168408

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

DEĞİŞİM YÖNETİMİ, TÜRKİYE'DE DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN UYGULANIŞI VE BİR MODEL OLUŞTURULMASI

Endüstri Müh. Zeynep Evrim LALE

FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Prof. Dr. Turay Gökçen

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Turay GÖKÇEN

Prof Dr. Ahmet EKERİM

Y Doç. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ŞEKİL LİSTESİ.....v
ÇİZELGE LİSTESİ.....vi
ÖNSÖZ.....vii
ÖZET.....viii
ABSTRACT.....ix
1. GİRİŞ.....1
2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE GENEL KAVRAMLAR.....3
2.1 Değişimin Tarihçesi.....3
2.2 Değişim Yönetiminin Tanımı.....8
2.3 Değişim Yönetimi Uygulamasında Süreç Tasarımı.....8
2.3.1 Mevcut Durumun İncelenmesi.....9
2.3.2 Gerçekleşecek Sürecin Yeniden Planlanması.....10
2.4 Değişim Yönetimi Takımı.....13
2.4.1 Lider.....14
2.4.2 Süreç Sahibi.....14
2.4.3 Değişim Yönetimi Ekibi.....14
2.4.4 İdare Komitesi.....15
2.4.5 Değişim Yönetimi Koçu.....15
3. SÜREÇ KAVRAMI VE İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI.....16
3.1 Süreç.....16
3.2 Aktivite.....18
3.3 İş Süreçleri.....19
3.4 Süreç İyileştirme.....19
3.4.1 Süreç İyileştirmede Farklı Bakış Açıları.....20
3.5 Süreç İyileştirme Yolları.....22
3.5.1 Sürecin Basitleştirilmesi.....22
3.5.2 Süreç Zamanının Kısaltılması.....23
3.5.3 Bariyerlerin Kaldırılması.....24
3.5.4 Çalışanlara Yetki Verilmesi.....25
3.6 Süreçlerdeki Ortak Özellikler.....25

3.7 Süreç İyileştirme Projeleri....29
4. DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA BAŞARI FAKTÖRLERİ, BAŞARI YOLLARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ....31
4.1 Değişim Yönetimi Ve Danışmanlık Firmaları Gereksinimi....31
4.2 Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Ve Giderilme Yolları....32
4.3 Başarısızlık Nedenleri Ve Karşılaşılabilecek Engeller....34
4.4 Değişime Karşı Direnç....35
4.4.1 Direnç Çeşitleri....35
4.4.2 Değişime Gösterilen Dirence Karşı Öneriler....35
4.4.3 Örnek....36
4.5 Türkiye'de Değişim Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Sorunlar Ve Çözüm Yolları....41
5. DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÖRNEK VE UYGULAMALARI....43
5.1 Değişim Yönetiminin Dünyadaki Uygulama Örnekleri....44
5.2 Değişim Yönetiminin Türkiye'deki Uygulama Örnekleri....50
5.2.1 Karsan'da Değişim Yönetimi Çalışmaları....50
5.2.1.1 Şirketin Genel Durumu....51
5.2.1.2 Proje Organizasyonu Ve Genel Roller....53
5.2.2 Elginkan'da Değişim Yönetimi Çalışmaları....54
5.2.2.1 Şirket Hakkında Genel Bilgiler....54
5.2.2.2 Eğitim Süreci....55
5.2.2.3 Süreç Haritası....63
5.2.2.4 Değerlendirme....72
5.3 SIEMENS DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMASI....75
5.3.1 Şirket Hakkında Genel Bilgiler....75
5.3.2 Siemens'te Değişim Yönetimi Çalışmaları....76
5.3.3 Siemens'deki Değişim Yönetimi Modeli....82
6. TÜRKİYE İÇİN BİR DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ ÇALIŞMASI....93
6.1 Türkiye Tekstil Sektörü Ve Değişim İhtiyacı....93
6.1.1 Türkiye'de Tekstil Sektörü....93
6.1.2 Uygulamaya Konu Olan Şirket....95
6.2 Değişime Hazırlık....98
6.3 Değişim Mühendisliği Organizasyonu....101
6.4 Firmadaki Mevcut Durumun İncelenmesi....103

6.5 Şirketteki Ana Süreçlerin Tespit Edilmesi....108
6.6 Uygulama Ve Yeni Değişim Yönetimi Modeli....109
6.7 Uygulanan Süreçlerde Değişim Mühendisliğinin Sonuçları....125
6.7.1 Değişim Mühendisliğinden Sonra Süreçler....127
7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME....129
KAYNAKLAR....131
ÖZGEÇMİŞ....132

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1 Örnek akışı.....24
Şekil 3.2 Süreç iyileştirme organizasyonu şeması.....39
Şekil 5.1 Koç 2000 faaliyet planları.....51
Şekil 5.2 Eğitim sürecinin mevcut durumdaki iş akışı.....58
Şekil 5.3 Eğitim sürecinin süreç haritası.....64
Şekil 5.4 Eğitim sürecinin Öneri 1'e göre iş akışı.....67
Şekil 5.5 Eğitim sürecinin Öneri 2'ye göre iş akışı.....70
Şekil 5.6 Siemens A.Ş. 'de yeniden yapılanma projeleri.....77
Şekil 5.7 EFQM mükemmellik modeli.....84
Şekil 5.8 Siemens değişim yönetiminde uygulanan hibrit sistem.....92
Şekil 6.1 Değişim mühendisliği organizasyonu.....102
Şekil 6.2 Mevcut iş akış şeması.....104
Şekil 6.3 Genel iş akışı.....106
Şekil 6.4 Mevcut organizasyon şeması.....107
Şekil 6.5 Ana süreçler ve sıraları.....108
Şekil 6.6 Mevcut koleksiyon üretim süreci.....112
Şekil 6.7 Değişim mühendisli sonucu koleksiyon üretim süreci.....116
Şekil 6.8 Mevcut numune üretim süreci.....120
Şekil 6.9 Değişim mühendisliğinden sonra numune üretim süreci.....122
Şekil 6.10 Yeni organizasyon şeması.....126

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 5.1 Mevcut eğitim süreci ile önerilerin karşılaştırılması.....74
Çizelge 6.1 Mevcut durumda koleksiyon üretim süreci aktiviteleri.....113
Çizelge 6.2 Yeni koleksiyon üretim süreci aktiviteleri.....117
Çizelge 6.3 Koleksiyon üretim süreci değişim mühendisliği süreç özet çizelgesi.....117
Çizelge 6.4 Mevcut üretim numunesi hazırlama aktiviteleri.....119
Çizelge 6.5 Yeni numune üretim süreci aktiviteleri.....123
Çizelge 6.6 İmalat hazırlık süreci değişim mühendisliği süreç özet çizelgesi.....123
Çizelge 6.7 Mecvut ve değişim mühendisliği uygulandıktan sonraki durumun karşılaştırılması.....125

ÖNSÖZ

Değişim, ilkel insanın ateşi keşfetmesiyle başlayan hızlı, yorucu; bir o kadar da faydalı bir yolculuktur. Uygarlık tarihine bakıldığında ne kadar kısa zamanda ne kadar büyük mesafeler kat edildiği görülmektedir. Bunun sebebi, insan aklının değişime duyduğu meraktır.

