak vizyona sahiptirler.

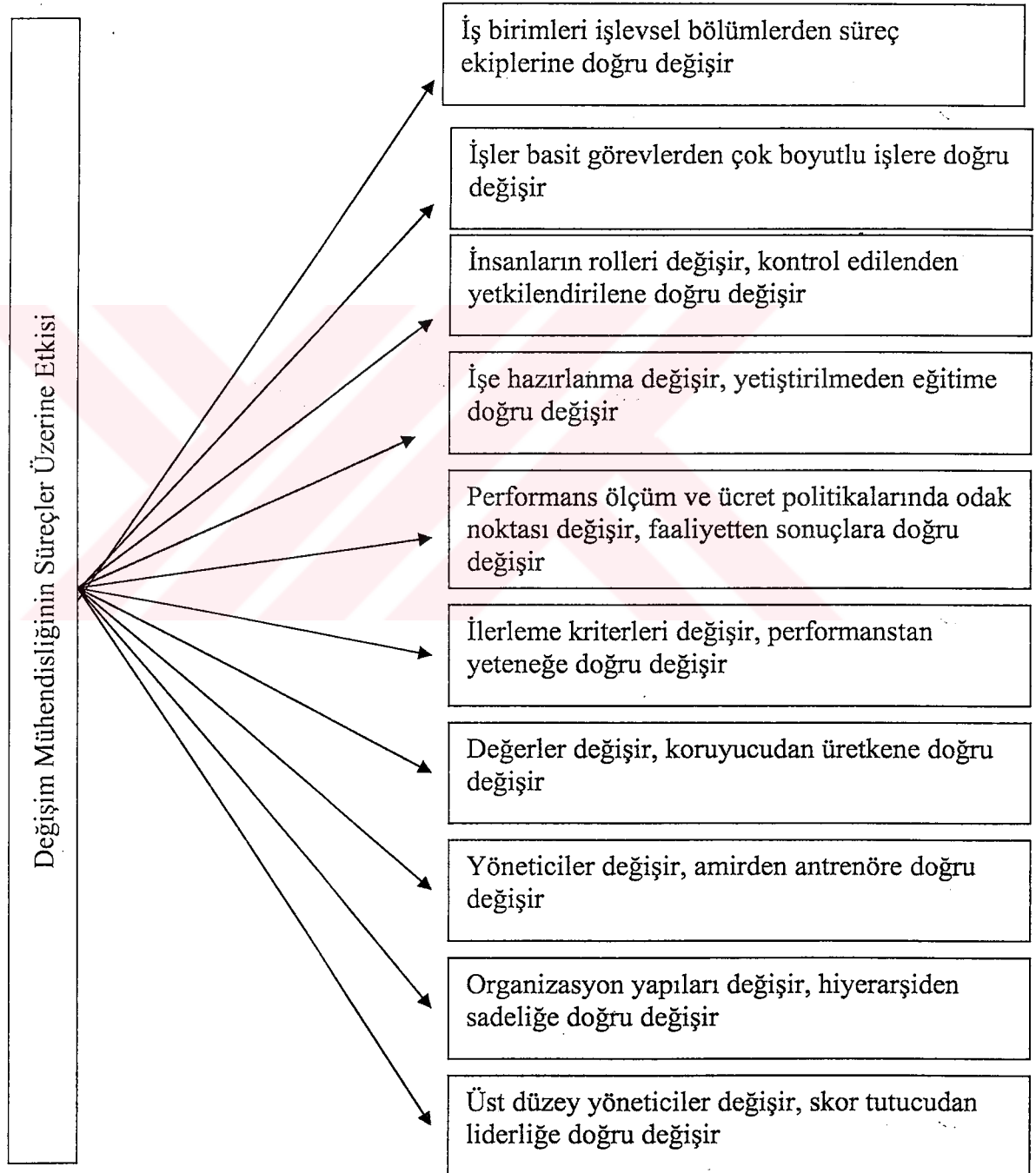
Değişim mühendisliğini seçen üçüncü tip işletmeler ise doruk noktasında olanlardır. Bunların ne buldukları anda ne de ufukta belirgin sorunları yoktur, ama yöneticileri hırslı ve agresiftir. Bu tür işletmeler değişim mühendisliğini, rakiplerine karşı üstünlüklerini artırmak için bir fırsat olarak görürler. Performanslarını artırarak, rekabet çizgisini iyice yükseltmeyi ve kendileri dışında kalanlar için hayatta kalmayı zorlaştırmayı amaçlarlar. Güçlü bir konumdayken değişim mühendisliğine başvurmak oldukça zordur. Zaten pazara hakimseniz, kuralları yeniden belirlemek çok anlamlı değildir. Bir işletmeyi belirleyen özelliği uzun süredir. Başarıyı sağlayan şeyleri silip atabilmesi oldukça zordur. Ama gerçekten iyi olan bir işletme, o anki performansıyla asla yetinmez; uzun bir süre boyunca iyi sonuçlar vermiş olan uygulamalar, daha iyisini yaratabilmek amacıyla hiç duraksamadan bir yana atabilir.

Bu üç tür işletme arasındaki ayrımı şöyle açıklayabiliriz(Hammer ve Champy, 1994: 31). Birinci kategorideki işletmeler çaresiz durumdadırlar, duvara çarpmış ve yaralanıp yere düşmüşleridir. 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 çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!” diye düşünürler.

2.5. Değişim Mühendisliğinde Süreçler

2.5.1. Değişim Mühendisliğinin Süreçler Üzerine Etkisi

Değişim mühendisliğinin süreçler üzerindeki etkisi şekil 2.1:de gösterilmiştir (Kacur 2001: 40):



Şekil 2.1: Değişim Mühendisliğinin Süreçler Üzerine Etkisi

Kaynak:(Kacur,2001:40).

Değişim mühendisliğinin süreçler üzerine etkisini şu şekilde açıklayabiliriz(Kacur, 2001: 40-43).

1 – İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir.

Değişim mühendisliğini uygulayanlar Adam Smith ve Henry Ford' un çok uzun bir zaman önce küçük parçalara ayırdığı işi yeniden bir araya getirmektir. Tüm bir süreci gerçekleştirmek üzere bir arada çalışan insan grupları olan süreç ekipleri, yeniden yapılandırıldıklarında, bunun işi gerçekleştirmek üzere elamanları organize etmenin en mantıklı yolu oldukları görülür. Süreç ekipleri, ilgili tüm işlevsel bölümlerin temsilcilerini içeren gruplar değildir. Bir siparişin organizasyon içinde ilerleyiş şeklinde, bu işlerin hepsi çeşitli insanlar tarafından işlenir, ama bu insanlar organizasyonel olarak birleştirilmiş değildirler. Bunun yerine, işlevsel olarak tüm işletme içinde farklı bölümlere, gruplara, birimlere dağılmış durumdadırlar. Bu bölünme pek çok sorunlara yol açmanın yanında, sürece katılan insanların birbirleriyle uyumsuz amaçlar gütmelerine neden olur(Hammer ve Champy, 1994: 59-60).

2 – İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru değişir. Bireysel

olarak bir görevden sorumlu olmak yerine sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip olan süreç ekibi elemanlarının daha farklı bir işleri vardır. Sürecin bir parçasının değil tümünün gerçekleştirilmesi için, ekibin diğer üyesiyle ortak bir sorumluluğu paylaşırlar.

Süreçlere değişim mühendisliği uygulaması, kimi zaman farklı işler arasındaki sınırların kaymasına yol açar. İş çok boyutlu hale geldikçe bağımsızlığı da artar. Değişim mühendisliği zaman ve iş kaybının yanı sıra değer üretmeyen işleri de ortadan kaldırır.

Değişim mühendisliği sonrasında işçiler görevlerinden daha büyük bir bütünlük, yakınlık ve tamamlama duygusu elde ederler ve böylece işleri daha tatmin edici hale gelir.

3 – İnsanların rolleri kontrol edilenden, yetkilendirilene doğru değişir.

Görev odaklı geleneksel işletmelerde, işe alınan kişilerden kurallara uymaları istenir. Değişim mühendisliği uygulanmış işletmelerde ise kurallara uyan kişiler değil, kendi

kurallarını kendileri yaratan bireyler istenir. Yönetim, ekiplere tüm sürecin tamamlanması sorumluluğunu verirken ekip üyelerine sürecin tamamlanması için gerekli kararları alma yetkisini de tanımaktadır. Yetkilendirme, değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin kaçınılmaz bir parçasıdır. Süreç ekibi üyeleri yetkilendirilmeden süreçlere değişim mühendisliği uygulanamaz. Bu durum işletmelerin eleman seçimlerini de büyük oranda etkileyecektir. İşletmeler sorumluluk sahibi, güvenilir kalifiye elemanı işe almayı isteyeceklerdir.

4 - İşe hazırlanma, yetiştirmeden eğitime doğru değişir. Değişim mühendisliğinde çalışan kişi kendi yargı ve kurallarını belirleyeceğine göre iş hakkında oldukça bilgili olmalıdır. Geleneksel işletmelerde yetiştirmeye önem verilirken, değişim mühendisliği uygulanan işletmelerde eğitime ya da eğitilmiş kişilerin işe alınmasına önem verilir. Yetişme, beceri ve nitelikleri artırarak elemanlara bir görevin “nasıl” larını öğretir. Eğitim ise öngörülerini ile anlayışlarını geliştirerek “niye” leri öğretecektir. Bu nedenle değişim mühendisliğinden geçmiş bir şirkete standart, işin süresi boyunca eğitime sürekli devam etmektedir.

5 – Performans ölçüm ve ücret politikalarının odak noktası faaliyetten sonuçlara doğru değişir. Geleneksel işletmelerde ücret politikası bellidir. İşçiler çalıştıkları zaman için ücret alırlar. Geleneksel operasyonlarda ister montaj hattı imalat makinelerinde olsun, ister kâğıt işlerinin yapıldığı büro her bir işçinin yaptığı işi, sayılabilir bir değere dönüştürmek olanaksızdır. Değişim mühendisliğinden geçirilmiş süreçlerde ise ekipler gerçek değere sahip ürün veya hizmet üretmekte ve bu da değerini ölçülmesini sağlamaktır. İnsanlara organizasyon içerisindeki pozisyonlarına göre ücret vermek ve terfi ettikçe ücretlerini yükseltmek değişim mühendisliği ilkelerine aykırıdır. Değişim mühendisliği uygulanmış işletmelerde ücret politikasını, işletmeye katkı ve performans belirler.

6 – İlerleme kriteri, performanstan yeteneğe doğru değişir. İyi yapılan bir iş için ikramiye vermek uygun bir ödüldür. Ancak yeni bir işe terfi etmenin uygun olduğu söylenemez. Değişim mühendisliği sonrasında ilerleme ile performans arasındaki sınır kesin bir şekilde çizilmiştir. Organizasyon içinde yeni bir işe terfi

ettirilme performansın değil, yeteneğin sonucudur. Kısacası bu bir ödül değil değişikliktir(Hammer ve Champy, 1994: 67-68).

7 – Değerler koruyucudan üretkene doğru değişir. Değişim mühendisliği işletmenin yapısının yanı sıra kültürünü de değiştirir. Değişim mühendisliği elemanların patronları için değil, müşteri için çalıştıklarına inanmalarını gerektirmektedir. Elemanların buna inanmaları ancak, işletmenin ödüllendirme politikalarının da bu düşünceyi vurgulaması ile sağlanabilir. Örneğin Xerox Corporation elemanlarına maaşlarını müşterilerinin ödediğini söylemekle yetinmeyip, maaşları ile müşteriler arasındaki bağlantıyı açıkça gösterir.

Elemanların değerlerini ve inançlarını belirleyen en önemli faktörler organizasyonun yönetim sistemleridir. Elemanların ücretlerinin belirlenme yöntemi performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan ölçüler vb. Değişim mühendisliğinin en önemli parçalarından biri süreçlerin değiştirilmesi, diğer önemli parçası da değerlerin değişmesidir(Hammer ve Champy, 1994: 68-69).

8 – Yöneticiler amirden antrenöre doğru değişir. Bir ya da bir kaç kişiden oluşan süreç ekiplerinin, patrona değil, antrenöre ihtiyacı vardır. Ekipler antrenörlerden tavsiye ister. Antrenör ekibe sorunları çözmeleri için yardımcı olur. Antrenörler faaliyetin içinde değildir ama faaliyete, ekibe yardımcı olacak kadar yakındır. Değişim mühendisliğinin uygulandığı işletmelerde yöneticiler güçlü etkileşim yeteneğine sahip olmak ve başkalarının başarılarıyla gurur duymayı bilmelidirler. Bu tür bir yönetici kaynak sağlamak, sorulara yanıt vermek ve elemanların uzun vadede kariyerlerini geliştirmelerini sağlamak için arada olan bir klavuzdur. Bu yöneticilerin çoğunun geleneksel olarak üstlendikleri roller çok farklıdır.

9 – Organizasyon yapıları hiyerarşiden sadeliğe doğru değişir. Değişim mühendisliği uygulanan işletmelerde tüm gereksiz işler elimine edilir. Gereksiz kademe atılır. Böylece organizasyon yapısı da hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmiş olur.

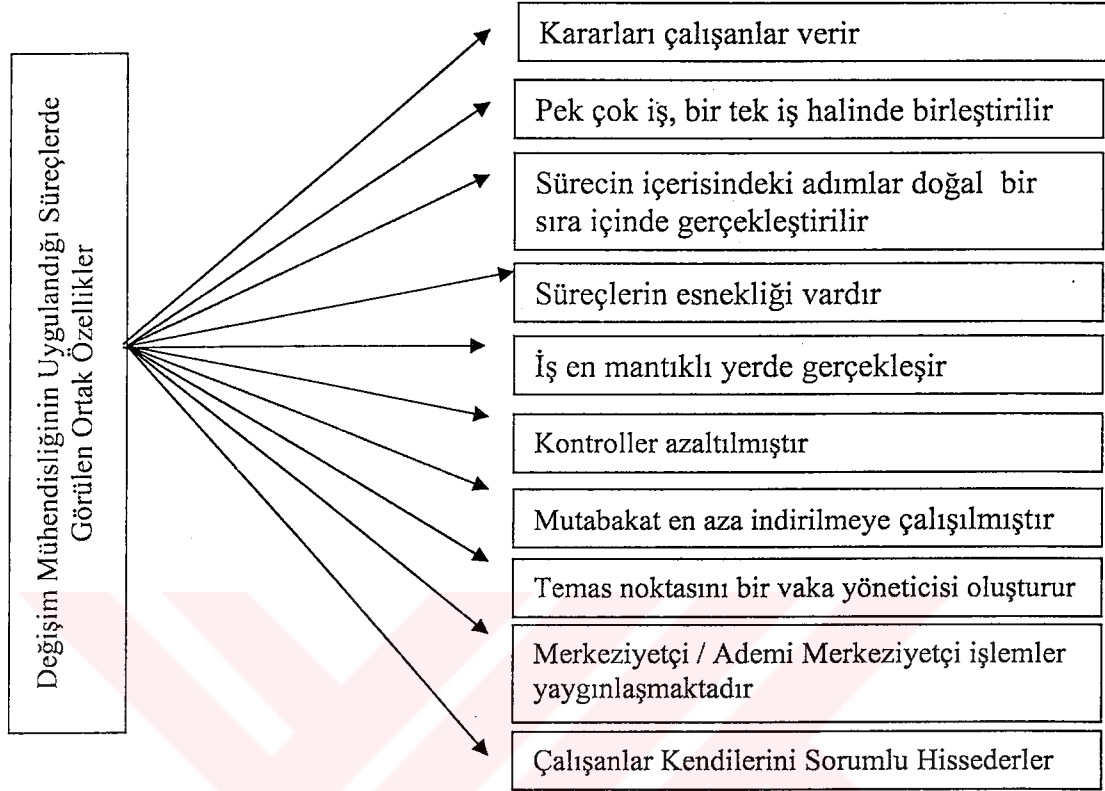
10 – Üst düzey yöneticiler skor tutucudan liderliğe doğru değişir.

Değişim mühendisliğinin getirdiği değişikliklerden birisi de işletmenin üst düzey yöneticilerinin rollerinin değişmesi olanağı ve gerekliliğidir. Sade organizasyonlar, üst düzey yöneticileri müşteriye ve işletmenin değer üreten işleri yapan elemanlarına yaklaştırır. Değişim mühendisliğinin uygulandığı ortamda işin başarıyla gerçekleştirilmesi görev odaklı işlevsel yöneticilerin faaliyetlerinden çok yetkilendirilmiş elamanların davranış ve çalışmalarına dayanır. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, sözleri ve yaptıklarıyla elamanların değer ve inançlarını etkileyip güçlendiren liderler haline gelmek zorundadırlar(Hammer ve Champy, 1994: 72-73).

2.5.2. Değişim Mühendisliğinin Uygulandığı Süreçlerde Görülen Ortak Özellikler

Yukarda değişim mühendisliğinin anlamı ve dayanakları açıklamaya çalışılmıştır. Değişim mühendisliğinin ne olduğu ve neden böyle bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğu bir takım gerekçelerle beraber açıklanmıştır. Burada ise değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde görülen ortak özellikler verilerek, değişim mühendisliğinin daha kolay anlaşılması, teknik ayrıntıların daha iyi görülmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylece soyut açıklama ve tanımlamalardan; somut olan uygulama alanına geçildiğinde değişim mühendisliği felsefesi içerisindeki bilgi ve fikir birikiminin iş hayatına uygulanması kolaylaşmış olacaktır(Kacur, 2001: 44).

Söz konusu özellikler aşağıda şekil 2.2:de gösterilmiştir (Kacur., 2001: 45).



Şekil 2.2: Değişim Mühendisliğinin Uygulandığı Süreçlerde Görülen Ortak Özellikler

Kaynak:(Kacur,2001:45).

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde görülen ortak özellikler şunlardır((Hammer ve Champy ,1994: 46-57).

1 – Pek çok iş bir tek iş halinde birleştirilir: Uzun bir süreçteki pek çok iş birleştirilerek, daha az kişilere (vaka elemanları) tüm süreç kontrolü devredilir. Paylaşımların ortadan kaldırılması, hata, gecikme, işin yeniden yapılanmasının gerekmesi gibi olası tehlikeleri kaldırmaktadır. Birleştirilmiş süreçler, süreç yöntemi ile ilgili genel giderlerinin de azalmasını sağlamaktadır. Sürece katılan elemanlar müşterinin gereksinimlerinin zamanında ve sorumsuz halledilmesi konusundaki tüm sorumluluğu üstlenmekte ve böylece, eskisine göre daha az denetime gerek duymaktadırlar.

2 – Kararları çalışanlar verir: Vaka elemanlarına çok ve birbirini takip eden işler yaptırarak, süreçler yatay hem de dikey olarak birleştirilmektedir. Çalışanlar karar almak için yönetime gitmek yerine artık, kendi kararlarını kendileri vermektedirler. Karar verme, işin bir parçası olmakta ve bu kararı da işi en iyi bilen, işi takip eden çalışan vermektedir.

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

3 – Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir: Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralandırılır. Monotonluktan arındırmak için pek çok işin aynı anda yapılması sağlanır. Diğer bir yol da bir sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zamanın azaltılmasıdır.

4 – Süreçlerin esnekliği vardır: Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin dördüncü ortak özelliği, standartlaşmanın sonu olarak tanımlayabiliriz. Pazardaki esnek, değişken talebi karşılayacak şekilde esnek süreçler oluşturulur veya süreç buna hazırlanır. Böylece farklı pazarlar için farklı süreçler uygulanabilir.

5 – İş en mantıklı yerde gerçekleşir: Örneğin, çalışanların ihtiyaç duydukları satın alma işlemlerini satın alma bölümü değil de her ilgili bölüm ya da kişinin kendisi gerçekleştirir.

6 – Kontroller azaltılmıştır: Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde kontrol ancak ekonomik açıdan mantıklı olduğu ölçüde kullanılır. İşin yapıldığı anda değil, geciktirilmiş genel kontroller yapılır.

7 – Mutabakat en aza indirilmeye çalışılmıştır: Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde en aza indirgenmiş değer yaratmayan işlerden birisi de mutabakattır. Süreçteki harici bağlantı noktaları azaltılarak, mutabakat yapılması gereken birbirleriyle uyumsuz verilerin alınması olasılığı azaltılmaya çalışılır.

8 – Temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur: Sürecin adımları çok karmaşık ya da bir tek kişi veya küçük bir ekip tarafından birleştirilmeyecek kadar dağınık olduğunda bu mekanizma işe yarar. Hatta karmaşık olan süreçle müşteri arasında temasın vazifesini gören vaka yöneticisi müşterinin yanında, aslında hiç de öyle olmamasına rağmen sürecin gerçekleştirilmesinden kendisi sorumluymuş gibi davranır.

9 – Merkeziyetçi – Ademi Merkeziyetçi işlemler yaygınlaşmaktadır: Değişim mühendisliği uygulayan işletmeler aynı süreçte merkeziyetçilik ve ademi merkeziyetçiliğin avantajlarını birleştirmektedirler. Bir taraftan özerk birimler oluşturulurken, diğer taraftan bilgi teknolojisiyle oluşturulan veri tabanları ile merkeziyetçiliğin yarattığı ölçek ekonomisinden de yararlanırlar. Böylece bağımsız hareket etme özgürlüğüne sahip birimle, merkezî bir kontrol mekanizmasını bürokratik kaideleri altında ezilmeden faaliyetlerini düzenleyebilirler.

2.6. Değişim Mühendisliğini Kim Gerçekleştirecek?

Süreçlerde değişim mühendisliğini şirketler değil, insanlar uygular. Değişim mühendisliğinin “ne” lerini incelemeye başlamadan önce “kim” lerine eğilmeliyiz. Şirketlerin değişim mühendisliğini gerçekle uygulayacak kişileri seçme ve organize etme yöntemleri, bu çalışmanın başarıya ulaşmasının anahtarıdır. Değişim Mühendisliğini gerçekleştirecek olanlar aşağıda açıklanmıştır(Hammer ve Champy, 1994: 94-107).

2.6.1. Lider

Değişim mühendisliğinin gerçekleşmesini değişim mühendisliği lideri sağlar. Organizasyonun tersine dönmesini sağlayacak ve insanları, değişim mühendisliğinin getireceği radikal değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek etkide birisi olmalıdır. Lider olmadan organizasyon “kağıt üzerinde” bazı çalışmalar yapabilir ve hatta yeni süreç tasarımı kavramlarını üretebilir; ama lider olmadan değişim mühendisliği gerçek anlamda uygulanamaz. Lidersiz bir değişim mühendisliği çalışması başlatılsa bile, uygulamaya hazır olunduğu anda bu çalışma ya nefessiz kalacak ya da duvara çarpacaktır.

Lider aynı zamanda, değişim mühendisliği çalışmasının başlangıç vuruşunu yapar. Üst düzey yöneticileri süreç sahipleri olarak atayan ve onları performansta büyük ıkışlar sağlamasıyla görevlendirilen liderdir. Yeni vizyonu yaratır, yeni standardı belirler ve süreç sahipleri aracılığıyla, şirketlerdeki tüm bireyleri bu vizyonu gerçeğe dönüştürmeye teşvik eder.

Değişim mühendisliği lideri, liderliğini işaretler, semboller ve sistemlerle gösterebilir.

İşaret, liderin değişim mühendisliği hakkında organizasyona gönderdiği açık mesajlardır.

Semboller, liderin işaretlerinin içeriğini vurgulamak ve sözlerini kendisinin de yaşadığını göstermek için yaptığı hareketlerdir. Şirketin “en iyi ve en parlaklarını” değişim mühendisliği ekibine atamak, sadece atamalı geliştirimler vaat eden tasarım önerilerini reddetmek ve değişim mühendisliği çalışmalarını önleyen yöneticileri şirket içindeki değerleri ne olursa olsun saf dışı bırakmak önemli sembolik faaliyetlerdir. Sembol organizasyona, liderin değişim mühendisliği hakkında ciddi olduğunu gösterir.

Lider, değişim mühendisliği mesajını vurgulamak için yönetim **sistemlerini** de kullanmalıdır. Bu sistem bireylerin performansını, onların büyük bir değişime uyum sağlamalarını teşvik edecek şekilde ölçmeli ve ödüllendirilmelidir.

2.6.2. Süreç Sahibi

Değişim mühendisliğinin belli bir sürece uygulanması sorumluluğu taşıyan süreç sahibi, prestijli, güvenilir ve şirket içinde etkili, genellikle çizgisel sorumluluk taşıyan orta kademe yönetici olmalıdır. Liderin işi, değişim mühendisliğini büyük çapta uygulaması, süreç sahibinin işi de, küçük çapta yani her bir süreç seviyesinde uygulamasını sağlamaktır. Sürecine değişim mühendisliği uygulanırken, riske giren süreç sahibinin ünü ve kariyeridir. Geleneksel organizasyonlarda insanların süreç bazında düşünmeye eğimli olmamaları nedeniyle çoğu şirkette süreç sahibi yoktur. Süreçlerin sorumluluğu organizasyon sınırlarıyla bölünmüştür.

Süreçler belirlendikten sonra lider, değişim mühendisliği sırasında bu süreçleri yönlendirecek süreç sahiplerini saptar. Süreç sahipleri genellikle, değişim mühendisliğinin uygulanacağı süreçle ilgili fonksiyonları yöneten bireylerden birisidir.

Süreç sahibinin işi, değişim mühendisliğini uygulamak değil, uygulamasını sağlamaktır. Süreç sahibi bir değişim mühendisliği ekibi oluşturmalı ve ekibin görevini yerine getirebilmesini sağlamak için gerekli her şeyi yapmalıdır. Süreç sahibi ekibe gereken kaynakları sağlar, bürokratik engelleri aşar ve fonksiyonel grupları sürecin içinde yer alan diğer yöneticilerin işbirliğini kazanmaya çalışır. Süreç sahibi aynı zamanda ekibi motive eder, ilham verir ve yönlendirir. Ekibin eleştirmeni, sözcüsü, gözlemcisi ve bağlantı kişisi olarak çalışır.

2.6.3. Değişim Mühendisliği Ekibi

Değişim mühendisliğinde gerçek iş yani haltercilik, değişim mühendisliği ekibi üyeleri tarafından yapılır. Fikirleri ve planları üreten ve genellikle gerçeğe dönüştüren bu ekibin üyeleridir. İş yeniden yaratanlar aslında bu insanlardır. Hiçbir ekip değişim mühendisliğini aynı anda birden fazla sürece uygulayamaz. Bu da, birden fazla sürece değişim mühendisliğini uygulayan şirketlerde birden fazla değişim mühendisliği ekibi bulunması gerektiği anlamına gelir. Değişim mühendisliği ekibi aynı zamanda kendi içinde yönetilmelidir. Süreç sahibi onların patronu değil müşterisidir; ekibin performansını ölçüp ödüllendiren sistemin ana kriteri ekibin hedefe doğru aldığı yol olmalıdır. Dahası her bir bireyin başarısının değerlendirilmesinde en önemli ölçü, ekip performansı olmalıdır.

Değişim mühendisliği icat ve keşif, yaratıcılık ve sentez içerir. Değişim mühendisliği ekibi belirsizlik karşısında huzursuz olmamalıdır. Ekip üyeleri hata yapıp hatalarından ders almayı beklemelidirler. Bu şekilde çalışmayan bireylere ekip içinde yer yoktur.

Değişim mühendisliği ekibinin resmi bir lideri yoktur. Ekiplerin çoğu, kimi zaman süreç sahibi tarafından atanan, ama genellikle ekip üyelerinin aday göstermeleriyle seçilen bir ekip başkanına sahip olmayı yararlı bulurlar.

2.6.4. İdare Komitesi

İdare komitesi, değişim mühendisliği yönetim yapısında isteğe bağlı olarak yer alabilir. Kimi organizasyonlar bu komiteye çok önem verirken, kimileri komite olmadan da işlerini sürdürebilmektedir. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir topluluk olan idare komitesi, genellikle süreç sahiplerini de içerir, ama onlarla kısıtlı değildir. Komite organizasyonun genel değişim mühendisliği stratejisini planlar. Bu gruba lider başkanlık etmelidir. Bireysel süreçler ve projelerin kapsamını aşan konular idare komitesine gelir.

2.6.5. Değişim Mühendisliği Çarı

Süreç sahipleri ile ekipleri kendi özel değişim mühendisliği projeleri üzerinde yoğunlaşırlar. Öyleyse, değişim mühendisliği çalışmasını bir bütün olarak, yani tüm organizasyon içindeki değişim mühendisliği çalışmasının tamamını aktif şekilde yönetmekten kim sorumlu olacaktır? Liderin bu konuda doğru bir bakış açısı vardır gerçi, ama değişim mühendisliği çalışmasını günlük olarak yönetecek zamana sahip değildir. Bu nedenle güçlü bir desteğe ihtiyaç duyacaktır. Bu role değişim mühendisliği çarı adı verilir.

Değişim mühendisliği çarı, lidere bağlı değişim mühendisliği personelinin başkanı olarak işlev görür. İlke olarak doğrudan lidere rapor vermesi gerekir. Değişim mühendisliği çarının iki görevi vardır: Birincisi her bir süreç sahibi ile değişim mühendisliği ekibini destekleyip çalışabilmelerini sağlamak; ikincisi ise sürmekte olan tüm değişim mühendisliği faaliyetlerini koordine etmektir. Şirketin değişim mühendisliği tekniklerinin koruyucusu olan Çar, değişim mühendisliğinin başarıya ulaşması için, bu işte yeni olan süreç sahiplerine aktarabileceği yaklaşımlara sahip olmalıdır.

Çar, ekibin içeridekilerini seçmeye yardımcı olabilir ve uygun dışarıdakileri belirleyebilir, hatta sağlayabilir. Çar ayrıca yeni süreç sahibine, karşılaşılabileceği konu ile sorunlar hakkında tavsiyelerde bulunacaktır. Çar, değişim mühendisliği yolundan daha önce geçmiştir, bu nedenle yola yeni girenlerin bu yolu ıssız ve korkutucu bulmamalarını sağlar.

Çar, değişim mühendisliği çalışmaları sırasında süreç sahiplerini dikkatle izleyerek yolu kaybetmemelerini sağlar. Süreç sahipleri arasındaki tartışmaları yatıştırıp uzlaştırabilir. Çar, değişim mühendisliği için gerekli altyapıyı oluşturarak, tüm değişim mühendisliği çalışmalarının, şirketle bu konudaki ilk çalışmaymış gibi olmamasını sağlar.

Kimi zaman çar' ların, kontrolü çok fazla ellerine alarak ve sorumluluğun aslında lider ile süreç sahibinde olduğunu unutarak sorun kaynağına dönüştürürler.

Değişim mühendisliğini gerçekleştirecek işçiler bunlardır. İşletme içinde yer alan Lider ve süreç sahibi; işletmenin dışında yer alan ise süreç ekibi, idare komitesi ve değişim çarıdır.

2.7. Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Sonuçları

Değişim mühendisliği uygulamaları bir çok şirkette yapılmış ve gerçekten çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. Bunlardan bir tanesi IBM Credit' de yapılan uygulamadır. Bu şirkette, "kredi verme sürecini nasıl geliştirebiliriz?" sorusuna verilen cevap değişim mühendisliği yaklaşımı ile olmuş ve yedi günlük süreç, dört saate indirilmiştir. Elemanların sayısında küçük bir azalma olmasına karşın, şirketin üstlendiği anlaşmalar yüz kat (%100 değil) artmıştır. Aynı şekilde, Ford Motor' da siparişi verilen bir malın teslim alınması ve borçların ödenebilmesi için uzunca bir süre geçmekte ve bu görevle ilgili bölümde 500 kişi çalışmakta iken; değişim mühendisliği çalışmaları sonunda, aynı işin çok daha kısa zamanda ve sadece 125 kişi ile yapılabilir hale geldiği görülmüştür (Akat, 1998: 61).

Türkiye'de yapılan çalışmalarda da benzer sonuçların alındığı söylenebilir. Sandoz ilaç şirketinde gerçekleştirilmiştir. Değişim mühendisliği çalışmaları sonucunda bu şirkette üretim ön süresi %40, mekan ihtiyacı %25 azalmıştır. Yarı mamül stokları %95 azalarak %5'e inmiştir. Mamul stokları ise %20 azalmıştır (Ertürk, 1998: 264).

Sonuç olarak, değişim mühendisliği, "eski işleri, eski yöntemlerle yaparak farklı sonuçlar almanın mümkün olmadığı" felsefesi ile, özellikle yönetim

süreçlerinde köklü değişiklikler hedefleyen bir tekniktir. Bu yaklaşım ve düşünce ile eski örgütün mevcut durumunu göz önüne almadan, doğrudan hedeflere yönelik olarak bir değişim süreci oluşturulmakta ve gerçekten maharetle uygulandığı takdirde, beklenen sonuçları almak mümkün olmaktadır (Akat, 1998: 62).

2.8. Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Yapılan Hatalar

Değişim mühendisliği satranç gibidir. Başarının anahtarı şans değil, bilgi ve yetenektir. Kuralları bilir ve hata yapmaktan kaçınırsanız başarılı olma şansınız yüksektir. Dahası değişim mühendisliğinde aynı hatalar tekrar tekrar yapılır. Öyleyse değişim mühendisliğinde başarıya giden ilk adım bu ortak başarısızlıkları görüp onlardan kaçınmayı öğrenmektir (Hammer ve Champy, 1994: 189).

Değişim mühendisliği uygulamalarında yapılabilecek en önemli hatalar şöyle özetlenebilir (Savaş, 1997: 155-157):

- **Değişim mühendisliğinin uygulanmaması, ama uygulandığının söylenmesi;** firmalar, değişim mühendisliğini uygulamadıkları halde başka şeyler uygulanmakta, adına da değişim mühendisliği demektedirler. Sonuç başarısızlıkla sonuçlanınca da, değişim mühendisliğinin başarısızlıkla sonuçlandığını söylemektedirler. Değişim mühendisliğinin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için, firmanın kendini değişim mühendisliğine adanması gerekmektedir. Kalite geliştirmenin, işlevsel rasyonelleşme üzerinde yoğunlaşmanın veya yeni bilgisayar sistemi kurmanın değişim mühendisliği olmadığı açıkça belirtilmelidir.

- **Süreçler üzerinde yoğunlaşılması,** firma içinde sadece bir süreçte yoğunlaşılması değişim mühendisliği değildir. Çünkü firmanın tamamı, anlaşılmananda, işletme içindeki bir süreçten ibaret değildir. Firmanın tamamının bir süreç olarak ele alınması ve bir sürecin birimlerinin tamamının yeni baştan tasarlanması gereklidir. Süreçler tasarlanırken şu kurallardan yararlanılabilir:

- Her bir sürecin özel girdi ve çıktıları tamamlanmalı,

- Faaliyetlerden ya da araçlardan daha çok hedefler ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Süreç “nasıl” sorusuna değil, “ne” sorusuna yanıt vermelidir,

-Firmadaki herkes süreçlerini, girdilerini ve çıktılarını kolayca anlayabilmelidir,

- Tüm süreçler doğrudan ya da diğer süreçlere katkıda bulunarak, müşterileriyle ve müşterilerin gereksinimleriyle ilgili olmalıdır.

- **Mevcut durumu anlamaya çok fazla zaman ayrılması;** burada anlama ile analiz arasındaki fark on dört ay olarak belirtilmektedir. Anlamak, mevcut süreç hakkında üst düzeyde ve hedef odaklı olarak beyaz bir sayfayla başlamayı mümkün kılacak bilgiyi edinmek demektir. Analiz ise, mevcut sürecin tüm yönleri hakkında ayrıntılı bir inceleme yapma anlamına gelmektedir. Değişim mühendisliği sonunda süreçler zaten baştan sona değişeceğinden, onların analizi üzerinde durmak büyük bir zaman kaybıdır.

- **Güçlü bir lider tespit edilmeden işe başlanması;** firmada uygulanacak değişim mühendisliğinin başarısı, buna yürekten inanan güçlü bir liderin varlığına bağlıdır. Değişim mühendisliği aşağıdan yukarıdan doğru gitmez, yukarıdan aşağıya incek bir iştir. bu noktada, uygun bir lider ve güçlü bir yönetim desteği olmadan değişim mühendisliğine başlanması ölümcül bir hata olacaktır. Eğer lider gerçekten kendini bir işe adamamışsa, tüm çabalar boşa gidecektir.

- **Yeniden tasarımda çekingen davranılması;** değişim mühendisliği süreç tasarımı ve işin nasıl yapılacağı konusunda cesur ve yaratıcı bir düşünce gerektirir. Değişim mühendisliği liderlere, insanları kutucukların dışına taşımaya ve zor hedeflere ulaşmaya teşvik etmelidirler. Bu amaçla, yaratıcı düşüncenin ödüllendirilmesi ve tüm yeni fikirlerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

- **Tasarımda hemen uygulamaya geçilmesi;** değişim mühendisliği konusunda ne kadar deneyimli olunursa olunsun, tasarım ile uygulanacak tasarımın aynı olması imkânsızdır. Dolayısıyla, uygulamada aşamalı adımlar atılmalıdır. Örneğin, yeni bir ürün tasarladıktan sonra hemen üretime geçilmez. Önce laboratuarda prototipi üretilir, denenir ve geliştirilir. Uygulamaya bundan sonra geçilir. Aynı ilke süreç tasarımları için de gereklidir.

- **Değişim mühendisliğinde yavaş hareket edilmesi;** değişim mühendisliği heybetli bir ilerleme değildir; onun daha çok sendeleyerek yürüme olarak görünmesi gerekmektedir. Değişim mühendisliğinde istenen şey ile ulaşılmak istenen hedef arasında sürekli bir gerilim vardır. Değişim mühendisliği uygulamalarının bir yıldan fazla olmasına rağmen ortaya bir sonuç çıkmaması, ekibin arasındaki desteğin çekilmesine neden olabilir. Bunun için kapsamı genişletmekten kaçınmak odak nokta üzerinde yoğunlaşılmalı ve hızlı sonuç elde etmek için gerekirse kapsam daraltılmalıdır.

- **İşin bazı parçalarının kapsam dışında bırakılması;** süreçler radikal bir şekilde yeniden tasarlanır, ancak bazı işler bu süreçlerin dışında bırakılırsa, başarısızlık garanti edilmiş olur.

- **Geleneksel bir uygulama tarzının benimsenmesi;** değişim mühendisliği geleneksel bir proje gibi planlanmaz. Değişim mühendisliği önceden belirlenmiş ayrıntılı tanımlarla değil, bir vizyonla ve bir kavramla başlar. Elde edilecek sonuç, ortaya çıkmadan tahmin edilemez. Değişim mühendisliğinin tek yolu bunu düşünmek, planlamak ya da konuşmak değil, yapmaktır.

- **Elemanların, işletme çalışanlarının kaygılarının göz ardı edilmesidir;** insanların kişisel kaygılarını göz önüne almadan, sadece mantık ve tasarım konuları üzerinde yoğunlaşırsa, değişim mühendisliği çalışması bireysel çıkarların ağırlığı altında ezilip yok olabilir. Başarılı bir değişim mühendisliği uygulaması, insanların gereksinimlerini de göz önüne almak zorundadır. Yeni tasarım, büyük değişimleri benimsemeleri gereken insanlara da bazı yararlar sağlamalı ve eski süreçten yenisine geçerken bu insanların duyguları da göz önünde bulundurulmalıdır.

2.9. Değişim Mühendisliği'nin İşletmelere Sağlayacağı Faydalar

Değişim mühendisliği'nin işletmelere sağlayacağı başlıca faydaları şu şekilde özetleyebiliriz. Bunlar;

- **Organizasyon İçi Pek Çok İş Tek Çatı Altında Toplamayı Sağlar:**Değişim mühendisliği, farklı nitelikteki işleri bir iş grubu içinde birleştirir (Özalp vd. , 2000:

354). Organizasyon içindeki pek çok iş birleştirilerek, daha az kişilere tüm süreç kontrolü de değişim mühendisliği sayesinde devredilir. Organizasyonlardaki paylaşımların ortadan kaldırılması, hata, gecikme, işin yeniden yapılanmasının gerekmesi gibi olası tehlikeleri değişim mühendisliği ortadan kaldırmaktır. Değişim mühendisliği, organizasyon içindeki süreçleri birleştirerek, 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 duymaktadır (Hammer ve Champy, 1994: 47-48).

Değişim mühendisliği, organizasyon içindeki süreçleri birleştirerek kontrolü geliştirir. Bu süreçlerde daha az kişi yer aldığından organizasyon içinde elemanlara sorumluluk verilmesi ve performanslarının izlenmesi kolaylaşır (Hammer ve Champy, 1994: 47-48).

Organizasyonlarda “makamlar işlev yaratmaz, işlevler makam yaratır” ilkesi temel hareket noktası olmakla birlikte, çoğu zaman değişik nedenlerle organizasyonlarda katkısı sınırlı, maliyeti yüksek gereksiz bir çok bölüm, birim ve makam görmek mümkündür. Hatta daha önce ihtiyaçtan doğan bir çok makam ve statünün zamanla işlevsiz kalması da söz konusudur. Devamlı gelişmelerle birlikte organizasyonun değerine veya genel kalitesinin yükseltilmesine katkısı olmayan işlevler ve sorumluluk düzlemleri de artmaktadır. Dolayısıyla değişim mühendisliği organizasyonlarda sorumluluk düzlemlerinin kaldırılmasını, birden fazla işlevin bir araya toplanmasını ve yeni pozisyonlar yaratılmasını sağlar. Değişim mühendisliği, gereksiz bütün işlem, aşama, bölümler ile karmaşıklığa sebep olan yapıyı ortadan kaldırıp, bütün birim ve bölümlerin anlamlı ve devamlı bir akış düzeni içerisinde sokulmasını sağlar (Yeniçeri, 2002: 217-218).

- **Organizasyonlarda Kararları Elemanlarına Devreder:** Değişim mühendisliği organizasyonlarda, vaka elemanları veya vaka ekiplerine, çok ve birbirini takip eden işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra, dikey olarak da birleştirmektedir. Dikey birleştirme, organizasyon içerisindeki 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. Organizasyon içerisinde elemanlar işin, eskiden yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bu parçasını da kendileri üstlenirler. Değişim mühendisliği kararları elemanlarına devrederek, iç süreçlerinde gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin artırılmasını sağlamaktır (Hammer ve Champy, 1994: 48).

Değişim mühendisliği, organizasyonlarda yatay süreçler oluşturmaktadır. Bu örgütlenme biçiminde, çapraz fonksiyonel ve kendi kendini yöneten takımlar ağırlıktadır. Buna ilave olarak, özellikle orta yönetim basamakları azaltılır, yani yalınlaştırılır. Değişim mühendisliği gereksinme duyulan yönetici miktarını en aza indirmektedir (Dalay vd. , 2002: 167).

- Bilişim Teknolojisinin Organizasyon İçerisindeki Uygulanmasına Öncelik

Tanır: Değişim mühendisliği organizasyonlarda, bilişim teknolojilerinin yaygın bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Bilişim sisteminin geliştirilmesi bir organizasyonda örgütsel değişimi yerleştirmenin ana unsuru olmaktadır. Bilişim sistemi, yönetimin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan bir sistemdir. Aralarındaki sınırlar pek net olmamasına rağmen, bilişim sistemlerinin altı çeşidi olup bunlar ticari işlem sistemleri, uzman sistemler, karar destek sistemleri ve yönetim bilişim sistemleridir (Yeniçeri, 2002: 231).

Bilişim teknolojisi değişim mühendisliği yaklaşımı için göz ardı edilmeyecek bir öneme sahiptir. Organizasyonların çok değişik yöntemlerle çalışmasını sağlayacak bir etkinleştirici işlevi görür. Çeşitli faktörlere etki ettiğinden değişim mühendisliği uygulamalarının sonuçları üzerinde belirleyici bir rolü vardır. Tipik bir değişim mühendisliği projesinde kullanılan bilişim teknolojisi, uygulamanın başarıyla sonuçlanmasına etki eden sebepler arasında yer alabilmektedir (Sarı vd. ,2001: 79-80).

Bilişim teknolojisi, organizasyonların ayrı birimlerinin tamamen özerkmiş gibi faaliyet gösterip yine de merkezîyetçiliğin yarattığı boyut ekonomisinden

yararlanabilmelerini sağlamaktadır. Örneğin, saha satış temsilcilerinin telsiz modemlerle merkezî 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 belirlenmesini engellemektedir. Bilişim teknolojisi sayesinde organizasyonlar bölgesel saha ofislerinin bürokratik mekanizmalarını ortadan kaldırmak, satış temsilcilerinin özerkliğini ve yetkisini artırmak ve aynı anda şirketin satış fiyatları ile şartları üzerindeki kontrolünü geliştirmek üzere satış sürecine değişim mühendisliğini uygulayabilmektedirler (Hammer ve Champy, 1994: 57).

İngiltere’de yapılan bir araştırmanın neticelerine göre, şirket yöneticilerinin %90’ı bilişim teknolojisinin organizasyona stratejik üstünlük sağladığını ifade etmişlerdir. Ancak bu durum sadece belirli bir süre için geçerli olmaktadır. Rakiplerin tümü benzer ya da daha iyi bilişim teknolojilerini uygulamaya başladıklarında, organizasyonun avantajları ortadan kaybolmaktadır. Bir çok yönetici, bilişim teknolojisinin hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi şeklinde avantajları beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Netice olarak, sadece çok hızlı değişen piyasa şartlarına cevap verebilen bilişim teknolojilerinin rekabetçi üstünlüğünü beraberinde getireceği söylenebilir (Akın, 1997: 106).

- Alınan Kararlarda Tam Katılımı Sağlar: Klasik yöntem anlayışı hakim olduğu devrelerde yapılacak işlerde işçiler yalnızca verilen kararın uygulanmaya konması safhasında işe dahil olurlardı. Değişim mühendisliği, organizasyon içerisinde çalışanların, her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmelerini ve bu konularda fikirlerinin alınmasını sağlamaktadır (Şimşek, 2000: 22).