Aslında değişmek çok kolaydır. Hiçbir şey yapmadan da insan değişir; zira yaşadığımız ortam, doğa değişmektedir ve biz de doğanın bir parçasıyız. Ancak yeterince güçlü olanın hayatta kalabildiği doğada, insan fark etmese de değişir hayatta kalmak için. Uygar insanın yapması gereken ise, değişimin bilincinde olmak ve kontrolü elde tutarak değişimi yönetmektir.

Değişimin gücüdür piyasaları yönlendiren, ihtiyaçları belirleyen ve sanayiye yön veren. Aslolan, olacakları öngörmek ve hazırlıklı olmak. Tüm uygarlık tarihi, bilim tarihi ve kültür mirasını doğru şekilde algılayarak değişimin doğasını anlamalıyız global dünyadaki yerimizi sağlamlaştırmak için.

İşte bu noktada, devinimin çarkları arasında hayata devam etmek için ekonomiyi, işi yapma şekillerini, gücü, üretimi kendi kontrolümüzde tutmak için değişimi biz yönetmeliyiz. Çünkü biz yapmazsak mutlaka başkaları yapacaktır ve doğa kanunu gereği hayatta kalan sadece o olacaktır. Dünyanın hızına ayak uydurmak, yetişmek ve önüne geçmek için yeni teknikler araştırıp bulmalıyız.

Tez konusu olarak "Değişim Yönetimi"ni tercih etmemin temelinde de, değişimin vazgeçilmezliği ve günümüz dünyasında değişimin rolünün artması yatmaktadır.

Bana bu konuyu inceleme şansı vererek bu yenilikçi kavramla ilgili bilinçlenmemi sağlayan, ufkumu genişletip mesleki ve sosyal hayatımda yeni bakış açıları edinmeme yardımcı olan ve tezimi hazırlarken yardımlarını esirgemeyerek ilgisi ve rehberliği ile beni destekleyen Sayın Prof. Dr. Turay Gökçen'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca Siemens Kalite Müdürü Dr. Sait Samlı'ya da, bana göstermiş olduğu ilgi ve yardım için teşekkür ederim.

ÖZET

Literatürde 1990'li yıllarda görmeye başladığımız Yeniden yapılandırma ve Değişim yönetimi, dünyada ve Türkiye'de şirketlerin artan rekabet ortamına uyum sağlamak ve yeni bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi amacıyla başvurdukları önemli bir yaklaşım olmuştur.

İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması bir kurumun katma değer üreten stratejik süreçlerinin, sistem, politika ve organizasyon yapılarının süreçleri destekleyip, iş akışları ve organizasyon verimliliğini optimize edecek şekilde hızlı ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Değişim yönetimi tüm süreçleri hedeflemez; sadece stratejik ve katma değer üreten süreçleri hedefler. Stratejik süreç, şirket varlığının merkezinde yer alan süreçtir. Amaçların ve stratejinin başarılması için temel araçtır. Çoğu durumda bir şirketin stratejik ve katma değer üreten süreçlerinin sayısı, yarım düzineyi geçmemektedir.

Son yollarda peşpeşe gündeme gelen birçok yeni yönetim anlayışı karşılaşmaktayız.Bu kalabalık, birçok yöneticinin aklını karıştırmakta ve neyin daha iyi ve avantajlı olduğuna karar vermelerinde zorlanmalarına sebep olmaktadır. Temelde, tüm bu yeni yönetim yaklaşımlarının amacı aynıdır: değişen koşullara ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek. Buradan da şu anlaşılıyor ki, hız ve yenilikçiliğin önemli kavramlar olduğu tüm dünya tarafından benimsenmiştir. Ancak amaca en iyi şekilde hizmet edecek yönetim yaklaşımını seçmek için, bu kavramların özlerini kavramak, durum ve şartları kendi öznel perspektifi içinde değerlendirebilme yetisini kazanmaktır. Değişim yönetimi bize heryerde işe yarayacak bir reçete sunmaktan ziyade, değişimin doğasını kavrayarak her koşulda en iyi sonuca ulaşmamız için bize bir metod öğretir. İşte bu yüzden de, tüm diğer yönetim anlayışlarına göre daha esnek ve uzun ömürlü bir niteliğe sahiptir.

Bu tezde, Değişim Yönetimi uygulanırken izlenecek aşamalar açıklanarak değişime nasıl hazırlanılacağından bahsedilmiştir. Mevcut durumun incelenmesinin önemi vurgulanarak, geçmiş hatalardan yola çıkılarak süreçlerin nasıl yeniden yapılandırılacağı açıklanmıştır. Değişim yönetimi uygulanırken bize avantaj sağlayacak başarı faktörleri, ve bize sorun çıkaracak dirençlerden söz edilerek dünya ve Türkiye'den değişim yönetimi örneklerine yer verilmiştir. Türkiye'de, tekstil sektöründe faaliyet gösteren, adı açıklanmayan bir şirketin genel durumundan yola çıkılarak, tekstil sanayiinde uygulanabilecek bir değişim modeli sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Değişim yönetimi, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, katma değer üreten süreçler.

ABSTRACT

Reengineering, which we have met at 1990's in literature, has been a very considerable approach for the companies for adopting themselves to increasing competition and establishing a new management understanding (change management), in the world and in Turkiye as well.

Reengineering is the rapid and radical redesign of strategic, value added business processes, policies and organizational structures of a firm in order to optimize the work flows and productivity.

A process is an interrelated series of activities that converts business inputs into business outputs. For example, "fulfill orders" is a process. Processes themselves, are composed of activities. Within the fulfill orders process, an activity may be "chek credit" or "pack order". There are just three types of activities in a business process which are; value added activities, hand off activities and control activities. Value adding activities add something of importance to the customer- a product or service that a customer needs, wants and is willing to pay for.

Not all processes are targets for reengineering. Reengineering only targets those that are strategiz and value addining.Strategic processes are parts of the mission of the company. Generally, these strategic and value ading processes are not more than a dozen.

In my thesis, the steps and phases of hange management and reengineering processes are defined.The importance of the examination of the present case and learning from the mistakes is emphasized. The probable resistance factors are also mentioned in order to define the rules that will lead us to success. Finally a model recommended for the textile sector in Turkey is presented.

Keywords: Change management, business process reengineering, value adding activities.

1. GİRİŞ

Değişen dünyayla birlikte yönetim kavramı, yönetim teorileri ve iş yapış tarzları da değişmektedir. Kuruluşlar gerek yönetim tarzlarında gerekse operasyonlarında bu değişime ayak uydurmak zorunda kalıyorlar. Değişime uyamayanlar er ya da geç gerileyerek yok oluyorlar.

Bu çalışmada son yıllarda popüler hale gelen Değişim Yönetimi ele alınmıştır. Değişim Yönetimi, değişim ihtiyacı sonucu ortaya çıkan yaklaşımlardan biridir.

Değişim Yönetimi birçok kavramla karıştırılmaktadır.Bu yaklaşım, bir otomasyon veya teknoloji atılımı değildir. Toplam Kalite Yönetimi ve diğer kalite yaklaşımlarına da temelde benzemez. Değişim Yönetimi aşamalı değil, radikal değişimler gerektirir. Gerek Değişim Yönetimi'nin ve gerekse Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olması için bazı temel ilkelerin gözden kaçınamaması gereklidir.