Değişim mühendisliği organizasyon içerisinde çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak üzere “düşünen kişiler” olmalarını temin etmektedir. Bu ise ancak dikkatli bir yöneltme ve motivasyon süreci ile sağlanmaktadır. Çalışanların fiziksel olduğu kadar, zihinsel yetenek ve kapasitelerini kullanmak yoluyla

organizasyonun işlerinde hem vücut hem de akıllarıyla çalışma arayış ve anlayışı değişim mühendisliği ile mümkün olmaktadır. Bu şekilde yönetici ve iş gören kendini yenilemekte, yeni ilişkide ise planlama, planı uygulamaya koyma ve kontrol etme faaliyetlerini iş görenler yerine getirirken, yönetici de iş görenleri daha verimli çalışma konusunda yönlendirmeye ve bu yönde motive etmeye çalışmaktadır (Bayrak, 1997: 86-87).

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Bu bir yetkili kılınmadan çok, gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluk ve katkıyı kapsar. Değişim mühendisliği bütün personelin “ben nasıl yapabilirim?” sorusu yerine, “organizasyonu nasıl geliştirebilirim?” veya “nasıl yapabiliriz?” fikrini benimsemesini sağlar (Şimşek, 2000: 22).

Yöneticiler çalışanların tam katılımı konusunda çok önemli bir role sahiptir. Ishikawa “insanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi olduğunu” ifade etmektedir. Bu nedenle yönetim, katılımcılık, açıklık, sorumluluk üstlenme ve sorumluluğu paylaşma gibi faktörlerin birleşmesiyle sistemi kaliteye götürmektedir. Değişim mühendisliği organizasyonlarda grup etkinliğini sağlamaktadır. Ekip çalışmasını ve ekibin her bir üyesinin tam katılımını gerektirir (Bayrak, 1997: 87).

Değişim mühendisliği çalışmalarına iş görenlerin katılımın sağlanması bu tekniğin başarı olasılığını artırır. Mevcut süreçlerin ele alınması, karşılaştırılması ve elimine edilmesi sonucunda oluşturulan yeni süreçlerin iş görenlerin tarafından daha kolay benimsenmesi sağlanır. Katılımcı bir yaklaşımla, yeni süreçlerin uygulanmasında karşılaşılabilecek aksaklıklar en aza indirgenir ve yeni iş düzeninin etkinliği artırılır (Dalay vd. , 2002: 173).

- **Organizasyon İçi Gereksiz Denetimleri Azaltır:** Değişim mühendisliği, katma değer yaratmaya işleri belli bir süreç içinde iptal ederek, sayılarını azaltır (Dalay vd. , 2002:168). Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde en aza indirgenen, değer yaratmayan süreçlerden birisi, denetim ve kontroldür. Daha doğrusu söylemek

gerekirse, değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde kontrol ancak ekonomik açıdan mantıklı olduğu ölçüde kullanılır(Hammer ve Champy, 1994: 52).

Geleneksel organizasyonlar hiç bir 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 değer malı almaya etkili olup olmadığını ve o bölümün bütçesinin uygunluğunu kontrol eder. Bu kontrol işleminin tek amacı, organizasyondaki bireylerin almamaları gereken bir malı almalarını önlemektir (Hammer ve Champy, 1994: 52-53).

Belki bu amaç övgüye değer görünebilir; ama pek çok organizasyon bu sıkı kontrolün yol açtığı maliyetin farkında bile değildir. Tüm bu kontrollerin yapılması zaman ve işgücü harcamasını gerektirir. Hatta kontrol işi, asıl satın almadan daha fazla zamana ve çalışmaya neden olabilir. Daha da kötüsü, kontrol maliyeti, satın alınan malların maliyetini aşabilir(Hammer ve Champy, 1994: 53).

Değişim mühendisliğinin uygulandığı organizasyonlarda ise daha dengeli bir yaklaşım izlenmektedir. Değişim mühendisliği, organizasyonlarda işin yapıldığı anda kontrol edilmesinden, umumî ve geciktirilmiş kontrolleri sağlar. 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 organizasyonlarda maliyetin çarpıcı oranda azaltılması ve kontrol nedeniyle ortaya çıkan diğer yüklerin ortadan kaldırılması suistimallerdeki bu olası artışı telafi etmektedir (Hammer ve Champy, 1994: 53).

- Organizasyonların Müşteri Odaklı Olmalarını Sağlar: Değişim mühendisliği elemanların patronları için değil, müşteri için çalıştıklarına inanmalarını zorunlu görmektedir. Xerox Corporation, elemanlarına maaşlarını müşterilerin ödediğini söylemekle kalmayıp maaşları ile müşteriler arasındaki bağlantıyı açıkça göstermektedir. Gerçekten de Türkiye’de en ufak köy bakkalından en büyük mağazalara kadar her yerde yazılı olan bir cümlelik yazı bunu anlatmaktadır: “Müşteri Velinimetimizdir”. Müşteriyi velinimet olarak kabul etmenin gereği olarak

müşterinin talep, özlem, ihtiyaç ve tercihleri dikkate alınarak üretim ona göre biçimlendirilmelidir. Bugün müşteriye gerçekten değer olarak görmeyen organizasyonların başarılı olma şansları yoktur. Michael Hammer değişim mühendisliğinin uygulandığı bir organizasyonda bu anlayışın aşağıdaki biçimde belireceğini ifade etmektedir(Hammer ve Champy, 1994: 68-70):

a. Bütün maaşları müşterileri öder: Müşterileri memnun etmek için her şey yapılmalıdır.

b. Bu şirkette bütün işler aynı derecede önemsenir: Her çalışan “benim yaptıklarımın da önemi var” biçiminde düşünür.

c. “Ben ürettiğim değer için maaş almaktayım”, çalışanların ortak fikridir.

d. İşgörenler, “sorunlara sahiplenmeli ve çözmeliyim” biçiminde düşünürler.

e. Ben bir ekibin içindeyim: “Başarıya ya da başarısızlığa birlikte ulaşabiliriz”, her faaliyetin özünü meydana getirir.

f. Yarımın ne getireceği belli olmaz: “Sürekli öğrenmek işimin bir parçasıdır”, verimliliğin ve etkinliğin temel şartı olarak görülür.

Değişim mühendisliği yaklaşımı ile müşterilerin ihtiyaçları daha iyi karşılanmaktadır. Sürekli olarak ürün ve hizmet kalitesi artmakta ve değişim mühendisliği ile de tüketici memnuniyeti sağlanmaktadır (Marangoz, 2002: 73).

Değişim mühendisliği organizasyonları da, savurganlık ve verimsizlikten, çalışanların sorumlu olduğunu sağlamış olmaktadır. Sonuçta örgütsel kararların “ekonomik” olmama nitelikleri ortadan kaldırılabilir ve müşteri odaklı ekonomik ve etkili kararlar üretilebilecektir (Yalçın ve Özulucan, 2002: 201).

Değişim mühendisliği örgütsel geleneklerin, alışkanlıkların ve statükoculuğun organizasyonun üretim, yönetim karar alma mekanizmaları üzerine yaptığı baskıyı reddeder. Burada organizasyonun ana amacının odağına “tüketicileri memnun edecek değerler yaratmak” düşüncesi konur. Tüketicilerin memnuniyetsizliğine sebep olacak

ya da buna bağlı olarak organizasyonun ise markanın imajını sarsacak hiç bir alışkanlık, yönetim kaprisi ya da geleneğe bakılmadan mevcut süreçler yepyeni yaklaşımlarla baştan yaratılır. Müşterilere daha iyi hizmet sunmayı esas alan değişim mühendisliği, organizasyonun bütün fonksiyonlar ile bu fonksiyonlar çerçevesindeki bütün eylem ve süreçleri eleştirel bir gözle ve bütün ilgili personelle birlikte ele alıp değerlendirmeyi ve bu analiz sonucunda etkin ve verimli olmadığı gibi müşteri açısından da hiç bir katma değer yaratmayan faaliyetleri ve süreçleri elimine etmeyi öngörür (Yeniçeri, 2002: 225-226).

- Organizasyon İçi Bürokrasiyi En Aza İndirir: Değişim mühendisliği çalışmaları ile karar verme yetkisi aşağı kademelerde çalışanlara devredilerek, onların da katılımının sağlanması sonucunda gereksiz onay ve raporlar ortadan kalkacaktır. Ayrıca gereksiz ve verimsiz çok sayıda kontroller de değişim mühendisliği yaklaşımı ile daha genel ve geciktirilmiş denetimlere dönüştürüldüğünden, kırtasiyecilik sorununun bu kaynağı da yok edilmiş olacaktır. Diğer yandan bu yaklaşım ile parçalı ve dev bürokratik yapı daha sade bir görünüme kavuşturularak, kırtasiyeciliğin en önemli nedenlerinden olan bürokratik yapı sorunu da çözümüne kavuşturulacaktır(Yalçın ve Özulucan, 2002: 198).

Değişim mühendisliği sayesinde organizasyonlarda, üst yönetim asıl görevi olan karar verme işlevine daha fazla zaman ayırabilecek ve zamanında alınan ve hızla uygulanan etkili kararlarla çevre koşullarına daha verimli bir biçimde uyum sağlanabilecektir(Yalçın ve Özulucan, 2002: 198).

Organizasyonlar ancak değişim mühendisliği yaklaşımı ile bürokratik yapıdan kurtulabilmektedir. Sonuçta, her ne kadar değişim mühendisliği uygulaması personel sayısını azaltmak anlamına gelmese de , organizasyonlarda katı ve hantal bürokratik yapının kırılış, personel sayısını gerektiği ölçüye çekmek konusunda çok etkili olacaktır. Böylece organizasyonlarda, daha hızlı ve etkili kararlar üretilebilecektir (Yalçın ve Özulucan, 2002: 198-199).

- **Organizasyonlarda Merkeziyetçi / Ademi Merkeziyetçi İşlemleri Yaygınlaştırır:** Değişim mühendisliği uygulanan organizasyonlarda, merkeziyetçilik ile merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarının birleştiği görülmektedir (Hammer ve Champy, 1994: 57). Değişim mühendisliği uygulaması ile örgütsel süreçlerin yeniden düzenlenmesi yoluyla, merkeziyetçiliğin kaynaklarından olan uzun hiyerarşik yapı ve işlevsel işbölümünün fazlalığı sorunları çözümlenerek daha yalın ve verimli bir yapı elde edileceğinden, katı merkeziyetçi anlayış yumuşatılıp hem merkezden yönetimin hem de yerinden yönetimin yararları birleştirilecektir. Böylece gereksiz, zaman ve kaynak israfına yol açan kontroller de ortadan kaldırılmış olacaktır. Sonuçta, hem daha hızlı, hem de daha verimli bir karar sürecine ulaşılması sağlanabilecektir. Ayrıca, yerinden yönetimin daha etkin duruma gelmesi ile aşağı kademe çalışanları hem karar sürecine olumlu katkılarda bulunabilecekler hem de değişim mühendisliğinin getireceği önemli değişiklikleri daha kolayca kabulleneceklerdir. Bir başka açıdan, üst yönetim çok değerli olan sınırlı zamanını stratejik kararlara ayırabilecek, diğer bir deyişle rutin kararlarla uğraşmak zorunda kalmayacaktır. Ayrıca merkeziyetçilik sonucu yetkisiz ve işlevsiz duruma düşmüş olan uzmanlar da bu yeni yaklaşımla uzmanlı bilgi ve deneyimlerini daha etkili ve başarılı örgütsel kararların alınması yolunda kullanabileceklerdir. Çok önemli bir konu olan kriz durumlarında bu yeni, hızlı ve etkili karar süreci ile yaşamsal bir değere sahip olan, daha yerinde ve zamanında kararlar alınarak örgütsel zararların önüne geçilebilecektir. Son olarak, aşağı kademe çalışanlarının karar sürecine katılmaları ile yerel sorunlara daha yerinde ve yaratıcı kararlarla hızlı çözümler getirebilecektir (Yalçın ve Özulucan, 2002: 197-198).

Sonuç olarak, değişim mühendisliği, organizasyonların rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, organizasyon bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını sağlamaktır. Müşteriler nezdinde organizasyonların ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için,

organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte ele alınmasını sağlar. Değişim mühendisliği, global rekabet ortamında, müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlar. Bunun için organizasyonların süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncü değişiklikler yapmayı sağlar. Organizasyonların satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım ve personel gibi tüm fonksiyonları, bu fonksiyonlar içindeki her bir iş ve faaliyet, bu işlerin oluşturduğu süreçleri kritik bir gözle ve personelin katılımı ile ele alarak bir değerlendirmeye tabi tutmakta, verimsiz ve üretken olmayan ve müşteri açısından bir katma değer yaratmayan faaliyetleri ve süreçleri elimine etmektedir. Bu süreçler, organizasyonların pazar değişmelerine daha çabuk ve daha etkin cevap verebilmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmektedir. Değişim mühendisliği çerçevesinde organizasyonların hem bilgi akışı, hem karar yetki ve merkezleri, hem de organizasyon yapısı değişmektedir(Koçel, 1995: 268-269).

Değişim mühendisliği, organizasyonlarda(Koçel,1995: 269);

-Değişik nitelikteki işlerin tek bir iş grubu içinde birleştirilmesini,

-İşi yapanların karar verici hale gelmelerini,

-İşlerin yapılma sırasını suni bir zorlamadan çok kendi tabi sırası içinde yapılmasını,

-Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen, değişik yapılma usullerinin ortaya çıkarılmasını,

-Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilmesini,

-Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işlerin minimuma indirilmesini,

-Melez (hibrid) ve merkezkaç organizasyon yapı ve işleyişinin egemen kılınmasını sağlar.

Değişim mühendisliği, organizasyonlardaki (Hammer ve Stanton, 1995: 38);

-Mevcut süreçlerin zayıf yönlerini ve yeni sürecin getireceği performansı belirlemek amacıyla eski süreci ve müşterilerin beklentilerini saptamak,

-Eski varsayımları yok eden yeni bir süreç tasarımı yaratmak,

-Yeni süreci inşa etmek; nasıl işleyeceğini ayrıntılarıyla tasarlamak, organizasyonların tüm parçaları üzerindeki etkilerini tahmin etmek, uygun bilişim sistemlerini oluşturmak,

-Yeni çalışma ve yaşama tarzını kuruma satmak gibi önemli fonksiyonları yerine getirir.

Değişim mühendisliği, organizasyonlardaki işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar. Organizasyonlardaki işin organizasyon sınırlarının ötesine geçirilmesini sağlar. Değişim mühendisliğinin uygulandığı organizasyonlarda en aza indirgenmiş değer yaratmayan işlerden birisi de mutabakattır. Değişim mühendisliği sayesinde organizasyondaki harici bağlantı noktalarının sayısı azaltılarak ve böylece mutabakat yapılmasını gerektiren birbirleriyle uyumsuz veri alınması olasılığı azaltılarak sağlanır.

Değişim mühendisliği, organizasyonlardaki iş birimlerinin işlevsel bölümlerden, süreç ekiplerine doğru değişmesini sağlar. İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir. Organizasyonlarda değişim mühendisliğinin uygulanması kimi zaman farklı işler arasındaki sınırların kaymasına yol açar. İş çok boyutlu hale geldikçe bağımsızlığı da artıyor. Değişim mühendisliği zaman ve iş kaybının yanı sıra değer üretmeyen işlerin de ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Değişim mühendisliği, kontrol, mutabakat, bekleme, izleme, gözleme gibi, bir organizasyon içindeki sınırlar yüzünden ve süreç bölünmesini telafi etmek amacıyla gerçekleştirilen verimsiz işleri ortadan kaldırır ve böylece insanlar işe daha fazla zaman ayırabilirler. Organizasyonda çalışanların daha büyük bir bütünlük, yakınlık ve tamamlama duygusu elde etmelerini ve böylece işlerin tatmin edici hale gelmelerini sağlar. Ayrıca organizasyondaki elemanlar değer üreten işlere daha çok ve değer üretmeyen işlere de daha az zaman ayırmaya başlarlar. Çalışanların organizasyona katkıları artar ve bunun sonucu olarak değişim mühendisliğinin

uygulandığı organizasyonlarda çalışanlara sağlanan maddî olanaklar da yükselir. Değişim mühendisliği uygulandığı organizasyonlarda, mücadele ortamı yaratır. İşlerin tatmin ediciliği arttıkça, zorluğu ve mücadele gereği de artar. Eski rutin işlerin ortadan kaldırılmasını sağlar. Değişim mühendisliği organizasyonlarda kurallara uyan elemanlar değil, kendi kurallarını kendileri yaratan bireyler ister. Çalışan insanların yetkilendirilmelerini sağlar. Yetkilendirme, değişim mühendisliğinin uygulandığı organizasyonların kaçınılmaz bir sonucudur. Değişim mühendisliği organizasyonlarda yetiştirme yerine eğitime, ya da eğitilmiş bireylerin işe alınmasına önem verir. Değişim mühendisliği, ücret politikasının organizasyonlarda katkı ve performansını sağlar. Değişim mühendisliği performansı, organizasyonla yaratılan değere göre ölçer ve ücretin buna göre belirlenmesini sağlar. Değişim mühendisliği organizasyonun yapısının yanı sıra kültürünü de değiştirir. İşçilerin patronları için değil, müşteri için çalıştıklarına inanmalarını sağlar. Organizasyonlarda yöneticilerin güçlü etkileşim yeteneğine sahip olmalarını ve başkalarını başarıyla gurur duymalarını sağlar. Değişim mühendisliği organizasyonun yapısının sade olmasını sağlar. Organizasyonun üst düzey yöneticilerinin rollerinin değişmesini sağlar. Değişim mühendisliğinin uygulandığı örgütlerde işin başarıyla gerçekleştirilmesi, görev odaklı işlevsel yöneticilerin faaliyetlerinden çok yetkilendirilmiş elemanların davranış ve çalışmalarına dayanır (Hammer ve Champy, 1994: 59-73).

2.10. Değişim Mühendisliğinde Başarısızlığın Nedenleri

Her değişim çabasında olduğu gibi, süreç yenileme de her zaman tam olarak başarı sağlanamamaktadır. Bu tip başarısızlıklar, değişime konu olan iş süreçlerinden kaynaklanabileceği gibi, değişimi yapmak durumunda olan şirket yönetiminden, değişimden etkilenecek olan kişilerden, iletişim yetersizliğinden ve diğer başka hususlardan kaynaklanabilir. Süreç yenilemeye son yıllarda ileri derecede önem veren ABD ve benzeri ülke işletmelerinin uğradıkları başarısızlıkların temelinde yatan belli başlı nedenleri detaya girmeden sıralamakla yetineceğiz. Bu nedenler, ileride ülkemizde “süreç yenileme” çabalarına girecek olan işletme yöneticileri için

yapılması olası hata ve yanlışlıkları önceden görmede birer uyarıcı işlevi görebilirler(Şimşek, 1999: 384-385).

Süreç yenilemede karşılaşılan sorun ya da başarısızlık nedenleri şöyle sıralanabilir (Şimşek, 1999: 384-385).

Değişime yüksek direnç: Süreç yenileme bir değişimi ifade eder. Ama bu tip değişimin en belirgin özelliği toptan ve radikal bir tarzda yapılmasıdır. Niteliği ne olursa olsun, temelde her değişim eylemi az çok belirsizliğe yol açtığı, kişilerin alışageldikleri iş ilişkilerini değiştirip bozduğu, sahip oldukları bilgi ve becerileri yetersiz hale getirdiği ve bazen de bireylerin sahip oldukları imtiyaz ve hata işlerini kaybetme tehlikesiyle yüz yüze getirdiği için az veya çok daima bir dirençle karşılaşması beklenen bir durumdur. Şiddetli bir dirençle karşılaşan değişim mühendislerinin veya uzmanlarının kararsızlık gösterip geri adım atmaları, süreç yenileme çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecektir. O nedenle, süreç yenilemenin en önemli sorunun teknikten çok insan sorunu olduğu söylenebilir.

Süreç Yenileme konusundaki davranış kararsızlığı: Değişim mühendisliği, üst yöneticilerden en alttaki görevliye kadar personelin kararlı ve olumlu davranışlarıyla gerçekleştirilebilecek bir değişim programıdır. Bu nedenle değişim süreçleri başlatılmadan önce konunun önemi ve vazgeçilmezliği mutlaka personele anlatılmalı ve onların bu yöndeki zayıf ya da yeterince güçlü olmayan davranışları güçlendirme yoluna gidilmelidir. Bu iki temel neden yanında değişim mühendisliğinin başarısızlığında etkili olan diğer nedenler şöyle sıralanır:

-Yönetici ve iş görenlerin kendilerini değişime yeterince adamamaları,

-İşletmenin süreç yenileme ile oluşan vizyonunun gerektirdiği kültürel ve davranışsal bekleyişler konusunda çalışanlar ile yeterince iletişim kurulamaması ve çalışma ruhunun geliştirilememesi,

-Mevcut süreçlerin bütünüyle değiştirilmesi yerine onların ıslahı suretiyle yeniden kullanılmak istenmesi,

-Süreç yenilemede görev alan bireylerin değer ve inançlarının ihmal edilmesi,

-Çalışanların mevcut durum ile yeniden düzenlenen durum arasındaki bilgi, yetenek ve beceri farklılıklarını giderecek sistematik bilgilendirme eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetersizliği veya hiç olmayışı,

-Süreç yenileme için gerekli ve yeterli düzeyde kaynak ayrılmaması.

2.11. Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Bilişim Teknolojisinin Rolü ve Önemi

Bilişim teknolojisi, bilginin bilgisayarlar aracılığıyla elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve gerekli yerlere gönderilmesi anlamına gelmektedir. Bilgisayar teknolojisindeki değişime paralel olarak bilgi iletimi ve haberleşme sistemlerinde teknoloji kullanımı son derece yoğun bir hal almıştır (Akın: <http://www.bilgiyonetimi.org>).

Bilgisayarların işletmeler üzerindeki önemli etkileri açıktır. Bilgisayarlaşma evrensel bir hal almıştır. Ancak kişisel bilgisayarların yaygınlığına karşın, henüz bir çok firma PC networklerinden faydalanmaksızın faaliyet göstermektedir. Yüzyılın sonunda ise bu faaliyet artacak ve PC networklerinden yararlanmayan örgütler sayıca azınlık haline geleceklerdir. Bir çok yönetici coğrafik olarak nerede konumlandıkları önemli olmaksızın, networkler aracılığı ile birbirine bağlanmış kendi kendini yöneten proje tabanlı ekiplerde görev alacaklardır. Nerede olurlarsa olsunlar, meslektaşlarına ve gereken bilgiye ulaşabileceklerdir. Tüm bunlar, ileriye dönük varsayımlar değildir. Günümüzde çevredeki bir çok örgüt bu metodlarla faaliyetini sürdürmektedir (Akın, 1997: 99).

Son birkaç yıldır işletmelerde bilişim sistemlerinin rolü önemli ölçüde değişmiştir. Artık örgütlerde bilişim sistemleri, örgüt yapılarının dönüştürülmesinde stratejik rol oynayan bir rekabet aracı konumuna yerleşmiştir. Bilişim teknolojisi hızla yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Yönetimsel kararların bir çoğu hassas bilgi sistemleri olmaksızın etkin olarak uygulanmaktadır. Bilişim sistemleri, stratejik ve yönetimsel değişimin birincil etkeni haline gelmiştir. Bilişim teknolojilerinin gereken desteği olmaksızın geleneksel bir örgütü rekabetçi bir örgüte dönüştürmek neredeyse imkansız görülmektedir (Akın: <http://www.bilgiyonetimi.org>).

Bilişim teknolojisinin örgütler üzerinde çok büyük değil, orta derecede bir etkisinin olduğu, ancak çok kısa bir zaman içerisinde bilişim teknolojilerinin gerçek etkilerinin hissedileceği söylenebilir. Çünkü bilişim teknolojilerine yapılan yatırımın sonuçlarının görülmesi gerçekten kolay değildir. Bilişim teknolojisinin hem eski süreçler hem de yeni düzenlenen süreçlerde otomasyon sağladığı kabul edilmektedir. Değişim mühendisliği çalışmalarının kesinlikle daha yeni ve ileri bilişim teknolojilerinin adaptasyonuna yol açacağı görülmektedir(Akın:<http://www.bilgiyonetimi.org>).

Bilişim teknolojisi değişim mühendisliği yaklaşımı için göz ardı edilmeyecek bir öneme sahiptir. Organizasyonların çok değişik yöntemlerle çalışmasını sağlayacak bir etkinleştirici işlevi görür. Çeşitli faktörlere etki ettiğinden değişim mühendisliği uygulamalarının sonuçları üzerinde belirleyici bir rolü vardır. Tipik bir değişim mühendisliği projesinde kullanılan bilişim teknolojisi, uygulamanın başarıyla sonuçlanmasına etki eden sebepler arasında yer alabilmektedir (Sarı vd. , 2001: 79-80).

Değişim mühendisliği faaliyetlerinde bilişim teknolojisini odak olarak almak yerine müşterileri merkeze oturtmak başarının sağlanmasında anahtar rolünü oynayacaktır(Carr ve Johansson, 1995: 177).

Bilişim teknolojisi değişim mühendisliği açısından çok önemli bir role sahiptir. Ancak bu rol kolayca yanlış kullanılabilir. Şirketlerin değişim mühendisliğini iş süreçlerine uygulayabilmelerini sağlayan modern bilişim teknolojisi tüm değişim mühendisliği çalışmalarının bir parçası yani temel katalizördür. Ancak para ve devlet hakkında sık sık söylenenlerden alıntı yaparsak, mevcut bir iş sorununun içine bilgisayarları atıvermek değişim mühendisliği için yeterli değildir. Gerçekte teknolojinin yanlış kullanılması eski düşünme yöntemlerini ve eski davranış modellerini güçlendirerek değişim mühendisliği çalışmalarını çıkmaza sürükleyebilir(Hammer ve Champy, 1994: 76).

IBM Credit, Ford ve Kodak şirketlerinde, sorunun içine bilgisayarları atmanın ne sonuç verdiği incelenmiştir. IBM Credit kredi başvurularının yavaş

ilerleyişini, her biri başvurunun bir yönüyle ilgilenen beş farklı uzman arasında bilgisayar bağlantısı kurarak zamandan kazanabilirdi. Bu sistem kâğıtların bir uzmandan diğerine aktarılması için harcanan zamanı ortadan kaldırarak eski süreci hızlandırabilirdi. Ancak sistemin, formların her ofise geldiklerinde karşılaştıkları bekleme süresini yok etmek için yapabileceği bir şey yoktu. Şirket, süreci bilgisayarlaştırarak performansta %10 oranında bir geliştirme sağlayabilirdi. Değişim mühendisliğinin sağladığı geliştirme ise %90 oranında olmuştur(Hammer ve Champy, 1994: 76-77).

Ford da satıcıya ödeme yapma sürecini bilgisayarlaştırmakla yetinebilirdi. Şirket yöneticileri bilgisayarlar sayesinde borçlar ünitesindeki beş yüz işte, %20 oranında azaltma yapabileceğini tahmin etmekteydiler. Değişim mühendisliği sayesinde ise bu işlerin %80'ini ortadan kaldırdılar. Kodak ürün ve alet tasarımcılarına en yeni CAD sistemlerini vererek ürün ve alet tasarımı için gereken süreyi birkaç gün azaltabilirdi, ama değişim mühendisliği sayesinde toplam ürün geliştirme süresinde sağladığı %50'ye varan indirimle asla erişemezdi (Hammer ve Champy, 1994: 77).

Bilişim teknolojisinin değişim mühendisliği sürecinde 4 önemli rolü bulunmaktadır(Akın:<http://www.bilgiyonetimi.org>).

1-Bilişim teknolojisi yeni süreçleri mümkün kılar. Bilişim teknolojisi olmaksızın varolması imkansız süreçler oluşturulabilir.Bilişim teknolojisi ile ortaya çıkan sanal kitapçılık , önemli bir örnektir.

2-Bilişim teknolojisi proje yönetimini kolaylaştırmaya yardımcı olur. Proje yönetimi araçları süreçlerin analizi ve yeni süreçlerin tanımlanması için gereklidir. Süreç merkezli uygulamaya yazılım paketleri bu alanda önemli bir yere sahiptirler.

3-Bilişim teknolojisi insanların bir arada daha yakın çalışmalarına imkan sağlar. Geleneksel ana sistem merkezli bilgi işleme 1980'lerde PC'lerin bulunmasıyla devrim geçirmiştir. E-mail, groupware, iş akış yönetim, telekonferans

gibi özel yazılım sistemleri bilişim teknolojisinin önemli rolünün açık göstergeleridir.

4-Bilişim teknolojisi işletmeler arası bütünleşmelere yardımcı olur. İşletmelerde süreç yaklaşımı işletme içi bütünleştirilmesi yanında işletme ve çevresinin bütünleştirilmesini de içine almaktadır. İş dünyasındaki değişimin hızına ayak uydurmak isteyen işletmeler değişim mühendisliği çabalarını bu şekilde bilişim teknolojisi ile desteklemektedirler.

Günümüzde bir çok şirket iş süreçlerini desteklemek amacıyla, bilişim teknolojilerinden daha etkin bir şekilde yararlanmak için çaba sarfetmekte ve yatırımlar yapmaktadır. Bu çabalardan beklenen faydanın sağlanması ve katma değeri yüksek sonuçlar elde edilmesi, metodolojilerle desteklenmiş bir proje yaklaşımını gerçekleştirmektedir.

İş süreçlerinin iyileştirilmesi, hatta yeniden yapılanması amacıyla bilişim teknolojilerinin kullanımı, birçok orta ölçekli şirket için bu yöndeki çalışmalarını ivmelendirici rol oynamaktadır (Özkal, 1998: 479).

Değişim mühendisliğinin temel katalizörlerinden birisi olan bilişim teknolojisi, değişim mühendisliği sürecinde göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Ancak şirketler, teknolojinin değişim mühendisliğinin tek faktörü olduğunu düşünmekten kaçınmalıdır (Hammer ve Champy, 1994: 92).

2.12. Değişim Mühendisliğine Yöneltilen Eleştiriler

Değişim mühendisliğine yöneltilen eleştiriler genellikle olumsuz olmakla beraber, bu olumsuz eleştirilere değişim mühendisliğinin mimarları tarafından verilen cevaplar da oldukça mantıklıdır. Ayrıca; başarısız uygulama örnekleri olması, bütün uygulamaların başarısız olacağı anlamına gelmemelidir (Savaş, 1997: 149).

Değişim Mühendisliğine yöneltilen eleştiriler ve bunlara verilen cevaplar maddeler halinde aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır (Hammer ve Stanton, 1995: 111-119):

Tablo 2.1: Değişim Mühendisliğine Yöneltilen Eleştiriler

Savunu	Yanıt
Değişim Mühendisliği işe yaramaz	Bunu başarılı olanlara söyleyin
Değişim Mühendisliği yeni bir şey değil	Kimin umurunda?
Değişim Mühendisliği yeterince radikal değil	Hah!
Değişim Mühendisliği tehlikeli ve insanlık dışı	Neye göre?
Değişim Mühendisliği bize göre değil, biz farklıyız	Herkes farklı,
Buna gücümüz yetmez	Tebrikler
Biz Değişim Mühendisliği'ni yıllardır zaten uyguluyoruz	Yapmaya devam edin
Değişim Mühendisliği küçülmeye verilen yeni bir addan başka bir şey değil ve küçülme işe yaramıyor	İlk kısım yanlış
Değişim Mühendisliği sadece maliyetleri kısmak için bir araç, Değişim Mühendisliği büyüme sağlamıyor	Evet sağlıyor
Değişim Mühendisliği sadece mantuktur	Teşekkür ederiz

Kaynak:(Hammer ve Stanton,1995:119).

1 – Değişim Mühendisliği işe yaramaz: Karşımıza çıkacak iddiaların en küstahı budur ve aslında büyük bir yalandan başka bir şey değildir. Değişim mühendisliğinin işe yaramadığı iddiası AT&T, Amerikan Express, Federal Moqul, GTE, Progressive Insurance, Pepsi, Hallmark, ve Taco Bell gibi başarılı işletmeleri herhalde çok etkileyecektir. Başarılı olan şirketlerin sayısı aslında gerçekten çoktur. Bunların değişim mühendisliğini başarıyla uygulamış olmaları bu olumsuz eleştiriye gölgede bırakmaktadır.

2 – Değişim mühendisliği yeni bir şey değil: Kimileri değişim mühendisliğinin yeni ambalaja sarılmış eski otomasyon, endüstri mühendisliği ya da kalite geliştirimi fikrinden başka bir şey olmadığını söylemektedirler. Oysa değişim

mühendisliği iş geliştirimi konusundaki eski yaklaşımlardan tamamen farklıdır. Teknolojiyi mevcut süreçlere uygulamak yerine, teknoloji sayesinde yeni süreçler yaratmasıyla geleneksel otomasyon tekniklerinden ayrılırlar.

3 – Değişim mühendisliği yeterince radikal değil: Değişim mühendisliğinin, kurumun tüm yönleriyle yeniden icat edilmesi demektir. Değişim mühendisliği kimi durumlarda, kurumun kimliğinin, ürün ve hizmetlerinin yapısının ve temel stratejilerinin yeniden yaratılmasına yol açar. Eğer bu radikal değilse, başka ne radikal olabilir?

4 – Değişim mühendisliği tehlikeli ve insanlık dışı: Kimileri değişim mühendisliği vizyonunun iş hayatındaki geçerliliğini kabul etmekle birlikte, işletmelerin değişim mühendisliğinin gerektirdiği çarpıcı değişime dayanamayacaklarını öne sürmektedirler. Bunlar oldukça ciddi itirazlar, ama bunlarla da başa çıkılabilir. Değişim mühendisliğinin acı ve karmaşa yaratmasına rağmen , ölümcül olmadığıdır.

5 – Değişim mühendisliği bize göre değil, biz farklıyız: Değişim mühendisliğinin zorluklarından kaçınmak isteyenlerin en sevdiği savunulardan biri de budur. Bu kişiler kendi endüstrilerinin, şirketlerinin ya da süreçlerinin, değişim mühendisliğinin başarıyla uygulanabileceği endüstri, şirket ve süreçlerden farklı olduğunu iddia ederler. Bu akıllıca bir savunudur; çünkü, değişim mühendisliğinin genelde işe yaramadığını iddia eden genellemeci ve kolayca altedilebilecek savunudan kaçınıyorlar. Değişim mühendisliğinin başka yerlerde işe yaramakla birlikte, kendi durumları için geçerli olmadığı iddiasının arkasına saklanıyorlar.

6 – Buna gücümüz yetmez: Bir işletmenin yöneticileri değişim mühendisliğinin gerektirdiği insan kaynaklarını ve mali kaynakları ayırmaya güçlerinin yetmeyeceğini ya da, kendi enerjilerini ayıramayacaklarını söylediklerinde onları yürekten tebrik ediyoruz. Dürüst olmak gerekirse günümüzde bu sınıfa çok az işletmenin gireceğini söyleyebiliriz. Halinden memnun olmak çok tehlikeli bir duygudur.

7 – Biz değişim mühendisliğini yıllardır zaten uyguluyoruz: Değişim mühendisliği yeni bir şey değil savunusunun bir versiyonudur. Değişim mühendisliği gelişi güzel bir şey değildir. Değişim mühendisliğinde başarıya nasıl ulaşılabacağı konusunda organize bir bilgi birikimi var. Daha önce değişim mühendisliğine rastlantısal olarak giren işletmeler artık bunu geçmişe göre daha tutarlı ve etkili bir şekilde uygulayabiliyorlar. Bu nedenle, değişim mühendisliğinde eski olduklarını söyleyenlere karşı çıkmıyoruz. Onlara basit bir yanıt veriyoruz: Devam edin.

8 – Değişim mühendisliği küçülmeye verilen yeni bir addan başka bir şey değil ve küçülme işe yaramıyor: Bu savununun bir kısmı doğru: İkinci kısmı. küçülme iş dünyasında karşılaşılan krizlere verilecek yetersiz bir tepki. Küçülmeye genellikle umutsuzluk anlarında başvuruluyor ve mali yükü hafifletmek için insanlar işten çıkartılıyor. Oysa küçülme uzun vadede pek işe yaramıyor. Çünkü küçülme hemen her zaman işi değil, insanları ortadan kaldırmak anlamına geliyor. Sadece kısa vadede işe yarıyor.

Değişim mühendisliği insanlardan ya da işlerinden kurtulmak demek değildir; işlerden özellikle de, müşteri için değer yaratmayan işlerden kurtulmak demektir. Küçülme gerçekten işe yaramaz; değişim mühendisliği işe yarar.

9 – Değişim mühendisliği sadece maliyetleri kısman için bir araç, bizim ihtiyacımız olan şeyse büyüme: Değişim mühendisliğine karşı ortaya atılan en yeni eleştirilerden biri de bu. Bu eleştiriyi getirenler, başı dertte olan işletmeler ya da gerilemekte olan ekonomilerde değişim mühendisliğinin işe yarayabileceğini istemeyerek de olsa kabul ediyorlar, ama güçlenen ekonomilerde büyümeyi amaçlayan şirketlere hiçbir şey sunmayacağını iddia ediyorlar. Bu eleştiri hem cehalet, hem de yanlış anlama göstergesi.

Kimi işletmeler gerçekten de maliyetleri azaltmak için değişim mühendisliğini uygularken, kimilerinin ilk hedefi çevrim süresini kısaltmak oluyor.

Bu görüş genellikle, kendilerini “stratejik düşünürler” olarak değerlendiren ve işletme ayrıntılarını küçümseyen kişilerden geliyor. Değişim mühendisliği performansta atılım sağlayarak, diğer stratejiler gibi büyümeye katkıda bulunabilir.

Değişim mühendisliğinin sadece maliyetleri kısma anlamına geldiğini söyleyenlere şöyle diyoruz : “Hayır değil.” Değişim mühendisliğinin büyümeye katkıda bulunmadığını iddia edenlere de şunu söylüyoruz : “Evet, katkıda bulunur.”

10 – Değişim Mühendisliği sadece mantıktır: Değişim mühendisliği kavramını tanımaya başlayan kimi kişiler bize, “Ama bu mantıktan başka bir şey değil.” Diyorlar. “İşin yapılması için en doğal yol zaten bu değil mi?” Bunlara verdiğimiz ilk tepki teşekkür etmek oluyor, çünkü bu sözleri övgü olarak görüyoruz. Değişim mühendisliği fikirlerinin, ancak değişim mühendisliği gerçek haline geldikten sonra mantıklı görülmeye başladığını söyleyebiliriz.

2.13. Değişim Mühendisliği Yöntemleri

Değişim mühendisliği metodolojisi ile ilgili bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan hangisinin işletme için uygun olacağına değişim mühendisliği ekibi işletme koşullarını göz önüne alarak karar vermelidir. Ancak söz konusu yaklaşımların aslında bir çok yönden benzediği ortadadır. Değişim mühendisliği üzerine yapılan çalışmalar sonucunda 15 kadar metodoloji arasından ana hatlarıyla 4 metodoloji aşağıdaki tablo 2.2’de gösterilmiştir(Akın:<http://www.bilgiyonetimi.org>).

Tablo 2.2: Başlıca Değişim Mühendisliği Yöntemleri

KAYNAK	YÖNTEM
Akademik Kökenli Danışmanlar	Hammer / Champy
Akademisyenler	Davenport
Danışmanlar	Manganelli / Klein
Kullanıcılar	Kodak

Kaynak: (Akın:<http://www.bilgiyonetimi.org>).

2.13.1. Hammer / Champy Yöntemi

Hammer ve Champy’ye göre Değişim Mühendisliği altı basamaklı bir süreçtir(Akın:<http://www.bilgiyonetimi.org>).

1-Değişim Mühendisliğine giriş: Üst yönetim projeyi başlatır. Halihazırdaki durum açık bir şekilde ortaya konur.Bir vizyon belirlenerek bütün çalışanlara duyurulur.

2-İşletme süreçlerinin belirlenmesi: İşletme içi ve dışıyla ilgili tüm süreçler , birbirleriyle ilişkileri de göz önüne alınarak geniş bir perspektifte incelenir. Tüm süreçlerin grafik yardımıyla gösterilmesi faydalıdır.

3-İşletme süreçlerinin seçilmesi: En kolay şekilde yeniden tasarlanacak süreç seçilmeye çalışılır. Buradaki kriter, müşterilere yönelik iyileştirmenin en kolay olacağı sürecin seçilmesidir.

4-Seçilen süreçlerin anlaşılması: Süreçlerin şimdiki durumları ve gelecekte olması beklenen durumları üzerinde yoğunlaşılır.

5-Seçilen süreçleri tekrar tasarlanması: Hammer ve Champy'ye göre, bu aşama en önemlisidir. Hayal gücünün kimi zaman çığınca bile sayılabilecek şekilde kullanılması ve yaratıcılık gerektirir.

6-Yeniden tasarlanan süreçlerin uygulanması: Bu aşama , anlatılan aşamalar sonunda ortaya çıkan yeni süreçlerin uygulanmasıdır. Hammer ve Champy'ye göre, önceki beş aşama başarılı olursa, uygulamada bir sorun çıkmayacaktır.

Hammer ve Champy'ye göre değişim mühendisliği çalışmalarındaki başarısızlığın önemli sebepleri zayıf yönetim ve açık olmayan hedeflerdir. Ayrıca, kişilerin değişime direnç göstermeleri de önemli bir engel olarak söylenebilir.

2.13.2. Davenport Yöntemi

Davenport, değişim mühendisliğinin kalbi olarak bilişim teknolojisini göstermektedir. Ona göre işletme süreçlerinin yenilenmesinde en önemli rolü bilişim teknolojisi oynamaktadır. Teknoloji ve yenilik üzerinde durmasına karşın, Davenport örgütsel ve beşerî konuların işletme süreçlerindeki önemlerini de vurgulamaktadır. Yine değişimin yönetilmesiyle ilgili olarak, Davenport planlama, yönetme, izleme ,

karar alma ve iletişim gibi klasik yönetim fonksiyonlarını öne çıkaran bir yaklaşım sergilemektedir. Davenport'un yöntemi altı basamaktan oluşmaktadır(Akın:<http://www.bilgiyonetimi.org>).

1-Vizyon ve hedef belirleme: İşletmenin vizyonu ve hedefleriyle ilgili detaylı bir çalışma yapmayı içerir. Maliyetlerin düşürülmesi Davenport' a göre en önemli hedeflerdendir.

2-İşletme süreçlerinin tanımlanması: Yeniden tasarlanacak işletme süreçleri belirlenmelidir. Değişim mühendisliği ekipleri sadece çok önemli az sayıdaki süreç üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

3-Süreçlerin anlaşılması ve ölçülmesi: Seçilen süreçlerin gerçek işlev ve performansları tespit edilmeye çalışılır.

4- Bilişim teknolojisi: Yeni tasarlanan işletme süreçleri için uygun bilişim teknolojisinin adapte edilmesi gerekir.

5-Süreç prototipi: Bu aşamada, yeni işletme sürecinin işlevli bir prototipi tasarlanarak geliştirme ve uygunluk çalışmaları yapılır.

6- Uygulama: Test edilen prototipin işletme genelinde uygulamaya konması.

2.13.3. Manganelli / Klein Yöntemi

Manganelli ve Klein sadece işletmenin stratejik hedefleri ve müşteri ihtiyaçları ile ilgili süreçlerin yeniden tasarlanması üzerinde durulması gerektiğini savunurlar. Onlara göre değişim mühendisliği zaman içinde ilerleyen kademeli değişim çabalarından çok daha başarılı bir uygulamadır(Akın:<http://www.bilgiyonetimi.org>).

Manganelli ve Klein Windows için geliştirdikleri bir yazılım desteğiyle uygulanan Rapid-Re adını verdikleri beş basamaklı bir yöntem izlemektedirler(Akın:<http://www.bilgiyonetimi.org>).

1-Hazırlık: Tüm ilgili çalışanların değişim mühendisliği projesine hazırlanmaları ve hedef belirlemeleri aşamasıdır.

2-Tanımlama: Organizasyonda yeniden tasarlanacak işletme süreçleri yanında müşteri odaklı bir süreçte tanımlanır.

3- Vizyon: Süreçlerin şimdiki performansı ve gelecekte olması gereken performans düzeyi belirler.

4-Yeniden tasarımın: Bu aşama , kendi içinde teknik ve sosyal tasarım olarak ikiye ayrılmaktadır. Yeni süreçlerle ilgili bilişim teknolojisinin kurulması teknik tasarımı, örgütsel ve kişisel gelişmeyi içeren iç çevresinin tasarımı ise sosyal tasarımı oluşturur.

5-Dönüşüm: Bu aşamada, yeniden tasarlanan süreçler ve iş çevresi örgüte adapte edilir.

2.13.4. Kodak Yöntemi

Kodak firmasının tüm dünya genelindeki işletmelerinde uyguladığı bir yöntemdir. Bir çok uygulama örneğinde olduğu gibi, Kodak yöntemi de Hammer ve Champy' nin yönteminden etkilenmiştir. Kodak yöntemine göre değişim mühendisliği beş basamaktan oluşmaktadır(Akın:<http://www.bilgiyonetimi.org>).

1-Proje başlangıcı: Projenin planlanması, projeye ilgili kural ve prosedürlerin belirlenmesi aşamasıdır.

2-Sürecin anlaşılması:Bu aşamada proje ekibi oluşturulur, süreç modelleri ve süreç yöneticileri belirlenir.

3-Yeni süreç tasarımı: Bilişim teknolojisi imkânları göz önüne alınarak, seçilen işletme süreçleri tekrar tasarlanır.