Değişim Yönetimi bir teknoloji devrimi olmamakla birlikte, bilgi teknolojisinin gücüyle etkili bir çaba haline gelir. Bazı radikal değişimlerin yapılması 'bilgi teknolojisi olmadan mümkün olamamaktadır.

Türkiye'de sanayinin gelişmesi ile birlikte, ilk etapta ihtiyacı gidermek amacıyla, el yordamı ile merkeziyetçi ve geleneksel bir yönetim anlayışı hakim olmuştur. Zaman içerisinde pazar ve üretim hacminin artması ile yeni yönetim anlayışlarına yönelinmiştir ancak bu sadece belirli bazı kurumsal şirketler için geçerli olmuştur. Zira Türkiye'de üretim yapmakta olan işletmelerin çok büyük bir bölümünü aile şirketleri ile küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu şirketlerde genel olarak hiyererşik bir yapı mevcuttur ve bu kemikleşmik yapının değiştirilmesine engel olacak birçok direnç mevcuttur.

Türkiye'de kısa bir süre öncesine kadar müşterinin istekleri yeterince önemsenmezdi. Ürün yelpazesinin tayini tamamen üretici firmalara bağlı idi. Sunulandan daha fazlasını veya kalitelisini talep etmek gelmezdi müşterinin aklına. Çünkü var olan sistemde farklı alternatifleri olabileceğini bilemezlerdi. 1980'li yıllarda ithalatın artması ve ilkemize giren ürün çeşitliliğinin çoğalması ile müşterinin çeşit ve kalite konusunda farklı alternatifler görme fırsatı oldu. 1 Ocak 1996 tarihinde Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girmesi ile de, mevcut piyasa hareketlendi ve üreticiler tüm sistemi gözden geçirmek zorunda kaldılar. Artık patron üretici değil, müşteri idi. Tüketiciler haklarının farkına varmaya ve kıyaslama yaparak amaca en uygun ürünü en düşük fiyata alıyorlardı. Piyasadaki bu değişim ile, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan her işletme artık "değişim"in bir parçası olmak zorundaydı. Müşteri odaklı

bir dünyada ve rekabetin acımasızlaştığı bir ortamda eski usullerle devan etmek mümkün değildi.

Benim bu konuda çalışma yapmak istememin temel sebebi ise, alışkanlıklar ve hiyerarşi üzerine kurulmuş bir kültürün egemen olduğu ülkemizde, işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ ve aile şirketlerindeki gelenekçi yönetim anlayışlarının günümüz değişim dünyasına uyum süreçlerinin merak uyandırıcı olmasıdır.Değişim yönetimi, reçete gibi uygulanacak bir prosedür değildir. Sonuç alabilmek için mevcut koşullar, önyargılar, dirençler ve alışkanlıklar doğru saptanmalı ve zaman içerisinde değişim ruhu her birime benimsetilmelidir.

Bu çalışmada öncelikle, değişimin doğasını anlamak amacı ile genel kavramlar ve tanımlara yer verilmiştir. Süreç kavramından söz edilerek, mevcut süreçlerin nasıl iyileştirilebileceği anlatılmıştır. Başarıya ulaşmak için neler yapılması gerektiği araştırılarak Türkiye koşulları için yorumlanmış, böylece de Türkiye için oluşturulacak yeni bir değişim yönetimi modeli için yol gösterilmiştir. Sonrasında, Türkiye'de uygulanmış olan bazı değişim yönetimi projeleri değerlendirilmiştir. Son olarak da bu birikim ve örneklerin ışığı altında, Türkiye için tekstil sektöründe yeni bir değişim yönetimi modeli sunulmuştur. Bu model oluşturulurken de özellikle Türkiye'deki kültürel eğilimler ve alışkanlıklar göz önüne alınmıştır.

Değişen dünyada rekabet edebilmek için seçilen yaklaşım ne olursa olsun; şirket kültürüne uygun olması, tüm şirket çalışanları tarafından anlaşılmış ve kabul edilmiş olması çok önemlidir.Başarıyı sağlayan esas faktör budur.

2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE GENEL KAVRAMLAR

Değişim felsefi anlamda tarih boyunca tartışılmış bir konudur. İş dünyasında değişim kavramının öneminin kavranması, ancak hız ve değişimin kaçınılmaz unsurlar olduğu son 20-25 yıl içerisinde yoğunlukla tartışılmaya başlamıştır. Değişimin doğasını tam olarak kavrayabilmek için, belli başlı bir takım tanımlara ve genel kavramlara hakim olmak gerekir.

2.1. Değişimin Tarihçesi

Bu gün iş dünyası birkaç yıl öncekine göre önemli farklılıklar gösteriyor. Örneğin artık artan global rekabet ortamı söz konusu. Müşteri talepleri daha ciddi bir boyutta, teslim sürelerinin kısalması gerekmekte. Bu tür değişimleri gerçekleştirmek üzere Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetimi gibi stratejiler kullanılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi gibi değişim süreçleri; müşteriler ve tedarikçiler için ürün ve hizmetleri daha iyi hale getirmeye çalışırlar. Toplam Kalite Yönetimi küçük ve mevcut şirket kültüründe yer alan değişimler yaratmaktadır. Fakat bazı şirketler operasyonlarında daha geniş, radikal değişimlere ihtiyaç duyarlar. Organizasyonel ve İş Süreci Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering), bu radikal değişimleri tasarlamak amacıyla kullanılan süreçlerdir.

Değişimin iş dünyasında tanımlı hali ile tarihsel gelişimi ise öyledir. Değişim Yönetiminin nasıl ortaya çıktığı endüstriyel profesyoneller arasında tartışmalı bir konudur. Bazıları değişim sürecinin birkaç metodolojinin bir sentezi olarak birkaç yıl önce ortaya çıktığını iddia ediyor. Diğerleri ise 1980'lerde, Japonya tarafından darbe indirilen Amerikan otomobil endüstrisinin, montaj hattı otomasyonuyla araba dizaynı oluşturmasıyla başladığını savunuyor. Aynı tarihte Amerikan otomobil üreticileri tam zamanında (Just In Time) üretim ve toplam kalite yönetimi fikirlerini benimsedi.

Değişim yönetimi çalışmaları dört ana bileşene sahiptir:

1. Organizasyonun iç ve dış müşterilerine odaklanma
2. Verimlilik ve çevrim zamanında iyileştirmeye neden olacak organizasyonda süreçlerin temelden yeniden düşünülmesi.
3. Fonksiyonel hiyerarşiden, ekip kurma ve organizasyon geliştirme aktiviteleri için uygun çapraz fonksiyonel ekiplere dönüşümü sağlayan yapısal reorganizasyon.
4. Kalite ve bilgi teknolojisi gibi geliştirilmiş bilgi dağıtımı ve karar vermeyi yönlendirecek en yeni teknolojiyi kullanan yeni bilgi ve ölçüm sistemleri. (Lynch, Feather, 1994)

Süreç dizaynı ve bilimsel çalışmalar Frederick Taylor zamanına kadar uzanıyor. Organizasyonel yapı ve dinamikleri teorisi Henry Fayol, Alfred Sloan ve Peter Drucker'a kadar gider. Bilgi ve ölçüm sistemleri George Siemens, müşteriye odaklanma kavramı Robert E. Wood tarafından ortaya çıkarıldı.