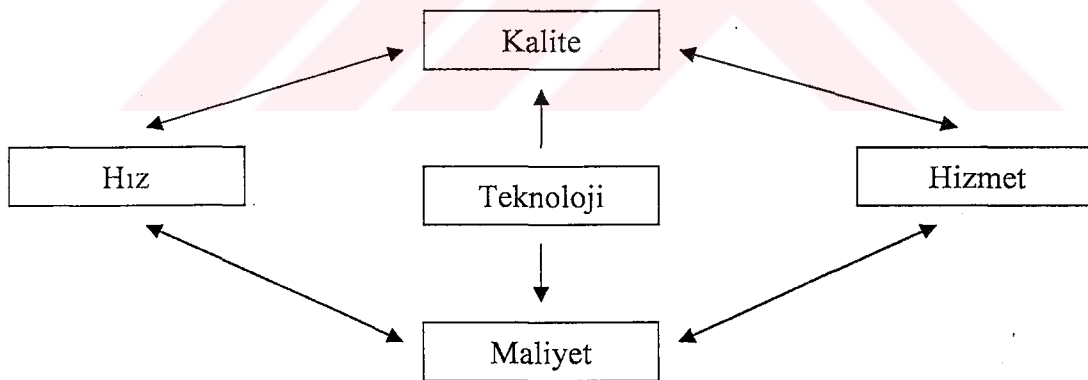
4-İşletme dönüşümü: Yeni tasarlanan süreçler uygulamaya konur.Bu süreçler için gereken örgütsel altyapı adaptasyonunun sağlanır.

5-Değişim yönetimi:Bu aşama ilk dört aşamaya paralel olarak gerçekleştirilir. Değişim mühendisliği çalışmalarında ortaya çıkan ekip faaliyetine devam eder.

2.14. Değişim Mühendisliği ve Diğer Yönetim Teknikleri

Değişim mühendisliği ile karıştırılan bir çok kavram söz konusudur; re-organizasyon, toplam kalite yönetimi, küçülme, kıyaslama tekniği. Bu kavramların hepsi işletmenin daha etkin ve verimli biçimde çalışması için birtakım değişimleri içerse de, özü itibariyle birbirlerinden farklılık gösterirler (Ataman ,2001: 305).

Değişim mühendisliği uygulamalarında öncelikli yaklaşım, çok küçük miktarlarda iyileştirmeye yapılamayan, radikal, çok kökten başarı hamleleri gerçekleştirmektir. Diğer programlar daha az sayıda amaç üzerinde yoğunlaşırken, değişim mühendisliği çağımızın yeni değerleri olan kalite, maliyet, esneklik, hız ve doğruluğu içeren çok yönlü hedeflerini belirli bir uyum içerisinde değerlendirir. Şekil 2.3'de çağımızın yeni değerleri gösterilmektedir:



Şekil 2.3: Çağımızın Yeni Değerleri

Kaynak:(Kacur, 2001: 57).

Değişim mühendisliğini diğer tekniklerden ayıran daha bir çok nokta vardır. Bunlardan bazıları; değişim mühendisliğinin, işlevsel ve örgütsel perspektife yönelmekten çok işletme süreçlerine yönelmesi, işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yeniden düşünülmesi ve uygun olmayan uygulamalardan vazgeçilmesi yönünde

istekliliğin olması, işletmenin gelişimini bir gereklilik olarak görmesi ve bunu hem teknik hem sosyal açıdan ele almasıdır. Diğer bir deyişle değişim mühendisliği teknoloji için bir kaldıraç görevi görürken, çalışanlara da yeni yetkiler tanıyarak dinamizm kazandırmaktadır (Kacur, 2001: 57-58).

Değişim Mühendisliği ile diğer yönetim teknikleri arasındaki farklılıklar ve benzerlikleri şu şekilde sıralayabiliriz.

2.14.1. Otomasyon

Otomasyon, organizasyonda rutin işlerin mümkün olduğu ölçüde robotlara ve bilgisayarlı makinalara yaptırılmasıdır (Aktan, 1997: 290).

Değişim mühendisliği, var olan süreçleri teknolojinin yardımıyla otomatikleştirme anlamına gelmektedir. Otomasyon yalnızca var olan süreçleri etkin bir şekilde yapmayı hedeflerken, değişim mühendisliği yeni süreçleri yaratarak sıçrama yapmayı amaçlamaktadır (Yeniçeri, 2002: 226).

Değişim mühendisliği otomasyon demek değildir. Değişim mühendisliği performansta çarpıcı gelişmeler elde edebilmek için otomasyonun önemli olduğunu vurgular. Bilgi teknolojilerinden en geniş şekilde yararlanılmasının gereği üzerinde durur. Otomasyon ve bilgi teknolojilerini değişim mühendisliğinin araçları olarak görmek daha doğrudur (Aktan: <http://www.canaktan.org>).

Bilgi teknolojisinin, değişim mühendisliği üzerindeki etkilerine rağmen, değişim mühendisliğinin otomasyonla aynı anlama gelmediği söylenebilir. Var olan süreçleri bilgi teknolojisinin yardımıyla otomasyona geçirmek, keçi yollarını asfaltlamaya çalışmak gibi bir şeydir. Otomasyon sadece yanlış şeyleri daha etkili bir şekilde yapma yöntemlerini sunar (Hammer ve Champy, 1994: 42-43).

2.14.2. Küçülme (Downsizing)

Küçülme (downsizing), büyük organizasyon yapısı yerine daha küçük organizasyonel birimlere bölünerek faaliyet göstermedir (Aktan, 1997: 289).

Küçülme, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltmasıdır(Sağmanlıgil:<http://www.sitetky.com>). Bu anlamda küçülmenin temel amaçları şunlardır(Ferik:<http://www.insankaynaklari.com>):

- 1-Maliyetleri düşürmek
- 2-Karar sürecini hızlandırmak
- 3-Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede verebilmek
- 4-İletişimdeki bozulmaları azaltmak
- 5-Daha çok sonuca dönük çalışmak
- 6-Daha çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
- 7-Personel güçlendirmesini hızlandırmak
- 8-Verimliliği arttırmak
- 9-Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
- 10-Sinerjiyi arttırmak
- 11-Kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek.

Tüm bu amaçları gerçekleştirmek için işletmeler planlı ve sistemli olarak, yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanları, işletme içindeki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda değişim mühendisliği ile yakından ilişkilidir(Ferik:<http://www.insankaynaklari.com>).

Ancak değişim mühendisliği küçölme demek değildir. Küçölme, daha azını kullanarak daha az şey yapmak demektir. Değişim mühendisliği ise daha azını kullanarak daha çok şey yapmak anlamındadır(Hammer ve Champy, 1994: 43).

2.14.3. Yeniden Yapılanma (Re-organizasyon)

Re-organizasyon, örgüt içinde yeni mevkilerin oluşturulması, kaldırılması, birleştirilmesi, ilişkilerin ve yerlerin değiştirilmesi sürecidir (Ataman, 2001: 305).

Örgütlerde reorganizasyon faaliyetleri, örgütün fiziki, mali ve beşeri unsurları üzerinde topyekün bir iyileştirme faaliyeti olarak ele alınır. Reorganizasyon faaliyeti, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz (kaizen) bir şekilde sürdürülmesini içerir. Reorganizasyon faaliyetleri aynı zamanda günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi için yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak liderin yetiştirilmesi gibi faaliyetleride kapsar(Tutar,2000: 130).

Değişim mühendisliği, reorganizasyon kavramı ile karıştırılmamalıdır. Re-organizasyon, bir organizasyonun örgüt yapısının yeniden düzenlenmesini ifade eder. Değişim mühendisliği, reorganizasyon kavramını da içeren geniş boyutlu bir kavramdır(Aktan:http://www.canaktan.org).

Değişim mühendisliği örgütün nasıl oluşturulacağı üzerinde değil, işin nasıl yapıldığı üzerinde odaklanır. Değişim mühendisliği sonucunda işletmenin örgüt yapısında da önemli farklılıklar ortaya çıkabilir. Ancak bu yine de değişim mühendisliğinin süreç odaklı, re-organizasyonun ise daha çok örgüt yapısı odaklı olması gerçeğini değiştirmez (Ataman, 2001: 305).

Reorganizasyon esasında, daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir yönetim sisteminin kurulmasını amaçlamaktadır. Reorganizasyonun mantığında, yönetim yapısının işleyişinde, hem ortaya çıkan problemlerin belirlenmesi, hem de her türlü gelişmeleri takip ederek, sistemi öngörülen hedeflere daha etkin ve rasyonel

yöntemler kullanarak kavuşturmaktır
([http://www.unalsavas.kolayweb.com/Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği](http://www.unalsavas.kolayweb.com/Reorganizasyon%20ve%20Değişim%20Mühendisliği)).

2.14.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Örgütsel faaliyetlerin varolan performanslarını örgüt dışındaki bir işletmenin (genellikle o sektördeki en iyi) performansı ile karşılaştırmaya kıyaslama denir(Yeniçeri, 2002: 211). Söz konusu karşılaştırma sonucunda arada karşılaştırılan işletme aleyhine olumsuz bir farkın olması durumunda değişimin gerekliliği söz konusu olur(Yeniçeri, 2002: 211).

Kıyaslama anlayışının temel amacı, sadece kendi işletmemizin çeşitli faaliyetlerdeki performansını diğer işletmelerin o alanlardaki performansları ile mukayese etmek değildir. Kıyaslama bütün işletme faaliyetlerinde dünya standartlarını yakalamayı ve onları geçmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır(Dalay vd. , 2002: 183).

Kıyaslama işletmeyi sürekli olarak kendi kendini değerlendirmeye ve rakipleri ile karşılaştırmaya yönlendiren, dolayısıyla da işletmeyi,dış çevresini analiz edecek şekilde hareketlendiren bir yönetim yaklaşımıdır. Bu çerçevede işletme, performans farklarını kapatmaya, eşitlemeye hatta ideal olarak, bir performans üstünlüğü sağlamaya yönelmekte ve kendini aşma çabası içine girmektedir(Gürsözlü:<http://www.sitetky.com>).

Kıyaslama bir verimlilik ve kaliteyi geliştirme yaklaşımıdır. Her işletmenin kendi içinde veya dışında iyi durumda bulunduğu yönlerine ait bilgilerini paylaşarak, hayata geçirerek en iyiye ulaştırabilecekleri bir tekniktir. Kıyaslamayı ilk uygulayan firma XEROX firmasıdır ve kendinden çok farklı alanda faaliyet gösteren pasta dağıtım şirketi LLBean dağıtım sürecini inceleyerek dağıtım sistemini iyileştirmiştir. "Fortuna 500" içinde yer alan şirketlerden % 90' da bu yöntemi uygulamaktadır(Akat, 1998: 63).

Kıyaslama sürekli mükemmelliği arama sürecidir. Özellikle kıyaslamanın başarılı olabilmesi için işletmelerin değişimin gerekliliğini kabul etmeleri

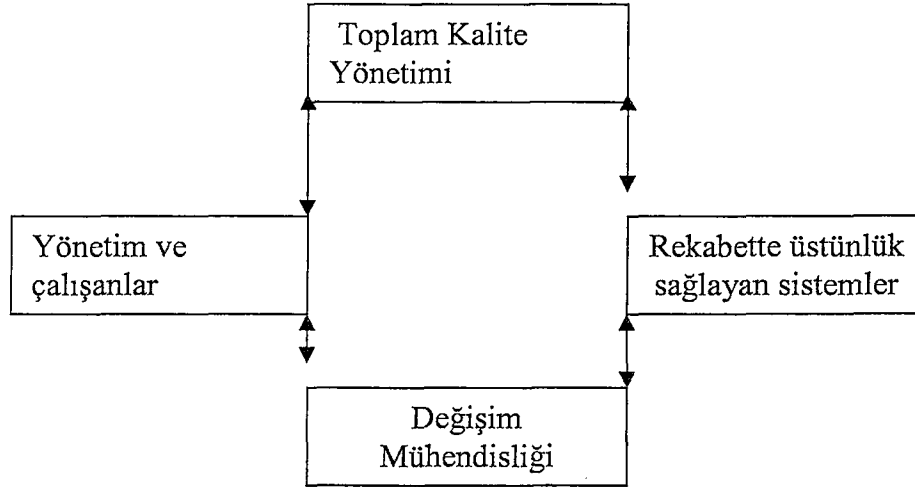
gerekmektedir. Kıyaslamanın sonucunda bir değişim fikri de ortaya çıkmaktadır.İşletmelerin değişime esnek olabilmeleri kıyaslamanın temel unsurlarından biridir(Ferik:<http://www.insankaynaklari.com>).

2.14.5. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi de değişim mühendisliği ile karşılaştırılan kavramlar arasındadır. Değişim mühendisliği toplam kalite yönetimiyle bir çok noktada benzerlik gösterir. Bunun yanı sıra çok sayıda farklılıkları da bulunmaktadır. Bazı yazarlar değişim mühendisliğinin toplam kalite yönetimini de kapsadığını ifade etmektedir. Her ikisi de süreç odaklı yaklaşımlardır. Ancak toplam kalite “kaizen” felsefesi doğrultusunda kademeli sürekli gelişmeyi içerirken, değişim mühendisliği radikal ve ani değişmelerle büyük sıçramaları hedefler. Ayrıca toplam kalite zaman alıcı ve pahalı işlemleri gerektirmekte, en ince ayrıntılarına kadar analiz yapmayı öngörmektedir. Değişim mühendisliği ise sisteme daha çok kuşbakışı bakmayı gerektirir (Ataman, 2001: 306).

Değişim mühendisliğinde başarının sağlanması için gerekli olan en önemli unsur ise değişime gidilen işletmede Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yerleşmiş olması gerektiğidir. Aslında TKY ve değişim mühendisliği birbirlerini destekleyen ve birbirlerinin başarıya ulaşmasında etkili olan unsurlardır. Toplam kalite çalışmaları bir süre sonra belirli sınırlarla karşılaşmakta,ivmesini yitirmektedir. Daha sora marjinalleşerek yok olmaktadır. Önleyici yaklaşım, müşteri odaklılık, grup çalışması, istatistik ve analiz gibi toplam kalite öğelerini içermeyen değişim mühendisliği çalışmaları da sağlam temellere oturmadığı için başarısızlığa uğramaktadır. Değişim mühendisliği ile toplam kalite çalışmalarının birlikte ele alınması herkesi imrendiren sonuçlar vermektedir(Dalay vd. , 2002: 174).

Şekil 2.4:Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliğinin Birlikte Ele Alınması



Kaynak:(Dalay vd. , 2002: 174)

Toplam kalite yönetiminde mevcut işin daha iyi yapılması hedeflenirken, değişim mühendisliğinde köklü yenilikler yapmak her şeye sıfırdan başlayarak yeniden dizayn etmek amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle toplam kalite yönetimi bir şirketin mevcut süreçleri çerçevesinde çalışırken, değişim mühendisliği mevcut süreçleri sorgular (Ataman, 2001: 306).

Toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği arasındaki en önemli farklılık, değişimin içerik ve düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde işletme süreçlerindeki değişim kademeli olarak ilerler ve sonuçta evrimsel bir yol izler. Yine toplam kalite yönetiminin tanımlayıcı özelliklerinden biri “ sürekli gelişme” kavramıdır. Üretim sürecinde sıfır hatayı yakalama çabaları bunun bir sonucudur. Toplam kalite yönetiminin de gözle görülür sonuçlara ulaşmak uzun yıllar bile sürebilir. Değişim mühendisliğinde ise, işletmelerde değişimin başarılması için güçlü bir baskı söz konusudur. Değişim mühendisliği, çok daha hızlı ve kesin bir şekilde neticeye gitmeyi öngörmektedir. Ancak değişim mühendisliği çabaları sonucunda başarıyı elde eden işletmelerin çok büyük bölümünün köklü bir toplam kalite yönetimi geleneğine sahip oldukları gözden kaçırılmaması gereken önemli bir noktadır. Ayrıca değişim mühendisliği çabaları, yeniden toplam kalite yönetimine ilgi duyulmasına neden olabilecektir. İşletmelerde toplam kalite yönetimi felsefesinin

süreç iyileştirme çalışmaları ile değişim mühendisliği uygulamalarının bütünleştirilmesi önemli bir husus olmaktadır. toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği arasında farkların olduğu söylenebilir(Peker, 1998: 5).

Tablo 2.3: TKY ve Değişim Mühendisliği Arasındaki Temel Farklar

Faktörler	Toplam Kalite Yönetimi	Değişim Mühendisliği
Değişimin Niteliği	Evrimsel-rekabet için daha iyi bir Yol	Devrimsel-iş görmede yeni yöntemler
Değişim Yöntemi	Var olan süreçlere değer ekler	Süreçlerin varoluş sebepleri Ve oluşturulma ilkelerini Sorgular
İlgi alanı	Tüm örgütü ele alır	Ana işletme süreçleriyle İlgilenir
Teknolojinin rolü	Geleneksel destek(Yönetim Bilişim Sistemleri gibi)	Birincil faktörlerdendir

Kaynak:(Peker, 1998: 5).

Yeni yönetim yaklaşımı kapsamında değişim mühendisliğinin diğer bazı programlara göre farklılıkları ise Tablo 2.4'te gösterilmiştir.

Tablo 2.4: Değişim Mühendisliğinin Diğer Programlarla Karşılaştırılması

	Değişim Mühendisliği	Küçülme	Yeniden Yapılanma	TKY	Otomasyon
Sorgulanan Varsayımlar	Sorgulanan Varsayımlar	İdareci Personel	Raporlama İlişkileri	Müşteri istek ve beklentileri	Teknolojik uygulamalar
Değişim Şekli	Radikal	Yönetim, iş sorumluluğu	Organizasyon	Aşağıdan yukarıya	Sistemler
Oryantasyon	Süreç	Fonksiyonel	Fonksiyonel	Süreç	Prosedür
Gelişme Hedefi	Çarpıcı	Aşamalı Geliştirme	Aşamalı Geliştirme	Aşamalı Geliştirme	Aşamalı Geliştirme

Kaynak: (Biçer ve Sungur, 1996: 559).

2.15. Dünyada Değişim Mühendisliği Uygulamaları

Dünyada değişim mühendisliği uygulamalarının sayısı oldukça fazla olmakla beraber, bunların büyük bir kısmı da başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Burada başarılı bir uygulama örneği veren Bell Atlantic şirketi örneği verilmekle yetinilecektir. Bir iletişim şirketi olan Bell Atlantic, rekabetten uzak bir tekel dünyasında faaliyetlerini sürdürmekteydi. Bu nedenle müşterilerin taleplerine, kendi zaman planına ve sunduğu hizmetin kalitesine fazla önem vermeden karşılık verebiliyordu. İletişimin zayıf olduğu şirketin karşısına, fiber-optik kablolarla iletişim sağlayan güçlü şirketlerin çıkması, şirketin rekabet ihtiyacının doğmasına neden oldu. Bunun için şirketin gördüğü tek çıkar yol ise değişim mühendisliği olmaktadır(Savaş, 1997: 159-160).

Şirkette çok sayıda bağlantı vardı. Haberleşme çok yavaş sağlanıyordu, maliyeti de oldukça yüksekti. Değişim mühendisliği uygulaması gerçekleştirilirken şirket içinde, güçlü ve istekli, çalışkan bir değişim mühendisliği ekibi kurulmuş ve güçlü bir liderin önderliğinde organize olmuştu. Süreçlerin iyi bir şekilde

anlaşılmasıyla, süreç içindeki süreçler tek bir sürece indirilmişti ve müşteri memnuniyeti temel amaç olarak alınmıştı. Ayrıca, çevirim süresinin sıfıra indirilmesi, rakiplerin asla aşamayacağı bir hedef olarak düşünülmüştü. Süreç tasarımından sonra, laboratuvar ekibi devreye girerek gerekli test ve araştırmaları yapmıştı ve yapılan diğer çalışmalarla, değişim mühendisliği başarılı bir şekilde sonuçlanmıştı. Bu nedenle, değişim mühendisliğinin gerekleriyle süreçler yeniden tasarlandı. Bir yıl içinde, şirket baştan sona yeniden yaratılmıştır (Savaş, 1997: 159-160).

2.16. Türkiye’de Değişim Mühendisliği Uygulamaları

Türkiye’de değişimin hızı son yıllarda oldukça artmıştır. Sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan dinamik durum ve dünyada yaşanan değişim sonucu gelişmeler Türkiye’yi de etkilemektedir. Bugün dünyanın gelişmiş ülkeleri “Japonya’nın rekabetine nasıl göğüs gereriz?” diye düşünürken, Türk işletmeleri ve hükümeti “Avrupa ile nasıl rekabet ederiz?” diye düşünmektedirler(Savaş, 1997: 160).

Türk işletmelerini de değişime zorlayan; Gümrük Birliği’ne girilmesi, Türk ekonomisinin problemlerinin ancak sanayileşme ve ihracatın artırılmasıyla çözülebileceği, Türkiye’nin gelişmiş ülkeler kategorisinde yer alabilmesi için sıçramalar yapması gerektiği gibi nedenlerle değişim mühendisliği uygulamalarına gidilmelidir. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesi ise, her şeyden önce, değişimin gücüne inanmaktan geçer. Belki işletmelerin bugünkü ihracatları beklediklerinin çok üzerinde olabilir, kendi değerlendirmelerine göre çok daha iyi durumda bulunabilirler. Ama unutmamaları gereken bir nokta, bu durumun uzun sürmeyeceğidir. Dünyadaki büyük firmalar değişim mühendisliği uygulamalarına giderken, Türkiye geride kalmamalıdır. Bu konuda devletin ve özel sektörün özellikle, şirketlerin ufkunu açıcı eğitim çalışmalarına önem vermeleri son derece büyük önem taşımaktadır(Savaş, 1997: 160).

Değişim mühendisliğinin Türkiye’de uygulanması, işletme yöneticilerinin ufkunun genişletilmesi, özellikle işletmelerde gerek üretim ve gerekse diğer işlemlerle ilgili süreçler üzerindeki analiz çalışmalarının başlatılması gerekmektedir.

Bu analiz çalışmaları ile sorunların tespit edilmesi, aksaklıkların belirlenmesi ve gerekli çözüm önerilerinin geliştirilmesinde güçlü bir lidere, yönetim desteğine ve takım çalışması ruhuna ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır (Savaş, 1997: 160).

2.16.1. Türkiye’de Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler

Değişim mühendisliği akşamdan sabaha uygulanacak bir teknik değildir. Diğer tüm yönetim yaklaşımları gibi belli bir disiplin, kararlılık, eğitim, liderlik, yetenek ve yaratıcılık gerektirmektedir. Diğer yandan bilinmeyene doğru çıkılan yolda vizyonun kaybedilmemesi ve başarının sağlanması bir çok faktörün uyum içerisinde olmasına bağlıdır. Bu bakımdan uygulamada karşılaşılan güçlük ve problemleri görüp onlardan kaçınma, değişim mühendisliği çalışmalarını başarıya götüren ilk adımı oluşturmaktadır (Kacur, 2001: 70).