Darral Rigby, "The Secret History of Process Reengineering" kitabının yazan, fonksiyonel hiyerarşiden değişim yönetiminin önemli bir bileşeni olan çapraz fonksiyonel ekiplere geçiş üzerinde çalışmıştır. Fonksiyonel organizasyonun şu faydaları vardır:

- Uzmanlaşmış becerilerin gelişimini ve kullanımını maksimize eder.
- Fabrika ve ekipmanda ölçek ekonomisi sağlar.

Etkin eleman almaya uygundur ve uzmanlar için belirli kariyer planı sağlar. (Ould,1995)
Diğer yandan Rigby, çapraz fonksiyonel yapılarla organizasyonların daha iyi koordinasyon ve iş entegrasyonu sağlayacağını, daha hızlı cevap süreleri sunacağını ve daha kolay maliyet kontrolü sağlayacağını söyler. Böyle bir organizasyon, çalışanın daha yüksek düzeyde yaratıcı olmasını ve daha çok iş tatmini sağlar.

O halde hangi tip organizasyon daha iyidir? Rigby'e göre öncü firmalar bu yapılar arasında bir yapı seçiyorlar. Genellikle fonksiyonel organizasyonla başlıyorlar, sonra süreç odaklı yapıya geçiyorlar, daha sonra ikisinin kombinasyonunu gerçekleştiriyor ve son olarak çevrime tekrar başlıyorlar. Aşağıdaki örnek bu teoriyi açıklıyor;

1940'lı yıllarda üstün olan organizasyonel yapı fonksiyonel yapıydı. Sonraki 10 yıl boyunca, organizasyonlar karar vermeyi mümkün olduğunca alt düzeylere indirdiğinden ve hiyerarşik yapı düzleştirildiğinden, organizasyonlar yapılarını değiştirdiler. Bu değişimle, personel sayısı azaltıldı ve organizasyonlar çapraz fonksiyonel ekip çalışmalarına daha fazla odaklandı. 1960'lar başka bir değişimi getirdi: Durumsal liderlik ve yapı.

Diğer bir ifadeyle, organizasyonlar, durumun gerektirdiği fonksiyonel veya çapraz fonksiyonel en uygun yapıyı seçerlerdi. Böylece organizasyonlar en iyi yapıya adapte olmaya giriştiler: Matriks yönetim. Matriks yönetim 1970'lerin yeni ve yenilikçi yapı türüydü. Fakat fonksiyonel ve çapraz fonksiyonel yapılar arasında değişim yapmanın büyük zorlukları sebebiyle, matriks yönetim bir karmaşayla sonuçlandı.

1980'li yıllar matriks yapıya keskin eleştiriler getirdi ve birçok büyük organizasyon fonksiyonel yapıya geri döndü. Fakat birçok yönetici esnek ve dinamik iş ortamı için

fonksiyonel yapının yeterince esnek olmadığının farkındaydı. Böylece en uygun organizasyonel yapının süreç veya ürüne göre olduğu açıkça ortaya çıktı.

Günümüzde birçok şirket çalışma tarzları ve organizasyonlarının kökenlerini Adam Smith'in 1776'da yayınlanan "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde tanımladığı ve bir prototip oluşturan toplu iğne fabrikasına dayandırmaktadır. Smith bu kitapta "İş bölümü" adını verdiği ilkeyi açıklamaktaydı. Zamanla, iş bölümü ilkelerini. kullanmanın ortaya çıkardığı sorunlar su yüzüne çıktı: İş anlamsız görevlere bölünüyorsa, bunun nedeni bir zamanlar bu yöntemle başarılı olunmasıdır. Yetki ve sorumluluk bürokrasi içinde yayılıyorsa, bunun nedeni işletmelerin bu yöntemle yönetilmeyi öğrenmesidir. Çalışma yöntemlerini değiştirmeleri gerektiğine kulak tıkıyorlarsa, bunun nedeni de kendi yarattıkları organizasyon ilke ve yapılarının yıllarca iyi sonuç vermiş olmasıdır.

Günümüz şirketlerini korkutucu derecede yabancı buldukları bir ortama sürükleyen 3 güç var: Müşteri, Rekabet, Değişim (Ould,1995)

Müşteri:1980'li yılların başından beri gelişmiş ülkelerde, satıcı-müşteri ilişkisinde baskın güç değişmektedir. Artık üstün olan müşteridir. Ne isteğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne ödeyeceğini satıcıya artık müşteri söylüyor.

Artık daha fazla seçeneğe sahip olan müşteriler, tümü aynı kalıptan çıkmış gibi davranmıyorlar. Günümüzde satıcının o anda karşı karşıya olduğu ve kendi zevklerini oluşturma kapasitesine sahip bir müşteri tipi var.

Her bir müşteri, ister tüketici olsun ister bir sanayi şirketi, kendine özgü muamele görmek istiyor. Kendi gereksinimlerine uygun ürünler, kendi imalat planlanına ya da çalışma saatlerine uygun teslim programları ve kendine uygun ödeme şartları istiyorlar.

Kitle Pazarı zihniyetiyle büyüyen şirketler, her bir müşterinin önemli olduğunu kabullenmekte güçlük çekiyorlar. Artık tüketici ürünleri kıtlığı yok. Bunun sonucunda müşteriler istedikleri kadar müşkülpesent olabiliyorlar.

- Rekabet: ekabet kavramı eskiden çok basitti: Pazara makul bir ürün veya hizmeti en iyi fiyatla sunan şirket satış yapardı. Günümüzde hem rekabet arttı, hem de rekabet çeşitleri.

Aynı işi yapan rakip şirketlerin çoğalması tüm pazarının yapısını değiştirdi. Benzer ürünler aynı pazarlarda tamamen ayrı rekabet bazlarında satılıyor: Bir pazarda fiyat, diğerinde seçenekler, bir başkasında kalite ve bir diğerinde satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmet önem kazanıyor.

Artık pazarlar global hale geldi. Rakipler dünya çapında, enerjik, strateji sahibi ve yenilikçiler. Liderler hızlı hareket etme yeteneğine sahip. Tüketiciler bilgililer ve kaliteli ürünler kadar kaliteli tedarikçiler istiyorlar.

Rekabetin doğası da değişti. Örneğin imalat artık değer ekleyen bir etkinlik ve rekabet avantajının kaynağı olarak görülüyor. Bir organizasyon rakiplerine karşı avantajını sürdürtmek için stratejilerini gözden geçirmelidir. Organizasyon için içe dönük, pazar fırsatları ve spesifik müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için dışa dönük düzenlemeler yapılmalıdır.

Teknoloji rekabetin yapısını beklenmedik şekilde değiştiriyor. Müşteriyle aralarındaki etkileşimi geliştirmek için teknolojiyi kullanarak yenilikçi sistemler yaratan şirketler mümkün olanın sınırlarını genişletmekte ve böylece müşterinin tüm şirketlerden beklentilerini.

- Değişim:Müşterilerin ve rekabetin değişmesinin yansıra değişimin kendi yapısı da değişti. Dahası, değişim sürekli ve ısrarcı bir hale geldi.Günümüzde iş dünyasının en önemli konularından biri değişimdir. Değişim bir yandan büyüme, fırsat ve yeniliği temsil eder, diğer yandan tehlike ve karışıklığı. Bugün sadece işleri doğru olarak yapmak yetmiyor, doğru işleri yapmak zorunluluk haline geldi.

Değişimin artık bir zorunluluk haline geldiğini Coca Cola'nın yöneticilerinden Roberto Goizueta'nın şu sözleri açıkça ortaya koyuyor: "Gelecekteki 10 yıl içinde, geçmiş 10 yılda kullandığınız yollarla başanlı olacağınızı düşünüyorsanız, aklınızı kaybetmişsiniz demektir. Başarmak için, bugünü yok etmek zorundayız."

Bürokratik yapılarını, stratejilerini, sistemlerini, ürünlerini ve kültürlerini şoklara ve zorlamalara sürekli olarak adapte edebilen organizasyonlar rakiplerini elimine ederler. Böyle organizasyonlar; güçlerini maksimize ederek ve değişimle ortaya çıkan yeni güçler geliştirerek krize adapte olacaklardır. Değişim nadiren kolayca gerçekleşir: Dahası ne hızlandırılabilir ne de sürüklenebilir, anahtar nokta dengedir.

Değişimin hızı da arttı. Ekonominin globalleşmesiyle birlikte şirketler, her biri piyasaya ürün ve hizmetlerde yenilikler sunabilecek durumda ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kaldılar. Öyle ki; değişimin oldukça süratli olduğu dinamik rekabet ortamı içinde ayakta kalabilmek için şirketlerin çoğu tedbirler almaktalar. Ancak rekabet ortamı içinde uzun vadede ayakta kalabilmek için kısa vadeli çözümlerle orijinal bir model üzerinde düzenlemeler getirmekten çok, büyük ve temel değişiklikler yapmak gereklidir.

Motorola, General Motors, Honda ve Ford gibi dünya çapındaki şirketlere danışmanlık yapan Stanford Üniversitesi'nden Dr. Richard Pascale değişimin ve ilerlemenin sağlanabilmesi için gerekli olan planı gerçekleştirme ve sürekliliğini sağlamayı "Yeniden Yaratma" kavramı altında incelemiştir:

Yeniden yaratma, verimliliğin ve sürekliliğin sağlanabilmesi için kesinlikle bir takım değişiklikler gerektirir. Temel değişiklikler gerçekleştirilmediği sürece en fazla var olan sistem geliştirilebilir. Yeniden yaratma sürecini başarı ile tamamlamak için "değişim" ve "transformasyon" kavramları arasındaki farklılığın bilincine varmak gerekir. (Andersen, 1999)

Değişim, organizasyon kavramları aynen yerinde kalmakla beraber, şirket işleyişinin şu anki şeklini ileriye yönelik olarak değiştirmek için yapılan geliştirmeleri ifade eder.

Transformasyon ise, finansal performansta, sınai verimlilikte ve şirket kültüründe bazı yeniliklerin ortaya konulması demektir. Transformasyondan fayda sağlanabilmesi için organizasyonun kendini yeniden yaratması gerekmektedir.

Sonuç olarak bir şirketi işinden edebilecek olan değişiklikler genellikle şirketin o anki beklentilerinin dışında gelişenlerdir. Zaten günümüz iş ortamındaki pek çok değişim kaynağı da budur.

Bu üç güç yepyeni bir iş dünyası yaratmıştır. Bir ortamda iş yapabilmek için tasarlanmış şirketlerin, diğer bir ortamda iyi iş yapacak şekilde düzenlenemeyeceği açıkça belli olmaktadır.

Şirketlere uzun vadeli başarıyı ürünler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırabilir. İyi ürünler başarılı bir şirket yaratmaz, başarılı bir şirket iyi ürün yaratır. Günümüzde görev odaklı işler çağdışı kalıyor. Şirketler işi, süreç çerçevesinde organize etmek zorundalar.

Bir organizasyonda etkili değişim gerçekleştirmek için gerekli, birbiriyle ilişkili 3 faktör vardır: İş birliği(coordination), kararlılık (commitment) ve beceri (competencies).

Bir organizasyonda mevcut çalışanların bilgi ve zekasının sinerjisinden yararlanmak için, bu kişiler arasında iş birliği duygusu geliştirilmeli ve ekip çalışması yapılmalıdır. İş birliği yapılarak organizasyonda maliyet düşürme, kalite geliştirme, ürün geliştirme gibi fırsatları değerlendirilebilir. Etkili değişimin gerçekleştirilebilmesi için iş birliği sağlamanın yanı sıra, değişim için kararlılık da gereklidir. Son olarak, çalışanların bir ekip olarak problemleri tanımlamaları ve çözmeleri için, iş bilgisi, analitik beceriler ve kişisel ilişkiler gibi

yeteneklere de sahip olmaları gereklidir. Bu 3 faktörden -iş birliği, kararlılık, beceri- biri eksik olursa, etkili değişim gerçekleştirilemez.

Eğitim programlarının değişimi gerçekleştirmek için gerekli olduğu düşünülür. Eğitim programlan sadece beceriye yöneliktir, ancak yöneticiler genellikle yeni beceriler elde etme konusunda başarısızdırlar. Organizasyonda kararlılığın kaybolması sonucu, çalışanlar işlerine döndüklerinde bu becerilerin birçoğunu kullanamaz. Bunun sonucu olarak eğitim çalışmaları bir zaman kaybı olarak görülür.

Şirket çapında değişim programlarında dar görüş açısı da başka bir problemdir. Şirketler ya kararlılığa ya da iş birliğine, nadiren her ikisine birden odaklanmazlar.

2.2.Değişim Yönetiminin Tanımı

Değişim yönetimi, tüm değişim mühendisliği ve yeniden yapılandırma çalışmalarını içeren, değişim sürecinin devamlı olmasını sağlayan yönetim biçimidir. Burada çalışanların değişim ruhunu yakalayıp, bunu iş hayatlarının bir parçası olarak yaşatmalarını sağlamak gereklidir. Organizasyonel Değişim Mühendisliği; organizasyonel performansta önemli iyileştirmeler yoluyla organizasyonun asıl yeteneklerine odaklanarak süreçlerin ve organizasyonel yapının temelden düşünülmesi ve tasarımıdır. (Hammer ve Champy 2001)

Hammer ve Champy, 1993 yılında "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Bussiness Revolution" adlı kitaplarında değişim yönetiminin tanımını şöyle yapıyorlar: "Değişim yönetimi, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır."