Türkiye açısından güçlükler şöyle özetlenebilmektedir (Biçer ve Sungur, 1996: 571):

- Tepe yönetiminin kararlılık ve desteğindeki eksiklikler
- Organizasyon kültürü kavramının yeterince anlaşılması nedeniyle sadece teoride kalması, uygulamaya geçirilemeyerek, gözetilmemesi
- Uygulamaların zor ve zaman alıcı olması sebebiyle amaçlardan ödün verme
- Liderlik ve motivasyon eksikliği
- Tam katılımın sağlanamaması
- Teknolojik ve sosyal tekniklerin uygulamaya geçirilmesinde toplumsal kültürün göz ardı edilerek, bire bir kopyalama yöntemiyle adaptasyona kalkışılması
- Vizyon eksikliği, konuya geçici bir moda olarak bakılması
- Takım çalışması yerine bireysel çekişmelere girilmesi
- İş süreçlerinin fonksiyonel bağımlılıktan kurtarılamaması

- İç ve dış müşteri kavramının yerleştirilememesi
- Toplumsal kültürün geliştirilememesi
- Eğitim eksikliği
- Yan sanayi yetersizliği
- Teşvik ve ödül sistemlerinin yetersizliği
- Devlet ve sosyal kurumların (sendikalar, dernekler, meslek odaları v.s.) tutucu yapıları.



III. BÖLÜM

BANKA YÖNETİCİLERİNİN, DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN TESPİTİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Konusu

Günümüzde dünyada hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Değişim süreci, makro ve mikro çevrede önemli etkiler oluşturmaktadır. Çalışma ortamını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Değişim, organizasyonların liderlerini ciddi gelişme ve sorunla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu değişime uyum sağlamak için yeni metotlara, becerilere, yapılara, kısacası yeni bir organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabetçi piyasa şartlarında, organizasyonların ana hedefi müşterileri için değer yaratmaktır. Bu nedenle değişim mühendisliği mevcut yapıyı radikal bir biçimde değiştirip, işe baştan başlamayı gerektirmektedir.

Değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiştir. Pazar büyümesi, müşteri talebi, teknoloji değişim hızı, rekabet türü v.b artık sabit kalmamaktadır. Değişimin sürekliliği karşısında organizasyonların da sürekli rekabetçi ve dinamik kalmaları için değişimi gerçekleştiren kadrosunun bir dahaki değişimi gerçekleştirmek üzere uyanık kalmaları gerekecektir. Değişim mühendisliği de bu değişimi gerçekleştiren yönetim tekniklerinden biridir.

Değişim mühendisliği organizasyon yapısının değil, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde yeni pozisyonların oluşturulması, kaldırılması, birleştirilmesi, ilişkilerin ve yerlerin değiştirilmesi değişim mühendisliği sayesinde olmaktadır. Değişim mühendisliği organizasyonlarda maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi konularda radikal bir değişiklik yaparak örgütlerin rekabet güçlerini arttırmaktadır.

Organizasyonlara yön veren, kararları alan ve uygulayan yöneticilerin değişim mühendisliğinin yararına ve örgütlerine sağlayacağı faydayı bilmeleri gerekir. Liderin desteği olmadan değişim mühendisliği uygulanamaz.

Bu amaçla araştırma üst düzey yöneticilerle yapılmıştır. Araştırmada lider kavramı organizasyonlara yön veren, üst düzey yöneticileri ifade etmektedir.

Araştırmanın temel amacı, Kayseri ilinde faaliyet gösteren bankacılık sektörü yöneticilerinin değişim mühendisliği hakkındaki görüşlerini tespit etmektir.

3.2. Örneğin Seçimi

Araştırmanın kapsamını, Kayseri ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarının üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Üst düzey müdür, müdür yardımcıları ve şef sınıfındaki personelin gönüllü olarak ankete katılmaları sağlanmıştır. Bu bağlamda araştırmaya konu olan örnek kütlenin oluşturulmasında, Kayseri ilinde faaliyet gösteren çeşitli bankaların 60 üst düzey yöneticisi ile görüşülmüş ve bunlardan, 'değişim mühendisliği' ni bildiğini ifade eden 31 yönetici üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Verilerin Elde Edilmesi

Araştırmayla ilgili olarak teorik ve ampirik çalışmalar yapılmıştır. Teorik araştırmada, çalışma ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar, makaleler ve kütüphane araştırmaları yapılmıştır. Bu bilimsel çalışmaların ışığında ampirik çalışmalar değerlendirilmiştir. Bankacılık sektörü üst yöneticilerinin değişim mühendisliği hakkındaki bilgileri tamamen mesleki bilgi tecrübelerine dayanmaktadır. Teorik bilgiler mesleki bilgi ve tecrübesiyle birleştirilerek mevcut yapı ve olması gereken yönlerin tespiti yapılmış ve bu çalışma üzerine sorular hazırlanmıştır. Anket formları araştırma kapsamına giren Banka yöneticileri ile yüz-yüze görüşülerek 2004 yılının Ocak-Nisan ayları arasında bizzat uygulanmıştır.

Araştırmaya konu olan veriler, Kayseri ilinde faaliyet gösteren bankacılık sektörü üst düzey yöneticileri ile anket çalışması uygulanarak toplanmıştır.

3.3.2. Soruların Niteliği

Anket sorularının hazırlanmasında, soruların anlaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir. Önceden yapılan benzer çalışmalar bu benzer soruların hazırlanmasında yol gösterici olmuştur. Anket soruları genelde, 5 bölümde hazırlanmıştır. Ancak bu bölümler ayrı olarak belirtilmemiş, anketin cevaplandırılmasında ve anlaşılmasında en uygun bir biçimde tasarlanmıştır.

Birinci bölümde ankete cevap veren üst düzey yöneticilerinin cinsiyeti, yaşı ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde yöneticilerin iş tecrübeleriyle ilgili durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde yöneticilerin değişimden etkilenme durumu, dördüncü bölümde bankanın değişime ihtiyacı olan bölümü tespit edilmeye, beşinci bölümde de yöneticilerin değişim mühendisliği hakkındaki görüşlerini almaya yönelik sorular sorulmuştur.

Anketimizde toplam 11 soru bulunmaktadır. Bunlardan 10. soruya kadar banka yöneticilerinin demografik özelliklerini tespit etmek için hazırlanan sorular yer almaktadır. 10. soruda anketi cevaplayan banka yöneticilerinin, değişim mühendisliğine katılım derecelerini tespit etmek için 29 ifade geliştirilmiştir. Yöneticilerin bu ifadelere katılımlarını ölçmek istemekteki amaç, banka yöneticilerinin değişim mühendisliği hakkındaki bilgi düzeylerini ölçmektir. Bunun için banka yöneticilerinden “5 - Kesinlikle katılıyorum, 4 – Katılıyorum, 3 – Fikrim yok, 2 – Katılmıyorum, 1 – Kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden oluşan beşli Likert ölçeği tekniğine göre değişim mühendisliği hakkındaki genel ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. 11. soruda değişim mühendisliğiyle ilgili 13 ifadeye yer verilmiş ve banka yöneticilerinden “5 – Çok önemli, 4 – Önemli, 3 – Kararsızım, 2 – Önemli değil, 1 – Hiç önemli değil” seçeneklerinden oluşan beşli Likert ölçeği tekniğine göre değişim mühendisliğine verdikleri önem derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Bu soruların sorulmasındaki amaç banka yöneticilerinin hangi ifadeye ne kadar önem verdiğini tespit etmektir.

3.4. Araştırmanın Sonuçları

Araştırmanın sonuçları, anket formunda sorulara verilen cevaplar neticesinde aşağıda sunulmuştur.

3.4.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Banka yöneticilerinin yaş, cinsiyet ve eğitim durumları dağılımlarının değerlendirilmesi aşağıda sunulmuştur.

3.4.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmada ankete cevap veren yöneticilerin cinsiyet itibarıyla tespitine yönelik olan soruya verdikleri cevapların dağılımı Tablo 3.1’ de görülmektedir.

Tablo 3.1: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yöneticilerin Cinsiyetleri	Frekans	%	Kümülatif %
Bay	23	74,2	74,2
Bayan	8	25,8	100,0
Toplam	31	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi banka yöneticilerinin 23 tanesi %74,2 oranla bay, 8 tanesi ise %25,8 oranla bayandır. Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımında erkek yöneticilerin sayısının, bayan yöneticilerden fazla olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre, Kayseri ilinde faaliyet gösteren bankacılık sektöründe erkek yöneticilerin iş gücünden daha fazla yararlandığı sonucuna varılabilir.

3.4.1.2. Eğitim

Banka yöneticilerinin eğitim düzeyini belirlemek amacıyla, ankette yer alan bu soruya, cevap veren yöneticilerin eğitim dağılımı Tablo 3.2' de görülmektedir.

Tablo 3.2: Yöneticilerin Eğitim Durumlarının Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%	Kümülatif %
Lise	1	3,2	3,2
Meslek Yüksekokulu	3	9,7	12,9
Fakülte	25	80,7	93,6
Yüksek Lisans (Master)	2	6,4	100,0
Doktora	-	-	100,0
Toplam	31	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi banka yöneticilerinin 1 tanesi %3,2 oranla Lise, 3 tanesi %9,7 oranla Meslek Yüksekokulu, 25 tanesi %80,7 oranla Fakülte, 2 tanesi ise %6,4 oranla Yüksek Lisans düzeyinde eğitim almışlardır. Sonuçlara göre, banka yöneticilerinin 25

tanesi %80,7 oranla Fakülte düzeyinde eğitim aldıkları ve yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu da bankaların eğitim düzeyi yüksek olan yöneticiler tarafından yönetildiğini göstermektedir.

3.4.1.3. Yaş

Banka yöneticilerinin yaş itibariyle dağılımlarını belirlemek amacıyla, ankette yer alan bu soruya cevap veren yöneticilerin yaş dağılımı Tablo 3.3' de gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Durumu	Frekans	%	Kümülatif %
30 – 35	12	38,7	38,7
35 – 40	10	32,3	71
40 – 45	6	19,3	90,3
45 – 50	3	9,7	100,0
50'nin üstü	-	-	100,0
Toplam	31	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi banka yöneticilerinin yaşları itibariyle 12 tanesi %38,7 oranla 30 – 35 yaş grubuna, 10 tanesi %32,3 oranla 35 – 40 yaş grubuna, 6 tanesi %19,3 oranla 40 – 45 yaş grubuna, 3 tanesi ise %9,7 oranla 45 – 50 yaş grubuna aittir. 50'nin üstündeki yaş grubuna ise cevap veren yönetici bulunmamaktadır. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere banka yöneticilerinin çoğunlukta genç yöneticiler olduğu söylenebilir.

3.4.2. Yöneticilerin İş Tecrübeleriyle İlgili Durumları

Banka yöneticilerinin iş tecrübelerini öğrenmek amacıyla, yöneticilere üç tür soru sorulmuştur. Bunlar;

- Bankada görev almadan önce başka bir kurumda çalışıp çalışmadıklarıyla ilgili soru,

- Bankada kaç yıldır çalıştıklarıyla ilgili soru,
- Şu an ki bankada hangi görev ve görevlerde bulduklarıyla ilgili sorular.

Banka yöneticilerinin, mevcut görevden önce başka bir kurumda çalışıp çalışmadıklarıyla ilgili anket sorularına verdikleri cevapların dağılımı Tablo 3.4' de gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Yöneticilerin, Bankada Görev Almadan Önce Başka Bir Kurumda Çalışma Durumu

Çalışma Durumu	Frekans	%	Kümülatif %
Çalışan	20	64,5	64,5
Çalışmayan	11	35,5	100,0
Toplam	31	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi banka yöneticilerinden 20 tanesi %64,5 oranla başka bir kurumda çalıştıklarını, 11 tanesi ise %35,5 oranla başka bir kurumda çalışmadıklarını belirtmektedirler.

İkinci soru ise, banka yöneticilerinin mevcut görevde kaç yıldır çalıştıklarını tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Yöneticilerin ankette bu soruya verdikleri cevabın dağılımı Tablo 3.5' de gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Yöneticilerin Bankada Çalışma Yıllarının Dağılımı

Yıl	Frekans	%	Kümülatif %
0 – 5 Yıl	7	22,6	22,6
5 – 10 Yıl	11	35,5	58,1
10 – 15 Yıl	12	38,7	96,8
15 – 20 Yıl	-	-	96,8
20 Yılden fazla	1	3,2	100,0
Toplam	31	100,0	

Üçüncü soru ise, banka yöneticilerinin hangi görev ve görevlerde bulduklarını tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Yöneticilerin bu soruya verdikleri cevapların dağılımı Tablo 3.6' da gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Yöneticilerin Bankadaki Görev Durumlarının Dağılımı

Görev	Frekans	%	Kümülatif %
Memur	-	-	-
Şef Yrd.	-	-	-
Şef	16	51,6	51,6
Amir	15	48,4	100,0
Toplam	31	100,0	

3.4.3. Yöneticilerin Değişimden Etkilenme Durumu

Değişim mühendisliği uygulandığı işletmelerde büyük bir değişimi gerçekleştirmektedir. Bu amaçla bankalarda değişim mühendisliğinin uygulanması, yöneticilerin değişimden etkilenmelerinde önemli rol oynayacaktır. Yöneticilerin, radikal değişiklik ve görevlerin yeniden belirlenmesi sonucunda ne derece etkilendiklerini tespit etmek amacıyla sorulan sorulara verdikleri cevaplar neticesinde değişimden etkilenme durumlarının dağılımı Tablo 3.7' de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Yöneticilerin Değişimden Etkilenme Durumlarının Dağılımı

Etkilenme Durumu	Frekans	%	Kümülatif %
Hiç etkilenmem	21	67,7	67,7
Aynı bankada farklı bölümde çalışırım	4	12,9	80,6
Başka bir kurumda çalışırım	4	12,9	93,5
Emekli olurum	2	6,5	100,0
Toplam	31	100,0	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde banka yöneticilerinden 21 kişi %67,7 oranla değişimden hiç etkilenmem, 4 kişi %12,9 oranla aynı bankada farklı bölümde çalışırım, 4 kişi %12,9 oranla başka bir kurumda çalışırım, 2 kişi %6,5 oranla emekli olurum şeklinde cevap vermişlerdir. Hiç etkilenmem cevabını veren yönetici sayısının yüksek olması, yöneticilerin bankanın başarılı olmasının kendileri için önemli olmadığı kanısını taşımaları fikrini ortaya koymaktadır. Bu da değişim mühendisliğinin amaca ulaşmasını engellemektedir.

3.4.4. Bankanın Değişime İhtiyacı Olan Bölümü (Departmanı)

Banka yöneticilerinin başarılı olabilmesi emri altındaki departmanlara (bölüm) bağlıdır. Bu nedenle yöneticilere, bankalarında hangi bölümlerde değişikliğe ihtiyaç duyulmasını tespit etmek amacıyla “Sizce bankanız şubesinde hangi departmanlarda değişime ihtiyacı vardır” sorusu sorulmuştur. Anketteki sorulara verdikleri cevaplar Tablo 3.8’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Bankanın Değişime İhtiyacı Olan Bölümlerin (Departmanı) Dağılımı

Bölüm (Departman)	Frekans	%	Kümülatif %
Krediler	8	25,8	25,8
Müşteri Hizmetleri	11	35,5	61,3
Kurumsal Bankacılık	2	6,5	67,8
Muhasebe	1	3,2	71
Sermaye Piyasaları	2	6,5	77,5
Değişime İhtiyaç Yok	7	22,6	100
Toplam	31	100	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, ankete cevap veren yöneticilerden 8 kişi %25,8 oranla krediler bölümünde, 11 kişi %35,5 oranla müşteri hizmetleri bölümünde, 2 kişi %6,5 oranla kurumsal bankacılık bölümünde, 1 kişi %3,2 oranla muhasebe bölümünde, 2 kişi %6,5 oranla sermaye piyasaları bölümünde değişime ihtiyaç olduğunu söylemektedirler. Ankete cevap veren yöneticilerden 7 kişi %22,6 oranla değişime ihtiyaç olmadığını söylemektedirler.

Sonuçlara bakıldığında banka yöneticilerinin %35,5' inin müşteri hizmetlerinde yetersiz oldukları ve bu departmanda değişime ihtiyaç duyulduğunu söylemektedirler.

3.4.5. Yöneticilerin Değişim Mühendisliği Hakkındaki Tutumları

Banka yöneticilerinin değişim mühendisliği hakkındaki tutumlarını ölçmek amacıyla yöneticilere 2 tabloda toplam 42 ifade geliştirilmiştir. Bu ifadelere verilen cevaplar aşağıda açıklanmıştır.

1. Tablo 3.9' da yöneticilerin değişim mühendisliği hakkındaki ifadelere katılma sıklıkları ve oranları verilmiştir.

Tablo 3.9: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği Hakkındaki İfadelere Katılım Dereceleri

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmı Yorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Değişim Mühendisliği geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmektir.	4 %12.9	12 %38.7	3 %9.7	7 %22. 6	5 %16.1
2.Değişim Mühendisliği şirketin baştan aşağıya yeniden yaratılmasıdır.	8 %25.8	11 %35.5	-	9 %29	3 %9.7
3.Değişim Mühendisliği işe sıfırdan başlamak demektir.	7 %22.6	8 %25.5	1 %3.2	10 %32. 2	5 %16.1
4.Değişim Mühendisliği, performansta büyük bir atılım sağlamak ve büyük çıkışlar yapmaktır.	9 %29	16 %51.6	3 %9.7	1 %3.2	2 %6.5
5. Değişim Mühendisliği, işin yapılma şeklinin tasarlanması demektir.	5 %16.1	22 %71	1 %3.2	1 %3.2	2 %6.5

6. Değişim Mühendisliği, teknolojiyi büyük ölçüde kullanmasına rağmen otomasyon değildir.	11 %35.5	10 %32.2	7 %22. 6	-	3 %9.7
7. Değişim Mühendisliği'nin temel kapsamının süreç analizleri olduğunu söyleyebiliriz.	3 %9.7	20 %64.5	6 %19. 4	-	2 %6.5
8. Değişim Mühendisliği, bazı durumlarda kurumun kimliğinin, ürün ve hizmetlerinin yapısının ve temel stratejilerinin yeniden yaratılmasına neden olur.	10 %32.2	16 %51.6	2 %6.5	1 %3.2	2 %6.5
9. Değişim Mühendisliği, örgütlerin nasıl yapılandığı üzerinde değil, işlerin nasıl yapıldıkları üzerinde odaklanır.	10 %32.2	10 %32.2	4 %12. 9	7 %22. 6	-
10. Değişim Mühendisliği süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri öngörür.	13 %41.9	9 %29	4 %12. 9	3 %9.7	2 %6.5
11. Değişim Mühendisliği, örgütlerde gereksinme duyulan çalışan miktarını en aza indirmektir.	7 %22.6	15 %48.4	-	5 %16. 1	4 %12.9
12. Değişim Mühendisliği'nin başarılı olması için en üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır.	7 %22.6	9 %29	-	10 %32. 2	5 %16.1
13. Değişim Mühendisliği çalışmalarına iş görenlerin katılımının sağlanması, bu tekniğin başarı şansını artırır.	10 %32.2	19 %61.3	-	-	2 %6.5
14. Değişim Mühendisliği'nde başarının sağlanması için gerekli olan en önemli bir diğer unsur ise değişime gidilen işletmede toplam kalite yönetimi anlayışının yerleşmiş olması gerektiğidir.	6 %19.4	16 %51.6	4 %12. 9	1 %3.2	4 %12.9

15. Değişim Mühendisliği işletmelerde değişimin planlanması ve kontrolünde başvurulan yaklaşımın adıdır.	7 %22.6	15 %48.4	5 %16. 1	2 %6.4	2 %6.5
16. Değişim Mühendisliği ile bütün fonksiyonel sınırlar kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tespit edilmeye ve şimdiki durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçlerin tasarlanması amaçlanmaktadır.	6 %19.4	19 %61.3	3 %9.7	2 %6.4	1 %3.2
17. Değişim Mühendisliği çalışmalarını başarılı olabilmesi için, kavramsal yapının kesinlikle sürekli dikkate alınması gerekmektedir.	1 %3.2	12 %38.7	13 %41. 9	3 %9.7	2 %6.5
18. Değişim Mühendisliği uygulamalarındaki iki ana örgütsel problem değişime karşı gösterilen direnç ve teknolojik sınırlamalardır.	9 %29	11 %35.5	5 %16. 1	4 %12. 9	2 %6.5
19. İşletmeleri Değişim Mühendisliği'ne iten üç itici güç : Müşteri, Rekabet ve Değişimdir.	15 %48.4	15 %48.4	-	-	1 %3.2
20. Değişim Mühendisliği süreç tasarımı konusunda Radikal ve atılım sağlayacak fikirler gerektirir.	13 %41.9	15 %48.4	2 %6.5	1 %3.2	-
21. Değişim Mühendisliği'nde uygulama kararını alan liderdir.	8 %25.8	14 %45.2	2 %6.5	3 %9.7	4 %12.9
22. Değişim Mühendisliği'ni işletmelere uygulamak; İşletmeyi müşteri yararına yeniden kurmak demektir.	6 %19.4	13 %41.9	2 %6.5	7 %22. 6	3 %9.7

23. Değişim Mühendisliği, önceden açıkça belirlenmiş bir hedef ve bu hedefe ulaşılması için ayrıntılı bir plan içeren geleneksel bir uygulama değildir.	6 %19.4	14 %45.2	6 %19.4	- 4	5 %16.1
24. Değişim Mühendisliği örgütlerde pek çok işi tek bir iş halinde birleştirir.	7 %22.6	9 %29	5 %16.1	4 %12.9	6 %19.4
25. Değişim mühendisliği örgütlerde, kararları elamanlarına devreder.	7 %22.6	8 %25.8	2 %6.5	9 %29	5 %16.1
26. Değişim Mühendisliği örgütlerde işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar.	7 %22.6	22 %71	-	-	2 %6.5
27. Değişim Mühendisliği örgütlerde kontrol ve denetimleri azaltır.	6 %19.4	11 %35.5	1 %3.2	9 %29	4 %12.9
28. Değişim Mühendisliği örgütlerin yapılarının hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmesini sağlar.	8 %25.8	14 %45.1	6 %19.4	1 %3.2	2 %6.5
29. Değişim Mühendisliği icat, keşif, yaratıcılık ve sentez içerir.	11 %35.5	17 %54.8	1 %3.2	2 %6.5	-

Tablo 3.9' da yöneticilerin değişim mühendisliği hakkındaki tutumlarını ölçmek için toplam 29 ifade geliştirilmiştir. Banka yöneticilerinin ifadelere katılım dereceleri aşağıda açıklanmıştır.

1. "Değişim mühendisliği geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmektir" ifadesine banka yöneticilerinden 4 kişi %12,9 oranla kesinlikle katılıyorum, 12 kişi %38,7 oranla katılıyorum, 3 kişi %9,7 oranla fikrim yok, 7 kişi

%22,6 oranla katılmıyorum, 5 kişi %16,1 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %51,6' sı değişim mühendisliği geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmektir ifadesine katılmışlardır.