Manganelli ve Klein'ın tanımı ise şu şekildedir: "Değişim yönetimi, bir organizasyondaki iş akışlarını ve prodüktiviteyi optimize etmek için stratejik, katma değerli iş süreçlerinin - ve onları destekleyen sistemlerin, politikaların ve organizasyonel yapıların- hızlı ve radikal bir yeniden tasarımıdır." (Ould,1995)

2.3 Değişim Yönetimi Uygulamasında Süreç Tasarımı

Değişim yönetiminde süreçler büyük önem taşır. Çünkü hangi süreçlerde değişime kuvvetle ihtiyaç duyulduğunun tespit edilebilmesi gerekir. Bu sebeplerle de iş süreçleri dikkatle incelenmelidir. Süreç kavramı, üçüncü bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.3.1 Mevcut Durumun İncelenmesi

Yeni veya eski tüm firmalar bugün uyguladıkları değişim projelerini gerçekleştirirken akademik sözcükler kullanma ve bu yönde çalışma eğilimi içerisindedirler. Çoğu

işletme yöneticileri, başarıyla sonuçlanmış uygulamalarına rağmen ısrarla şu soruları sormaktadırlar: "Yapabilecek miyiz?, Yapabilir miyiz?, Hangi sinyalle doğru yolda olduğumuzu anlayacağız?, Eğer en büyük rakibimiz bizden önce bu yolu almışsa ne yapabiliriz?". Bütün bu tuhaf soruların içinde gerçekten sorulabilecek olanlar ise şunlardır: "Değişim yönetimi nedir, nasıl ilerler, doğru tasarlanması için kritikleri neler olmalıdır?, Uygulama süreçleri nelerdir?" Bu nedenle değişim yönetimi, yöneticiler için geçici heveslerle dolu bir tanımlar karmaşasıdır denilebilir. Değişim, "beyaz bir sayfa" ile başlar. Para kaybetmeyi ve risk almayı gerektiren radikal iş kararlarının en kesinidir. Uygulamanın başarılı olması ise Toplam Kalite Yönetiminin kavramlarından "süreklilik" ile mümkün olmaktadır. Süreklilik kavramını oluşturan Deming ve değişim mühendisliğini uygulayan Harrington da "sistem" etrafında hemfikirdirler. Süreçler bütünü oluşturdukları zaman ve bu bütün de doğru çalıştığı takdirde süreklilik gerçekleşebilir.

Değişim yönetimi sürecinin etkin ve verimli olabilmesi için temel bazı esasları 12 ana madde altında toplayabiliriz. Bunlar:

1. Müşteri, hizmet ve ürün belirleyicidir.
2. Organizasyon, en tepeden aşağıya kadar katma değer arttırıcı şekilde yapılandırılmalıdır.
3. Sürekli gelişme için beyaz yakalı çalışanlar daima potansiyeldir.
4. Süreç maliyeti ve müşteri memnuniyeti en belirleyici unsurdur.
5. Sürecin destekleyicisi olan her çalışan aynı zamanda süreçlerin tasarlayıcı ve uygulayıcısı da olmalıdır.
6. Süreçler, daima üst yöneticileri de içine almalıdır.
7. Süreç performans optimizasyonu yönünde organizasyon içindeki süreçler arasında bağlantılar kurulmalıdır.
8. İletişim ve güven, sürecin başarısı için vazgeçilmez unsurlardır.
9. Son derece doğru ve dikkatlice hazırlanmış bir ölçüm sistemi ile süreç öncesi ve sonrası analiz edilebilmelidir.
10. Süreç yenilenmeden önce sürecin vazgeçilmez bir parçasının olup olmadığına karar verilmelidir. Eğer varsa bu süreçlerden maksimum verim alabilecek şekilde süreç kaldırılmadan yenilenmelidir.
11. Süreç sırasında karşılaşılacak olan psikolojik ve motivasyonla ilgili engellerin ortadan kaldırılmasına özen gösterilmelidir.

12.Süreç yenilendikten sonra, süreç içinde çalışacak olan ve fiilen süreci kullanacak olanların eğitimi ve neden değişikliğe gidildiğini anlamaları sağlanmalıdır. (Kıymet, 1997)

Bütün bu temellerin yanında, firma kültürünün belirlenmesi her firma için ayrıca üzerinde durulması gereken esastır. Her ilaç dozunun her hastaya aynı şekilde uygulanamayacağı gibi, her değişim yönetimi süreci de her firma için kopya edilemez.

"İş yaşamı açısından neden radikal çözümlere ihtiyaç vardır?" sorusunun yanıtı, iş yaşamıyla hiç de ilgisi olmayan bir örnek ile açıklanabilir: Bir küçük kız, annesine börek hamurlarını keserken, neden tepsi kapağını kullandığını sorar. Anne buna şaşırır, çünkü kızı o güne kadar hiç börek yapmamıştır. Sadece görerek edindiği bir izlenimden doğan bir sorudur bu. Anne biraz düşünür, ve kendi annesinden böyle öğrendiğini söyler. Bir aile toplantısında anneanneye sorduklarında, daha küçük bir kızken annesinin elini kesmesin diye bıçak kullandırmadığını, ve daha sonra bunun alışkanlık hâlini aldığını öğrenirler. Tıpkı bu çok basit olayda olduğu gibi, hem zaman kaybının olduğu, hem de boşa giden hammaddenin firmalarda çok fazla olduğu düşünülürse, süreçlerin yeniden ve analizler yapılarak incelenmesi ve tasarlanması gerektiği unutulmamalıdır. Organizasyonlardaki değişik iş süreçlerinden bazıları şunlardır: sipariş, faturalama, satın alma, yükleme, ulaştırma, stok yönetimi, denetleme, iş plânlama, garanti ve şikayetler, bütçe plânlama, alacak hesabı, borç hesabı, performans değerlendirme, teklif hazırlama, yönetim geliştirme, sürekli gelişim, insan kaynakları plânlaması ve profesyonellik.

Süreç tasarımında ilk yapılacak, mevcut durumu çok iyi tanımak ve muhteşem bir hayal gücü ile sanki mevcut hiç bir şey yokmuşçasına, maksimum verim alınacak şekilde süreci yeniden tasarlamaktır.

Mevcut durumu inceledikten sonra yapılacaklar ise aşağıda sıralanmıştır.

2.3.2 Gerçekleşecek Sürecin Yeniden Plânlanması

Değişimin plânlaması, aynı bir yazarın boş bir sayfadan işe başlaması gibidir. Bu, hem korkutucu, hem de keyiflidir. Tüm sürecin en yaratıcı kısmı, yeniden tasarım bölümüdür. Bu bölüm, tüm diğer bölümlerden daha fazla tümevarımsal düşünce ve cesaret gerektirir. Ekip üyelerinin tüm hayatları boyunca inançla sarılmış oldukları iş prosedürlerinden ayrılmaları gereklidir. İş idaresi eğitimi almış olan hemen herkes, iş süreçlerinin tasarımı konusunda bilgilidir. Geleneksel bir süreçte işin belli görevlere bölünebileceğini, bir yöneticinin kontrol alanı sınırlarını, boyut ekonomisini ve kontrol, sayılabilirlik ve bütçelemeye olan gereksinimi neredeyse içgüdüsel olarak biliriz. Gelenek dışı süreçlerde de bazı temel ortak noktalar vardır, ancak bunların dışında da

olabilecek bazı esaslara sahiptir. Örneğin, uygulamanın ilk gününde olunduğu varsayılırsa, yapılması gereken, temel kriterleri tüm uygulayıcılara açmak ve herkesten katkı beklemek olmalıdır. Burada dikkât edilmesi gereken nokta, fikir anlamında herkesin işin içine alınması; ancak uygulayıcı sayısının minimumda tutulmasını sağlamaktır. Çünkü bir sürecin gerçekleştirilmesinde mümkün olduğu kadar az kişi yer almalıdır. Grup içerisinde herkes kendine şu soruları yöneltebilmelidir: "Bu kişi bu işi nasıl yapacak?, Teknolojiden nasıl yardım alınabilir?" Burada amaç, ekip elemanlarının kendilerini sürecin bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktır.