2. “Değişim mühendisliği şirketin baştan aşağı yeniden yaratılmasıdır” ifadesine banka yöneticilerinden 8 kişi %25,8 oranla kesinlikle katılıyorum, 11 kişi %35,5 oranla katılıyorum, 9 kişi %29 oranla katılmıyorum, 3 kişi %9,7 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Fikrim yok diyen banka yöneticisi ise yoktur. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %61,3' ü değişim mühendisliğinin şirketin baştan aşağıya yeniden yaratılmasıdır ifadesine katılmışlardır.
3. “Değişim mühendisliği işe sıfırdan başlamaktır” ifadesine banka yöneticilerinden 7 kişi %22,6 oranla kesinlikle katılıyorum, 8 kişi %25,8 oranla katılıyorum, 1 kişi %3,2 oranla fikrim yok, 10 kişi %32,3 oranla katılmıyorum, 5 kişi %16,1 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %48,4' ü değişim mühendisliğinin işe sıfırdan başlamak olduğu ifadesine katılmışlardır.
4. “Değişim mühendisliği performansta büyük bir atılım sağlamak ve büyük çıkışlar yapmaktır” ifadesine banka yöneticilerinden 9 kişi %29 oranla kesinlikle katılıyorum, 16 kişi %51,6 oranla katılıyorum, 3 kişi %9,7 oranla fikrim yok, 1 kişi %3,2 oranla katılmıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %80,6' sı bu ifadeye katılmışlardır.
5. “Değişim mühendisliği işin yapılma şeklinin tasarlanması demektir” ifadesine banka yöneticilerinden 5 kişi %16,1 oranla kesinlikle katılıyorum, 22 kişi %71 oranla katılıyorum, 1 kişi %3,2 oranla fikrim yok, 1 kişi %3,2 oranla katılmıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %87,1' i bu ifadeye katılmışlardır.
6. “Değişim mühendisliği teknolojiyi büyük ölçüde kullanmasına rağmen otomasyon değildir” ifadesine banka yöneticilerinden 11 kişi %35,5 oranla kesinlikle katılıyorum, 10 kişi %32,2 oranla katılıyorum, 7 kişi %22,6 oranla fikrim yok, 3

- kişi %9,7 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %67,7' si değişim mühendisliğinin otomasyon olmadığı ifadesine katılmışlardır.
7. “Değişim mühendisliğinin temel kapsamının süreç analizleri olduğunu söyleyebiliriz” ifadesine banka yöneticilerinden 3 kişi %9,7 oranla kesinlikle katılıyorum, 20 kişi %64,5 oranla katılıyorum, 6 kişi %19,4 oranla fikrim yok, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %74,2' si değişim mühendisliğinin temel amacının süreç analizleri olduğu ifadesine katılmışlardır.
8. “Değişim mühendisliği bazı durumlarda kurumun kimliğinin, ürün ve hizmetlerinin yapısının ve temel stratejilerinin yeniden yaratılmasına neden olur” ifadesine banka yöneticilerinden 10 kişi %32,2 oranla kesinlikle katılıyorum, 16 kişi %51,6 oranla katılıyorum, 2 kişi %6,5 oranla fikrim yok, 1 kişi %3,2 oranla katılmıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %83,8' i bu fikre katılmışlardır.
9. “Değişim mühendisliği, örgütlerin nasıl yapılandığı üzerinde değil, işlerin nasıl yapıldıkları üzerinde odaklanır” ifadesine banka yöneticilerinden 10 kişi %32,2 oranla kesinlikle katılıyorum, 10 kişi %32,2 oranla katılıyorum, 4 kişi %12,9 oranla fikrim yok, 7 kişi %22,6 oranla katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %64,4' ü değişim mühendisliğinin örgüt odaklı değil, iş odaklı olduğu kanısında oldukları fikrine katılmışlardır.
10. “Değişim mühendisliği süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri öngörür” ifadesine banka yöneticilerinden 13 kişi %41,9 oranla kesinlikle katılıyorum, 9 kişi %29 oranla katılıyorum, 4 kişi %12,9 oranla fikrim yok, 3 kişi %9,7 oranla katılmıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %70,9' u değişim mühendisliğinin süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri sağladığı fikrine katılmışlardır.
11. “Değişim mühendisliği örgütlerde gereksinme duyulan çalışan miktarını en aza indirmektir” ifadesine banka yöneticilerinden 7 kişi %22,6 oranla kesinlikle katılıyorum, 15 kişi %48,4 oranla katılıyorum, 5 kişi %16,1 oranla katılmıyorum, 4

kişi %12,9 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %71' i bu fikre katılmışlardır.

12. "Değişim mühendisliğinin başarılı olması için en üst yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır" ifadesine banka yöneticilerinden 7 kişi %22,6 oranla kesinlikle katılıyorum, 9 kişi %29 oranla katılıyorum, 10 kişi %32,2 oranla katılmıyorum, 5 kişi %16,1 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %51,6' sı değişim mühendisliğinin başarılı olması için en üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi gerektiği fikrine katılmışlardır.
13. "Değişim mühendisliği çalışmalarına iş görenlerin katılımının sağlanması, bu tekniğin başarı şansını artırır" ifadesine banka yöneticilerinden 10 kişi %32,2 oranla kesinlikle katılıyorum, 19 kişi %61,3 oranla katılıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %93,5' i gibi büyük çoğunluğu, iş görenlerin katılımının sağlanmasının değişim mühendisliğinde başarıyı arttıracığı fikrine katılmışlardır.
14. "Değişim mühendisliğinde başarının sağlanması için gerekli olan en önemli bir diğer unsur ise değişime gidilen işletmelerde toplam kalite yönetimi anlayışının yerleşmiş olması gerektiğidir" ifadesine banka yöneticilerinden 6 kişi %19,4 oranla kesinlikle katılıyorum, 16 kişi %51,6 oranla katılıyorum, 4 kişi %12,9 oranla fikrim yok, 1 kişi %3,2 oranla katılmıyorum, 4 kişi %12,9 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %71' i bu fikre katılmışlardır.
15. "Değişim mühendisliği işletmelerde değişimin planlanması ve kontrolünde başvurulan yaklaşımın adıdır" ifadesine banka yöneticilerinden 7 kişi %22,6 oranla kesinlikle katılıyorum, 15 kişi %48,4 oranla katılıyorum, 5 kişi %16,1 oranla fikrim yok, 2 kişi %6,5 oranla katılmıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere yöneticilerden %71' i bu fikre katılmışlardır.
16. "Değişim mühendisliği ile bütün fonksiyonel sınırlar kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tespit edilmeye ve şimdiki durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçlerin tasarlanması amaçlanmaktadır" ifadesine 6 kişi %19,4 oranla kesinlikle katılıyorum, 19 kişi %61,3 oranla

- katılıyorum, 3 kişi %9,7 oranla fikrim yok, 2 kişi %6,5 oranla katılmıyorum, 1 kişi %3,2 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu ifadeye yöneticilerin %80,7' si katılmıştır.
17. "Değişim mühendisliği çalışmalarının başarılı olabilmesi için, kavramsal yapının kesinlikle sürekli dikkate alınması gerekmektedir" ifadesine 1 kişi %3,2 oranla kesinlikle katılıyorum, 12 kişi %38,7 oranla katılıyorum, 13 kişi %41,9 oranla fikrim yok, 3 kişi %9,7 oranla katılmıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu ifadeye dikkati çeken, yöneticilerin %41,9' unun fikrim yok cevabını vermesidir. Bu ifadeye yöneticilerin %41,9' u ise katılmıştır.
18. "Değişim mühendisliği uygulamalarındaki iki ana örgütsel problem, değişime karşı gösterilen direnç ve teknolojik sınırlamalardır" ifadesine 9 kişi %29 oranla kesinlikle katılıyorum, 11 kişi %35,5 oranla katılıyorum, 5 kişi %16,1 oranla fikrim yok, 4 kişi %12,9 oranla katılmıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu ifadeye yöneticilerin %64,5' si katılmıştır.
19. "İşletmeleri değişim mühendisliğine iten üç itici güç: Müşteri, rekabet ve değişimdir" ifadesine 15 kişi %48,4 oranla kesinlikle katılıyorum, 15 kişi %48,4 oranla katılıyorum, 1 kişi %3,2 oranla kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %96,8 gibi büyük çoğunluğu katılmıştır.
20. "Değişim mühendisliği süreç tasarımı konusunda radikal ve atılım sağlayacak fikirler gerektirir" ifadesine 13 kişi %41,9 oranla kesinlikle katılıyorum, 15 kişi %48,4 oranla katılıyorum, 2 kişi %6,5 oranla fikrim yok, 1 kişi %3,2 oranla katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %90,3' ü katılmıştır.
21. "Değişim mühendisliğinde uygulama kararını alan liderdir" ifadesine 8 kişi %25,8 oranla kesinlikle katılıyorum, 14 kişi %45,2 oranla katılıyorum, 2 kişi %6,5 oranla fikrim yok, 3 kişi %9,7 oranla katılmıyorum, 4 kişi %12,9 oranla kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %71' i katılmıştır.
22. "Değişim mühendisliğini işletmelere uygulamak, işletmeyi müşteri yararına yeniden kurmak demektir" ifadesine 6 kişi %19,4 oranla kesinlikle katılıyorum, 13 kişi %41,9 oranla katılıyorum, 2 kişi %6,5 oranla fikrim yok, 7 kişi %22,6 oranla

- katılmıyorum, 3 kişi %9,7 oranla kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %61,3' ü katılmıştır.
23. "Değişim mühendisliği, önceden açıkça belirlenmiş bir hedef ve bu hedefe ulaşılması için ayrıntılı bir plan içeren geleneksel bir uygulama değildir" ifadesine 6 kişi %19,4 oranla kesinlikle katılıyorum, 14 kişi %45,2 oranla katılıyorum, 6 kişi %19,4 oranla fikrim yok, 5 kişi %16,1 oranla kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %64,6' si katılmıştır.
24. "Değişim mühendisliği örgütlerde pek çok işi tek bir iş halinde birleştirir" ifadesine 7 kişi %22,6 oranla kesinlikle katılıyorum, 9 kişi %29 oranla katılıyorum, 5 kişi %16,1 oranla fikrim yok, 4 kişi %12,9 oranla katılmıyorum, 6 kişi %19,4 oranla kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %51,6' sı katılmıştır.
25. "Değişim mühendisliği örgütlerde kararları elemanlarına devreder" ifadesine 7 kişi %22,6 oranla kesinlikle katılıyorum, 8 kişi %25,8 oranla katılıyorum, 2 kişi %6,5 oranla fikrim yok, 9 kişi %29 oranla katılmıyorum, 5 kişi %16,1 oranla kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %48,4' ü katılmıştır.
26. "Değişim mühendisliği örgütlerde işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar" ifadesine 7 kişi %22,6 oranla kesinlikle katılıyorum, 22 kişi %71 oranla katılıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %93,6' si katılmıştır. Yöneticilerin tamamına yakını, değişim mühendisliğinin işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar ifadesine katıldıkları görülür.
27. "Değişim mühendisliği örgütlerde kontrol ve denetimleri azaltır" ifadesine 6 kişi %19,4 oranla kesinlikle katılıyorum, 11 kişi %35,5 oranla katılıyorum, 1 kişi %3,2 oranla fikrim yok, 9 kişi %29 oranla katılmıyorum, 4 kişi %12,9 oranla kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %54,9' u, değişim mühendisliğinin örgütlerde kontrol ve denetimleri azalttığı fikrine katılmıştır.
28. "Değişim mühendisliği örgütlerin yapılarının hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmesini sağlar" ifadesine 8 kişi %25,8 oranla kesinlikle katılıyorum, 14 kişi %45,1 oranla katılıyorum, 6 kişi %19,4 oranla fikrim yok, 1 kişi %3,2 oranla katılmıyorum, 2 kişi %6,5 oranla kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu ifadeye yöneticilerin %70,9' u katılmıştır.

29. “Değişim mühendisliği icat, keşif, yaratıcılık ve sentez içerir” ifadesine 11 kişi %35,5 oranla kesinlikle katılıyorum, 17 kişi %54,8 oranla katılıyorum, 1 kişi %3,2 oranla fikrim yok, 2 kişi %6,5 oranla katılmıyorum cevabını vermiştir. Yöneticilerin %90,3’ ü gibi büyük çoğunluğu bu ifadeye katılmıştır.

2. Tablo 3.10’ da yöneticilerin değişim mühendisliği hakkındaki ifadelere verdikleri önem dereceleri gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği Hakkındaki İfadelere Verdikleri Önem Derecesi

	Çok Önemli	Önemli	Kararsızım	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1.Değişim Mühendisliğinde, süreç tamir edilmek yerine değiştirilmelidir.	9 %29	19 %61.3	3 %9.7	-	-
2.Değişim Mühendisliği’nde iş süreçleri üzerinde yoğunlaşılmalıdır.	13 %41.9	18 %58	-	-	-
3.Değişim Mühendisliği’nde sürecin tasarlanması dışında her şey göz ardı edilmemelidir.	8 %25.8	10 %32.2	11 %35.5	2 %6.5	-
4.İşletmelerde insanların değer ve inançları dikkate alınmalıdır.	14 %45.2	10 %32.2	3 %9.7	3 %9.7	1 %3.2
5.Değişim Mühendisliği’nde küçük sonuçlarla yetinilmemelidir.	11 %35.5	14 %45.2	4 %12.9	2 %6.5	-
6.Değişim Mühendisliği uygulamaları uzun süreyi kapsamalıdır.	10 %32.2	13 %41.9	2 %6.5	4 %12.9	2 %6.5
7.İşletmelerde şirket kültürünün ve yönetim davranışlarının değişim mühendisliğini engellemelerine müsaade edilmemelidir.	12 %38.7	14 %45.2	4 %12.9	1 %3.2	-

8.Değişim mühendisliği'ni işletmelerde en üstten en alta doğru uygulamak.	12 %38,7	13 %41.9	4 %12.9	2 %6.5	-
9.İşletmelerde, değişim mühendisliği'nden anlayan bireyleri görevlendirmek.	16 %51,6	10 %32.2	1 %3.2	3 %9.7	1 %3.2
10.Değişim mühendisliği uygulamalarında yeterli kaynaklar temin etmek.	13 %41,9	15 %48.4	2 %6.5	-	1 %3.2
11. Değişim mühendisliği' nin getirdiği değişimlere gösterilen direnç karşısında geriye çekilmemek.	16 %51.6	9 %29	5 %16.1	1 %3.2	-
12.Değişim mühendisliği' nin herkesi memnun etmesi beklenemez.	6 %19.4	17 %54.8	2 %6.5	3 %9.7	3 %9.7
13.İşletmelerde Değişim Mühendisliği'ni sürüncemede bırakmamak lazım.	12 %38.7	18 %58.1	1 %3.2	-	-

Tablo 3.10' da yöneticilerin değişim mühendisliği hakkındaki ifadelerine verdikleri önem derecelerini tespit etmek için 13 ifade geliştirilmiştir. Yöneticilerin bu ifadelerine verdikleri önem dereceleri aşağıda açıklanmıştır.

1. “Değişim mühendisliğinde, süreç tamir edilmek yerine değiştirilmelidir” ifadesine banka yöneticilerinden 9 kişi %29 oranla çok önemli, 19 kişi %61,3 oranla önemli, 3 kişi %9,7 oranla kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir. Burada yöneticilerin %80,3' ü değişim mühendisliğinde süreç tamir edilmek yerine değiştirilmelidir görüşünün önemli olduğu fikrine katılmalarıdır.
2. “Değişim mühendisliğinde iş süreçleri üzerinde yoğunlaşılmalıdır” ifadesine banka yöneticilerinden 13 kişi %41,9 oranla çok önemli, 18 kişi %58 oranla önemli şeklinde cevaplamıştır. Burada yöneticilerin %100' ü değişim mühendisliğinde iş süreçleri üzerinde yoğunlaşılmasının önemli olduğunu düşünmektedirler. Bu ifadeyi önemsiz gören yönetici bulunmamaktadır.
3. “Değişim mühendisliğinde sürecin tasarlanması dışında her şey göz ardı edilmemelidir” ifadesine banka yöneticilerinden 8 kişi %25,8 oranla çok önemli,

10 kişi 32,2 oranla önemli, 11 kişi %35,5 oranla kararsızım, 2 kişi %6,5 oranla önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Yöneticilerin %58' i değişim mühendisliğinde sürecin tasarlanması dışında her şeyin göz ardı edilmemesinin önemli olduğunu düşünmektedir.

4. "İşletmelerde insanların değer ve inançları dikkate alınmalıdır" ifadesine banka yöneticilerinden 14 kişi %45,2 oranla çok önemli, 10 kişi %32,2 oranla önemli, 3 kişi %9,7 oranla kararsızım, 3 kişi %9,7 oranla önemli değil, 1 kişi %3,2 oranla hiç önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Banka yöneticilerinin %77,4' ü, işletmelerde çalışanların değer ve inançlarının dikkate alınmasının önemli olduğunu düşünmektedir.
5. "Değişim mühendisliğinde küçük sonuçlarla yetinilmemelidir" ifadesine banka yöneticilerinden 11 kişi %35,5 oranla çok önemli, 14 kişi %45,2 oranla önemli, 4 kişi %12,9 kararsızım, 2 kişi %6,5 oranla önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Banka yöneticilerinin %80,7' si değişim mühendisliğinde küçük sonuçlarla yetinilmemesinin önemli olduğunu düşünmektedir.
6. "Değişim mühendisliği uygulamaları uzun süreyi kapsamalıdır" ifadesine banka yöneticilerinden 10 kişi %32,2 oranla çok önemli, 13 kişi %41,9 oranla önemli, 2 kişi %6,5 oranla kararsızım, 4 kişi %12,9 oranla önemli değil, 2 kişi %6,5 oranla hiç önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Banka yöneticilerinin %74,1' i değişim mühendisliği uygulamalarının uzun süreyi kapsamasının önemli olduğunu düşünmektedir.
7. "İşletmelerde şirket kültürünün ve yönetim davranışlarının değişim mühendisliğini engellemelerine müsaade edilmemelidir" ifadesine banka yöneticilerinden 12 kişi %38,7 oranla çok önemli, 14 kişi %45,2 oranla önemli, 4 kişi %12,9 oranla kararsızım, 1 kişi %3,2 oranla önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Banka yöneticilerinin %83,9' u şirket kültürünün ve yönetim davranışlarının değişim mühendisliğini engellemelerine müsaade edilmemesinin önemli olduğunu düşünmektedir.
8. "Değişim mühendisliği işletmelerde en üstten en alta doğru uygulanmalıdır" ifadesine banka yöneticilerinden 12 kişi %38,7 oranla çok önemli, 13 kişi %41,9 oranla önemli, 4 kişi %12,9 oranla kararsızım, 2 kişi %6,5 oranla önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Banka yöneticilerinin %80,6' sı, değişim mühendisliğinin

- işletmelerde en üstten en alta doğru uygulanmasının önemli olduğunu düşünmektedir.
9. “İşletmelerde, değişim mühendisliğinden anlayan bireyleri görevlendirmek gerekir” ifadesine banka yöneticilerinden 16 kişi %51,6 oranla çok önemli, 10 kişi %32,2 oranla önemli, 1 kişi %3,2 oranla kararsızım, 3 kişi %9,7 oranla önemli değil, 1 kişi %3,2 oranla hiç önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Banka yöneticilerinin %83,8’ i işletmelerde, değişim mühendisliğinden anlayan bireyleri görevlendirmenin önemli olduğunu düşünmektedir.
10. “Değişim mühendisliği uygulamalarında yeterli kaynaklar temin edilmelidir” ifadesine banka yöneticilerinden 13 kişi %41,9 oranla çok önemli, 15 kişi %48,4 oranla önemli, 2 kişi %6,5 oranla kararsızım, 1 kişi %3,2 oranla hiç önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Banka yöneticilerinin %90,3’ ü gibi tamamına yakını değişim mühendisliği uygulamalarında yeterli kaynak temin etmenin önemli olduğunu düşünmektedir.
11. “Değişim mühendisliğinin getirdiği değişmelere gösterilen direnç karşısında çekilmemek gerekir” ifadesine banka yöneticilerinden 16 kişi %51,6 oranla çok önemli, 9 kişi %29 oranla önemli, 5 kişi %16,1 oranla kararsızım, 1 kişi %3,2 oranla önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Banka yöneticilerinin %80,6’ sı, değişim mühendisliğinin getirdiği değişmelere gösterilen direnç karşısında çekilmemenin önemli olduğunu düşünmektedir.
12. “Değişim mühendisliğinin herkesi memnun etmesi beklenemez” ifadesine banka yöneticilerinden 6 kişi %19,4 oranla çok önemli, 17 kişi %54,8 oranla önemli, 2 kişi %6,5 oranla kararsızım, 3 kişi %9,7 oranla önemli değil, 3 kişi %9,7 oranla hiç önemli değil şeklinde cevaplamıştır. Banka yöneticilerinin %74,2’ si, değişim mühendisliğinin herkesi memnun etmesinin beklenmediğinin önemli olduğunu düşünmektedir.
13. “İşletmelerde değişim mühendisliğini sürüncemede bırakmamak lazım” ifadesine banka yöneticilerinden 12 kişi %38,7 oranla çok önemli, 18 kişi %58,1 oranla önemli, 1 kişi %3,2 oranla kararsızım şeklinde cevaplamıştır. Bu ifadeyi önemsiz gören hiçbir yönetici yoktur. Banka yöneticilerinin %96,8’ i gibi tamamına yakını işletmelerde değişim mühendisliğini sürüncemede bırakmamanın önemli olduğunu düşünmektedir.

SONUÇ

Son yıllarda yaşanan çarpıcı olaylar ve küreselleşmeye bağlı olarak hissedilen eğilimler işletmelerde gelecekle ilgili çalışmaların önemini yeniden ortaya çıkarmıştır. Bu amaçla çalışmada, işletmelerin, rakabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmelerini, daha fazla kar elde etmelerini, sürekli gelişme temposu içine girebilmek için hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlenmesini sağlamak amacıyla başvurduğu modern yönetim tekniklerinden birisi olan değişim mühendisliği (reengineering) konusu incelenmiştir.

Değişim mühendisliği, değişen koşullara uyum sağlamak üzere günümüzde, işletmelerin örgütlenmeleri ile ilgili bir takım değişikliklere gitmelerini ve yönetim felsefesini şu ana kadar alışlagelmişin dışında farklı doğrultulara oturtmalarını gerektirmektedir.

Değişim mühendisliği son on yılın en popüler yönetim kavramlarından biridir. Artan rekabet ortamında başarılı olmak isteyen örgütlerin değişim mühendisliği faaliyetlerinde bulunmaları normaldir. Ancak günümüze kadar gelen uygulamalardaki başarısızlık örnekleri bu çabaların daha dikkatli yürütülmesini ve belli şartların yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Değişim mühendisliği çalışmalarının başarısızlığına neden olabilecek pek çok faktör bulunmaktadır. Tüm bu faktörlerle birlikte başarı için en önemli şartın, her kademedeki çalışanın kabul ve katılımının teknoloji ile bütünleştirilerek, uygulaması olduğu asla unutulmamalıdır.

Değişim mühendisliğinin, başarı ve başarısızlık nedenleri araştırılarak en uygun uygulama yöntemlerinin ortaya konulmasına çalışılmalıdır. Değişim mühendisliğinde, başarının temel koşulunun değişim mühendisliğinin çok iyi anlaşılmasına, takım çalışmasına ve şirket çalışanlarının katılımının sağlanmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Değişim mühendisliği, örgütlerin rekabet edebilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz mal ve hizmet sunabilmeleri için, örgüt bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını sağlamaktadır. Değişim mühendisliği uygulandığı ortamda mücadele ortamı yaratmaktadır. Örgüt içi işlerin tatmin ediciliği arttıkça, zorluğu ve mücadele gereği de artmaktadır. Değişim mühendisliği örgütlerde eski rutin işlerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Değişim mühendisliği örgütlerde kurallara uyan çalışanlar değil, kendi kurallarını kendileri oluşturan çalışanlar yetiştirmektedir.

Değişim mühendisliği örgütlerde çalışanların yetki almasını öngörmektedir. Örgütlerde yetkilendirme, değişim mühendisliğinin uygulandığı organizasyonlarda vazgeçilmez bir unsurdur.

Değişim mühendisliği verimsiz, aşırı maliyetli, gereksiz, işletmenin etkinliğine zarar veren işlerin ve süreçlerin ele alınması gerektiğinde başvurulan bir teknik olarak değerlendirilmemelidir. Değişim mühendisliğinin temelinde; mevcut iş süreçlerini geliştirmeye çalışmak yerine, belli bir sürecin yani işler topluluğunun: müşteri siparişlerinin alınması, mühendislik işleri, satın alma, ambar, tasarım, imalat, kalite kontrol, araştırma-geliştirme, pazarlama vb. tamamını ele alarak, buna gerek bulunup bulunmadığını, bu işlerin nerede ve nasıl bir katma değer yarattığını, bunların başka işlerle birleştirilip birleştirilmeyeceğini, yeni bir ürünün ne olması gerektiğini ve çalışanların oluşturulacak bu yeni sürece nasıl katılacaklarını araştırmak gerekir.

Değişim mühendisliği uygulamalarında örgüt, hedeflerini gerçekleştirmek kadar, çalışanların da desteğini almak önemlidir. Özellikle uygulamalar esnasında ve sonrasında verilecek destekler çalışmaları hem kolaylaştıracak hem de şekillendirecektir. Her zaman olduğu gibi, üst yönetimin desteği değişim mühendisliği uygulamalarının başarılı olma şansını arttırmaktadır.

Araştırmamızda banka yöneticilerinin değişim mühendisliği hakkındaki görüşleri tespit edilmeye çalışılmış ve neticesinde şu sonuçlar çıkmıştır.

Anketimize cevap veren yöneticilerin tamamına yakını fakülte mezunudur. Yöneticilerin, bankada radikal değişiklik ve görevlerin yeniden belirlenmesi sonucu değişimden etkilenme durumları farklılık göstermektedir. Banka yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (%67,7), değişimden etkilenmediği sonucuna varılır.

Banka yöneticilerinin, hangi departmanlarda değişime ihtiyaç duyulduğu şeklindeki soruya ise verilen cevapta yöneticilerin %35,5'i müşteri hizmetleri bölümünde ve %25,8'i krediler bölümünde değişimin olması gerektiği yönünde birleştikleri görülmektedir. Yöneticilerin, müşteri hizmetleri bölümü ve krediler bölümünden memnun olmadıkları ve değişimin öncelikle bu bölümlerde olması gerektiği sonucu çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin % 16,2'si diğer bölümlerde de değişimin olması gerektiğini söylemektedir. . Banka yöneticilerinin %22,6'sı hiçbir bölümde değişime gerek olmadığını söylemektedir.

Yöneticilerin değişim mühendisliği hakkındaki ifadeler katılımlarını inceleyince en çok katılımı veren sonuçların şunlar olduğunu söyleyebiliriz. Değişim mühendisliği çalışmalarına iş görenlerin katılımının sağlanması değişim mühendisliğinin başarı şansını arttıracaktır, işletmeleri değişim mühendisliğine yönelten faktörlerin müşteri, rekabet ve değişim olduğunu, değişim mühendisliğinin işin en mantıklı yerde gerçekleşmesini sağladığı, değişim mühendisliğinin keşif, icat, yaratıcılık ve sentez içerdiği, değişim mühendisliğinin performansta büyük bir atılım sağladığı, değişim mühendisliğinin işin yapılmaması şeklinin tasarlanması olduğunu, değişim mühendisliğinin işletmenin kimliğinin, ürün ve hizmetlerinin yapısının ve temel stratejilerinin yeniden yaratılmasına neden olduğunu, değişim mühendisliğinin işletmeleri rekabete sürükleyeceği fikri, değişim mühendisliğinin radikal ve atılım sağlayacak fikirler getirdiği yönündeki katılımlarıdır.

Yöneticilerin değişim mühendisliği hakkındaki ifadeler verdikleri önem dereceleri incelendiğinde en çok önem verilen sonuçların şunlar olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticilerin değişim mühendisliğinde süreçlerin tamir edilmesinin yerine değiştirilmesinin, iş süreçleri üzerinde yoğunlaşılmasının, değişim mühendisliğinde küçük sonuçlarla yetinilmemesi gerektiğinin, şirket kültürünün ve yönetim davranışlarının değişim mühendisliğini engellemelerine izin verilmeyeceğinin, değişim mühendisliğinin en üstten en alta doğru uygulanacağını, işletmelerde değişim mühendisliğinden anlayan bireyleri görevlendirmenin, değişim mühendisliği uygulamalarında yeterli kaynak temin edilmesi gerektiğinin, değişimlere karşı direnç karşısında çekilmemek gerektiğinin, değişim mühendisliğini sürüncemede bırakmamanın önemli olduğunu söylemeleridir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKAT, Ömer (1998), **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa.
- AKIN, H. Bahadır (1997), “Bilişim Teknolojilerinin Firmaların Küresel Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını , Sayı: 4, Ankara, s.97-112.
- AKIN, Bahadır, “İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim Mühendisliği Sürecinde Bilişim Teknolojisi Alt Yapısının Oluşturulmasının Önemi”
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=264, Eriş. Tarihi 27.10.2003
- AKTAN, Coşkun Can, “Değişim Mühendisliği'nin Temel Boyutları”
<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm>, Eriş.Tarihi: 05.11.2003
- AKTAN, Coşkun Can (1997), **Değişim 97, Bilgi Çağında Yönetim**, MESS, Yayın No: 262, Ankara.
- ATAMAN, Göksel (2001), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Erdiz Yayıncılık, Yayın No: 181, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BAYRAK, Sabahat (1997), “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayını, Sayı: 1997 / 4, Ankara.
- BİÇER, İsmail Hakkı ve Hakan SUNGUR (1996), “Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, Tebliğler ve Özgeçmişler (3), 13-14 Kasım.
- CARR, David K. ve Henry J. JOHANSSON (1995), **Best Practises In Reengineering**, McGraw-Hill, United States Of America.
- ÇETİN, Canan (1996), **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Kobiler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, Yayın No: 202, İstanbul.
- DALAY, İsmail; Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNIŞIK (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayın, Yayın No: 1202, 1. Baskı, İstanbul.

- DİCLE**, Ülkü ve Atilla **DİCLE** (1973), “Örgütsel Değişim”, **Verimlilik Dergisi**, MEM Yay., Cilt: 2, Sayı:3, Ankara.
- DİNÇER**, Ömer ve Yahya **FİDAN** (1996), **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- DİNÇER**, Ömer (1993), **Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Plansız Değişim Sorunları**, İstanbul.
- EREN**, Erol (1985), **Değişim Yönetimi**, MESS Yayını, İstanbul.
- ERTÜRK**, Mümin (2000), **İşletme Yönetimi ve Organizasyon**, Beta Yayın, No: 596, 3. Baskı, İstanbul.
- ERTÜRK**, Mümin (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayın, Yayın No: 596, 2. Baskı, İstanbul.
- FERİK**, Funda, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme”
<http://www.insankaynaklari.com/CN/contentBody.asp?BodyID=268>,
 Eriş.Tarihi:02.11.2003
- FETTAHLIOĞLU**, Ö. Okan ve H. Seçil **TANRIVERDİ** (2000), “Değişim Mühendisliği”, **Standart Dergisi**, Sayı: 461, İstanbul.
- GRIFFIN**, Ricky W. ve Palo Alto **PRINCETON** (1996), **Griffin Management**, Fifth Edition, Texas & M.University ve New Jersey University.
- GÜRSÖZLÜ**, Süheyla, “Kıyaslama’nın Tanımı”
<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak14.html>, Eriş.Tarihi: 20.11.2003
- HALACMI**, A ve T. **BOVAIRD**(1997), “Process Reengineering in The Puplic Sector: Learning Some Private Sector Lessons”, **Technovation**, Vol: 17, No: 5.
- HAMMER**, Michael ve James **CHAMPY** (1994), **Değişim Mühendisliği**, Çev: Sinem GÜL, Sabah Yayıncılık, İstanbul.
- HAMMER**, Michael ve Steven **STANTON** (1995), **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çev: Sinem GÜL, Sabah Yayınları, İstanbul.

- KACUR, Mustafa** (2001), “**Yöneticilerin Değişim Mühendisliği Hakkındaki Tutumları ve Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray** (1995), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Yayın.
- KOÇEL, Tamer** (1995), **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış**, Beta Yayın, Yayın No: 405, 5. Baskı, İstanbul.
- KOZAK, Meryem ve Hatice GÜÇLÜ**, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi ve Kavramsal Bir İnceleme” http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=29, Eriş.Tarihi : 17.12.2003
- LEBLEBİCİ, Özkan**, “Örgütsel Değişim ve Değişim Mühendisliği” http://www.mcozden.com/ikf10_oddI.htm, Eriş.Tarihi : 25.10.2003
- MARANGOZ, Mehmet** (2002), “Değişim Mühendisliği ve İşletme Kültürü”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 27, Yıl:7, s.72-76.
- MELLIU, M. ve TD WILSON** (1995), “Business Process Redesigning and The UK Insurance Industry”, **International Journal of Information Management**, Vol:15, No:3.
- MORRIS, Daniel ve Joel BRANDON** (1994), **Reengineering Your Business**, McGraw Hill Inc, New York.
- ÖZALP, İ. ; C. KOPARAL ve G. BERBEROĞLU** (2000), **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Eskişehir.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Selen DOĞAN** (1997), “Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları”, **Standart Dergisi**, Sayı: 425, Ankara, s.136-145.
- ÖZKAL, Umur** (1998), “Bilgi Sistemleri Kullanarak Yeniden Yapılanma, Bilgi Teknolojileri ve Süreç İyileştirme”, **7. Ulusal Kalite Kongresi**, Tebliğler ve Özgeçmişler (3), 11-12 Kasım.
- ÖZTÜRK, Azim** (1998), **Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım, Örgüt Geliştirme**, Nobel Kitabevi, Adana.

- PEKER**, Ahmet (1998), “Değişim Mühendisliği ve Değişim Mühendisliği Çalışmalarında Başarıyı Etkileyen Faktörler”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, Ankara, s.1-11.
- PEKDEMİR**, Işıl; Fatih **SEMERCIÖZ**; Muhteşem **BARAN** ve Elif **KARABULUT** (2001), “Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, İst. Üniv. İşl. Fak. 24-26 Mayıs, Yayın No:10 , İstanbul.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat ve Melek **TÜZ** (1995), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayın, Bursa.
- SAGMANLIGİL**, Sıdıka “Küçülme”, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>, Eriş.Tarihi: 20.10.2003
- SARI**, Davut; Önder **BARLI** ve Sibkat **KAÇTIOĞLU** (2001), “İşin Yeniden Süreçlenmesi Yaklaşımının Temel Katalizörü Olan Bilgi Teknolojisi İçin Ucuz Bir Etkinleştirici: İnternet Teknolojisi”, **Standart Dergisi**, Yıl: 40, Sayı: 480, İstanbul, s.79-84.
- SAVAŞ**, Halil (1997), “Değişim Mühendisliği ve İşletmeler Açısından Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayını, Sayı: 4, Ankara, s.145-162.
- ŞİMŞEK**, M. Şerif (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın, Yayın No: 55, 5. Baskı, Ankara.
- ŞİMŞEK**, Muhittin (2000), “Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Felsefesi”, **Standart Dergisi**, Yıl: 39, Sayı: 468, İstanbul.
- TEZCAN**, Mahmut (1994), **Sosyal ve Kültürel Değişme**, Ankara.
- TUTAR**, Hasan (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- UYARGİL**, Cavide (1998), “Yönetici ve Örgütsel Değişme” **Etkin Yönetici Kişi ve Organizasyonları Yönetme Semineri**, TÜSSİDE, 12-14 Ekim.
- ULUSOY**, Tayfun (1996), “Değişim Mühendisliği”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:10, Sayı:60, Kasım - Aralık.
- ÜLGEN**, Hayri(1989), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İst. Üniv. İşl. Fak. Yay. No: 241, İstanbul.
- ÜRETEN**, Sevinç (1998), **Üretim İşlemler Yönetimi**, G. Ü. Yayını, Ankara.

YALÇIN, İbrahim ve Nuri **ÖZULUCAN** (2002), “Özel ve Kamu Yönetiminde Değişim Mühendisliği”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 74, Sayı: 436, Ankara, s.191-208.

YENİÇERİ, Özcan (1998), **İşletme Yönetimi**, Ankara.

YENİÇERİ, Özcan (2002), **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Nobel Yayın, 1. Baskı, Yayın No: 337, Ankara.

ZAİM, Selim (1999), “Sürecin Değişim Mühendisliği ve Yeniden Düzenlenmesi İle Geliştirilmesi”, **Marmara Üniv. Sos. Bil. Ens. Öneri Dergisi** , Sayı: 11, Cilt: 2, Yıl:5.

<http://unalsavas.kolayweb.com/424428480705.html/>, “Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği”, Eriş.Tarihi: 25.10.2003

http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/stratejik_yonetim_tarihi.htm/, “Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış”, Eriş.Tarihi: 20.12.2003



EK – 1: ANKET FORMU

05 / 01 / 2004

Sayın Yönetici ;

“ Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması” olarak tanımlanan **Değişim Mühendisliği** yönetim ve organizasyon bilimindeki gelişmelerle beraber son yıllarda ortaya çıkan ve her geçen gün adından daha sık söz edilen Modern Yönetim Tekniklerinden birisidir. Yönetim ve organizasyon alanında geliştirilen **Değişim Mühendisliği** iş dünyasının gittikçe acımasızlaşan iş ortamında organizasyonları başarıya götüren faktörlerden biri konumuna gelmiştir.

Günümüz iş dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim çerçevesinde Pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartları ve eskiden oldukça başarıyla uygulanan kurallar bir bir ortadan kalkmaktadır. Organizasyonların dış çevresinde meydana gelen bu değişimler aynı zamanda, organizasyonun yapısını da etkilemekte, proseslerinden organizasyon yapılarına kadar organizasyonları çok daha radikal bir değişime zorlamaktadır. Bu durumun organizasyonlara başarı sağlayacağını göz önüne alırsak, **Değişim mühendisliği** çalışmasının organizasyonlarda yakından incelenmesi ve buna yönelik olarak iş süreçlerinin yeniden tasarlanması siz yöneticiler için büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla, danışmanı bulunduğum Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Öğretim Görevlisi Adem DAĞCI tarafından “ **Değişim Mühendisliği ve Banka Yöneticilerinin Değişim Mühendisliği’ne Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma**” konulu bir yüksek lisans tez çalışması yapılmaktadır.

Bu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgili bir anket formu hazırlanmış ve ilişikte sunulmuştur. İlişikteki anket formunu en kısa zamanda doldurmanız, sözü edilen yüksek lisans tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Anketimize göstermiş olduğunuz yakın ilgiye şimdiden teşekkür eder, çalışmanızda başarılar dilerim.

Saygılarımla.

Yrd.Doç.Dr.Murat TÜRK
Yönetim ve Organizasyon
Anabilim Dalı

HABERLEŞME ADRESİ:

Öğr. Gör. Adem DAĞCI
Niğde Üniversitesi Niğde Meslek Yüksekokulu
İktisadi ve İdari Programlar Bölümü
51100 NİĞDE

NOT: Anketimize vereceğiniz cevaplar ve Bankanızın ismi kesinlikle gizli tutulacaktır.

Tel: İş: 0-388-232-10-08'den 16
Faks: 0 388 232 10 38

1-Bankanızın Adı :.....

2.Cinsiyetiniz.

() Bay () Bayan

3.Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?

() Lise () Meslek Yüksek Okulu(2 yıllık) () Fakülte (4 yıllık)
() Yüksek Lisans(Master) () Doktora

4.Yaş grubunuz aşağıdakilerden hangisidir?

() 30-35 () 35-40 () 40-45 () 45-50 () 50'nin üstü

5.Şu anda çalışmakta olduğunuz bankada kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 0-5 yıl () 5-10 yıl () 10-15 yıl () 15-20 yıl () 20 yıldan fazla

6.Sizce bankanız şubesinde hangi departmanlarda (bölüm) değişime ihtiyaç vardır?

() Krediler Departmanı () Müşteri Hizmetleri () Kurumsal Bankacılık
() Muhasebe () Sermaye Piyasaları () Değişime ihtiyaç yok

7.Bankanızda radikal bir değişiklik yapılırsa,görevler yeniden belirlense bu durumdan etkilenir misiniz?

() Hiç etkilenmem () Aynı bankada farklı bölümde çalışırım
() Başka bir kurumda çalışırım () Emekli olurum

8.Bu bankada görev almadan önce başka bir kurumda çalıştınız mı?

() Evet () Hayır

9.Çalışmakta olduğunuz bankada hangi görev/görevlerde bulundunuz?

() Memur () Şef Yrd. () Şef () Amir

10.Değişim Mühendisliğiyle ilgili ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Değişim Mühendisliği geçmişin bütün kural ve uygulamalarını bir kenara itmektir.					
2.Değişim Mühendisliği şirketin baştan aşağıya yeniden yaratılmasıdır.					
3.Değişim Mühendisliği işe sıfırdan başlamak demektir.					
4.Değişim Mühendisliği,performansta büyük bir atılım sağlamak ve büyük çıkışlar yapmaktır.					
5. Değişim Mühendisliği,işin yapılma şeklinin tasarlanması demektir.					

6. Değişim Mühendisliği, teknolojiyi büyük ölçüde kullanmasına rağmen otomasyon değildir.					
7. Değişim Mühendisliği'nin temel kapsamının Süreç Analizleri olduğunu söyleyebiliriz.					
8. Değişim Mühendisliği, bazı durumlarda kurumun kimliğinin, ürün ve hizmetlerinin yapısının ve temel stratejilerinin yeniden yaratılmasına neden olur.					
9. Değişim Mühendisliği, örgütlerin nasıl yapılandığı üzerinde değil, işlerin nasıl yapıldıkları üzerinde odaklanır.					
10. Değişim Mühendisliği süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri öngörür.					
11. Değişim Mühendisliği, örgütlerde gereksinme duyulan çalışan miktarını en aza indirmektir.					
12. Değişim Mühendisliği'nin başarılı olması için en üst düzey Yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır.					
13. Değişim Mühendisliği çalışmalarına iş görenlerin katılımının sağlanması, bu tekniğin başarı şansını artırır.					
14. Değişim Mühendisliği'nde başarının sağlanması için gerekli olan en önemli bir diğer unsur ise değişime gidilen işletmede toplam kalite yönetimi anlayışının yerleşmiş olması gerektirir.					
15. Değişim Mühendisliği işletmelerde değişimin planlanması ve kontrolünde başvurulan yaklaşımın adıdır.					
16. Değişim Mühendisliği ile bütün fonksiyonel sınırlar kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tespit edilmeye ve şimdiki durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçlerin tasarlanması amaçlanmaktadır.					
17. Değişim Mühendisliği çalışmalarını başarılı olabilmesi için, kavramsal yapının kesinlikle sürekli dikkate alınması gerekmektedir.					
18. Değişim Mühendisliği uygulamalarındaki iki ana örgütsel problem değişime karşı gösterilen direnç ve teknolojik sınırlamalardır. 19. İşletmeleri Değişim Mühendisliği'ne iten üç itici güç : Müşteri, Rekabet ve Değişimdir.					

20. Değişim Mühendisliği süreç tasarımı konusunda Radikal ve atılım sağlayacak fikirler gerektirir.					
21. Değişim Mühendisliği'nde uygulama kararını alan liderdir.					
22. Değişim Mühendisliği'ni işletmelere uygulamak, İşletmeyi müşteri yararına yeniden kurmak demektir.					
23. Değişim Mühendisliği,önceden açıkça belirlenmiş bir hedef ve bu hedefe ulaşılması için ayrıntılı bir plan içeren geleneksel bir uygulama değildir.					
24. Değişim Mühendisliği örgütlerde pek çok işi tek bir iş halinde birleştirir.					
25.Değişim mühendisliği örgütlerde, kararları elamanlarına devreder.					
26. Değişim Mühendisliği örgütlerde işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesini sağlar.					
27. Değişim Mühendisliği örgütlerde kontrol ve denetimleri azaltır.					
28. Değişim Mühendisliği örgütlerin yapılarının hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmesini sağlar.					
29. Değişim Mühendisliği icat,keşif,yaratıcılık ve sentez içerir.					

11.Değişim Mühendisliğinde başarılı olmak için, aşağıdaki anlatılanları önem derecesine göre belirtiniz?

	Çok Önemli	Önemli	Kararsızım	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1.Değişim Mühendisliğinde, süreç tamir edilmek yerine değiştirilmelidir.					
2.Değişim Mühendisliği'nde iş süreçleri üzerinde yoğunlaşılmalıdır.					
3.Değişim Mühendisliği'nde sürecin tasarlanması dışında her şey göz ardı edilmemelidir.					
4.İşletmelerde insanların değer ve inançları dikkate alınmalıdır.					

5.Değişim Mühendisliği'nde küçük sonuçlarla yetinilmemelidir.					
6.Değişim Mühendisliği uygulamaları uzun süreyi kapsamalıdır.					
7.İşletmelerde şirket kültürünün ve yönetim davranışlarının Değişim Mühendisliğini engellemelerine müsaade edilmemelidir.					
8.Değişim mühendisliği'ni işletmelerde en üstten alta doğru uygulamak.					
9.İşletmelerde, Değişim Mühendisliği'nden anlayan bireyleri görevlendirmek.					
10.Değişim mühendisliği uygulamalarında yeterli kaynaklar temin etmek.					
11. Değişim mühendisliği'nin getirdiği değişimlere gösterilen direnç karşısında çekilmemek.					
12.Değişim mühendisliği'nin herkesi memnun etmesi beklenemez.					
13.İşletmelerde Değişim Mühendisliği'ni sürüncemede bırakmamak lazım.					

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. DEĞERLİ ZAMANINIZI AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER, ÇALIŞMANIZDA BAŞARILAR DİLERİZ.