Değişim yönetimi ekibi üyelerinin düşüncelerini harekete geçirmek için yararlanılan diğer bir yöntem ise, varsayımları belirleyip yok etmektir. Varsayımlar, hemen hemen tüm süreçler içinde gizlidir. Kendisine insiyatif vermediğiniz bir satıcı, bazen düşük fatura kesebilir. Burada, 70'li yılların "yöneticileri sorgulayın" sloganı, değişim yönetimi ekipleri için "varsayımları sorgulayın" şeklinde değiştirilmiştir.

Değişim yönetimi ekibinin fikir üretmek için kullanabileceği üç teknik mevcuttur:

1. Değişimin birkaç ilkesini cesurca uygulamak
2. Varsayımları bulup yıkmak
3. Teknolojinin yaratıcı bir şekilde kullanılması için fırsat aramak (Kıymet, 1997)

Reengineering uygulamalarından edinilen tecrübelerden, sürecin yeniden plânlanması ile ilgili olarak şu sonuçlar çıkarılmıştır:

- Bir süreci yeniden tasarlamak için uzman olmaya gerek yoktur.
- Dışarıdan biri olmak işe yarayabilir.
- Önceden yerleşmiş olan kavramlar bir yana atılmalıdır.
- Müşterinin bakış açısından bakabilmek çok önemlidir.
- Yeniden tasarımı en iyi şekilde ancak bir ekip yapabilir.
- Mevcut süreci çok iyi bilmek gerekli değildir.
- Büyük fikirler üretmek zor değildir.
- Yeniden tasarım eğlenceli olabilir.

Değişim mühendisliğinde, ekip içinde doğru iletişimin sağlanması, verimli çalışmayı da arttırmaktadır. Doğru iletişimin avantajlarını birkaç başlık altında toplamak mümkündür:

- Kaldıraç Etkisi: En iyi kalitedeki kişilerden oluşturulmuş sistemin oluşturabileceği sinerjik kapasite, maliyetlerin düşmesini sağlayacaktır.
- Hız: Yönetim ve diğer birimler arasındaki basamakların azalmış olması, kırtasiye işlemlerini ortadan kaldıracaktır ve iç uygulamalardaki hız maksimuma ulaşabilecektir.

Bu aşamada, elektronik veri değişimi (EDI; Electronic Data Interchange) kullanımı unutulmamalıdır. Bu sistem, müşteriye sunulan hızın göstergesi olacaktır.

- Esneklik: Her çalışanın görevini kesin çizgilerle belirlemek yerine, herkesin her işi yeri geldiğinde yapabileceğini ifade eder.
- Riskin Paylaşılması: Bilgisayarlı sisteme geçilmesiyle, her bir birime yetki verilmesi imkânı sağlanacağından, alınacak risk de eşit olarak paylaşılmış olacaktır. Her bölüm kendi yaptığı hatadan sorumlu olacaktır.
- Bağımsızlık: Ağ içinde yer alan her bir birim, temel prensiplerde aynı temele bağlı olmasına karşın, uygulamada kendi metotlarını kullanabilme özgürlüğüne sahip olabileceklerdir.
- Hızlı Büyüme ve Kârda Artış: Her bölüm sadece kendi işi ile ilgileneceğinden ve sorunlar hızla çözüm bulabileceğinden, büyüme de iki-üç kat daha hızlı gerçekleşebilecektir.
- Desteklenebilir Müşteriler: Ürün veya hizmetinizden faydalanan ve size uyum sağlamış olan müşterileri, yeni ürünleri veya hizmetlerinizi piyasaya sunarken, birinci adres olarak kullanabilirsiniz.
- Nakit İhtiyacında Azalma: Tek kanaldan çalışılmadığından, her bölüm kendi nakdini işleme koyacaktır. Bilgisayar ağı ile de, tek ana makine kanalı ile tek bilgi bankasından tüm yan birimlerin ihtiyacı karşılanabilmektedir. Sabit giderler azalacak, hizmetin hızlı ve yaygın kullanım alanı ile alacaklar artacaktır.
- Düşüşlerin Çabuk Fark edilmesi: Gerek günlük işlerin, gerekse dönemsel işlerin her birim tarafından yürütülüyor olması ve bu sistemin de bilgi ağı ile analiz edilebilir olması, üst yönetime çabuk bilgi aktarımını sağlamaktadır.
- Kaçınılmaz Değişimlerde Artış: Piyasada güçlü olan bir gruba karşı oluşturulabilecek birleşmelerde bilgi ağı uyumluluğu, bu birleşmenin en kısa zamanda gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Değişim mühendisliğinde iş süreçlerinin sahip olması gereken beş ana basamak şöyle sıralanabilir:

1. Hazırlık: İnsanların sürekli yer değiştirebileceği ve motive edilebileceği şekilde organize edilmesi
2. Doğru tespit: Müşteri odaklı bir işi yapısı oluşturulur ve her bir aktivite için süreç haritalarında gösterilir
3. Vizyon: Süreç, gerektiği zaman yeni değişiklikler gerçekleştirilebilecek esneklikte olmalıdır.

4. Teknik ve sosyal çözümler: Teknik ve insana dayalı olan her bir süreç, birbirinden çok iyi ayrılabilecek şekilde tasnif edilmelidir. Eleman seçimi ve eğitimi aşamaları standartlaştırılmalıdır.
5. Dönüşüm: Öncelikle bir prototip üzerinde gelişmeler ve yapılabilecek değişiklikler incelenmelidir. (Ould, 1995)

2.4 Değişim Yönetimi Takımı

Wolfgang Amadeus Mozart, bestelemiş olduğu bir eserde düzeltmeler yapmadan önce temiz bir kâğıtta düzeltme kısımlarını yeniden yazarmış. Michelangelo da heykel çalışmalarına başlamadan önce tüm detayları göz önündeymiş gibi hayal edermiş. Belki de onları dönemlerindeki meslektaşlarından ayıran, bu özellikleri olmuştur. Tüm bunları, değişim yönetimi için kullanılan kavramlarda da görebiliyoruz; geçmişi silmek, vizyon oluşturmak, sıfırdan başlamak... Peki ama firmalar, bir mermer parçası ya da bir nota kağıdı kadar kolay elde edilebilir mi? Belki bir tuval üzerinde sıfırdan başlayarak çalışılabilir ama bir işletme için tuval; metodu olan, ortak vizyon sahibi ve takım ruhu taşıyan iş gruplarıdır. Bu ise, zaman, emek ve cesaretin ürünleridir.

Henüz proje uygulanmadan kimlerin takım içinde nerede etkin rol alacağının belirlenmesi, ilk sorunu teşkil eder. Seçilecek elemanların şu niteliklere sahip olduklarından emin olunmalıdır:

- Var olan sürecin her aşamasını baştan sona bilmek
- Süreç olduğu gibi bırakılacak olursa, ne gibi problemlere sebep olabileceğini düşünebilmeli
- Firma misyonunu, stratejisini ve organizasyon yapısını iyi bilmeli
- Müşteriyi ve müşteri potansiyelinin ne demek olduğunu bilmelidir
- Değişim sürecinin ne demek olduğunu bilmeli ve bir temsilcisi olarak faaliyet gösterebilmelidir (Çiğdem, Kıymet, (1997), Değişim Mühendisliği/Y. Lisans tezi)

Bunların yanı sıra, süreci oluşturan her bir projede çalışanların şu niteliklerde olması gereklidir:

- Projeye katılabilecek süre
- Kazanmaya olan isteklilik
- Süreç sahipleri ve takım arkadaşları ile uyumlu bir yaratıcılık yeteneği
- Olumlu bir karakter
- Diğer kişilerin yetenek, düşünce ve becerilerine değer verme

Şu hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, değişim mühendisliğini süreçlere şirketler değil, insanlar uygular. Değişim süresince, "neler" den önce "kimler" sorusuna cevap bulunmalıdır.

2.4.1 Lider

Tüm değişim yönetimini onaylayan ve motive eden, üst düzey yöneticidir. Değişimin gerçekleşmesini lider sağlar. Bu nedenle, organizasyonun tersine dönmesini sağlayacak ve gerektiğinde insanları motive edebilecek yeterlilikte bir kişi olmalıdır. Organizasyonlarda lider olmadan kâğıt üzerinde çalışmalar yapılabilir ama, faaliyetlerin hayata geçirilebilmesi ancak yetkin bir lider ile mümkündür. Vizyon yaratmak ve çalışanları motive etmekle yükümlü olan lider, organizasyondaki yeterli manevi desteği sağlayabilmelidir. Lider, firmanın hem içi, hem de dış çevresiyle ilgilenebilecek kapasitede olmalıdır. Eğer değişim yönetimi uygulaması kısıtlı bir operasyon için gerçekleştirilecek ise, daha düşük özelliklerde bir kişi de lider olarak görevlendirilebilir. Unutulmamalıdır ki, liderlik, sadece pozisyon değil, aynı zamanda karakter sorunudur. Lider; hırslı, bilgili, yetkin ve hareketli olmalıdır. İşaretler, semboller ve yönetin sistemleri araçları, liderin temel araçlarıdır. Risk alabilme yeteneği ise liderliğin tartışılmaz gereğidir.

2.4.2 Süreç Sahibi

Değişim yönetiminin belirli bir sürece uygulanması sorumluluğunu taşıyan süreç sahibi; prestijli, güvenilir ve şirket içinde etkili, genellikle çizgisel sorumluluk taşıyan bir orta kademe yönetici olmalıdır. Liderin işi değişim mühendisliğinin büyük çapta uygulanması iken; süreç sahibinin işi de küçük çaplı uygulamayı gerçekleştirmektir. Süreç sahibi, bu uygulama sırasında ürünü ve kariyerini riske atan kişidir. Geleneksel organizasyonlarda süreçlerin sorumlulukları, organizasyonlar ile bölünmüştür. Süreç sahipleri lider tarafından tespit edilir. Süreç sahibinin görevi, değişim mühendisliğini uygulamak değil; uygulanmasını sağlamaktır. Süreç sahibinin görevi proje sonunda bitmez, çünkü artık organizasyonlar süreç odaklı hâle gelmiştir ve süreç sahibi işini devam ettirmelidir.

2.4.3 Değişim Yönetimi Ekibi

Değişim yönetiminde gerçek iş, bu ekip tarafından yapılır. Burada unutulmaması gereken, hiçbir ekibin aynı anda birden fazla süreçte uygulayıcı olamayacağının bilinmesidir. "Ekip" deyimi özellikle kullanılmıştır. Tahmin edilebileceği gibi, sayıları da az olacaktır. Beş - on kişiden oluşan ekipler, içeridekiler ve dışarıdakiler olarak kendi içlerinde bölümlere ayrılırlar. İçeridekiler, süreç içinde çalışanlardan oluşurken,

dışarıdakiler süreç sırasında görevli değillerdir. İçeridekiler, kuralları çok iyi bilen ancak uygulamaktan hoşlanmayan, asi yapılı kişilerden seçilir; ancak, tamamen hataları görerek değiştirebilecek karakterde de değillerdir. Bu noktada, dışarıdakilerden yardım alınır. Genellikle, değişim mühendisliğini hiç uygulamamış, hatta şirket dışından kişiler olmalıdırlar. Çok yaratıcı yapıda olmalıdırlar. Dışarıdakiler, içeridekilerin yarısı veya üçte biri oranında sayıya sahiptirler. Burada süreç sahibi patron değil de, adeta müşteriymiş gibi davranılmalıdır. Geleneksel anlamdaki "sonsuz plânlama, kusursuz uygulama" kriterleri değişim mühendisliği ekibi için geçerli değildir. Öğrenerek sonuca varmak geçerlidir.

2.4.4 İdare komitesi

İdare komitesi üyeleri, değişim mühendisliği uygulamasında isteğe bağlı olarak bulunabilecektir. Komite, organizasyonun genel değişim mühendisliği stratejisini plânlar. Bireysel proje ve süreçler kapsamını aşan konular bu komitede incelenir. Bu komite, süreçler arasında hangi ekip ve sürece kaynakların öncelikle tahsis edileceğini belirler. Bir anlamda, anayasa mahkemesi veya lordlar kamarası gibi çalışan komite, kapsamlı kararların alınmasında önemli rol oynar.

2.4.5 Değişim Yönetimi Koçu

Süreç sahipleri, ekipleri kendi özel değişim projeleri üzerinde yoğunlaşırlar. Değişim mühendisliği çalışmalarının bir bütün olarak çalışmasını sağlayan kişilere, "değişim yönetimi koçu" denir. Koç, lidere destek olan ve günlük çalışmaları takip eden kişidir. Lidere bağlıdır ve personelin başkanı konumundadır. İki işlevi vardır: her bir süreç sahibi ile değişim mühendisliğinin ekibini desteklemek ve sürmekte olan tüm değişim mühendisliği faaliyetlerini koordine etmek. Yeni atanan bir değişim mühendisliği ekip elemanının ilk işi, koç ile konuşmaktır. Çar, içeridekiler ve dışarıdakiler gruplarının tespit edilmesini sağlayabilir. Alt yapı çalışmalarını gerçekleştirir ve ekip çalışmalarında işleri kolaylaştırır. Bu kadar etkin bir konumdaki kişilerin en önemli problemi, bir süre sonra kendilerini yöneticinin önünde düşünmeleri dezavantajıdır.

Son olarak denilebilir ki; lider, süreç sahibi, içeridekiler, dışarıdakiler, idare komitesi ve koç, değişim tarlasının işçileridirler. Her firma bu tanımlamaları kendisine göre değiştirerek uyarlayabilmektedir.

3. SÜREÇ KAVRAMI VE İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (business process reengineering), birleşik sistemlerin ve organizasyonel yapının iş performansında büyük bir ilerleme sağlamak için yeniden dizayn edilmesidir. BPR, yeniden yapılandırma (reconstructing) veya küçülme (downsizing) değildir. İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması değişim yönetiminin devrimsel bir nitelik taşıyor olmasının temel sebebidir. Değişim köklü olması ve radikal çözümler önermesi, iş süreçlerinin yeniden dizayn edilmesi temeline dayanır.

3.1. Süreç

"Süreç" kelimesini günlük hayatta sıklıkla ve anlamını pek de düşünmeden kullanırız. Anlamını tam olarak bilip bilmediğimizi düşünmeyiz.

"Süreç" kelimesinin anlamı Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde şu şekilde verilmiştir: " Aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay veya hareketler dizisi, vetire, proses." Hemen hemen aynı anlamda kullandığımız "süre" ise; " Bir olayın başı ile sonu arasında geçen zaman parçası, zaman aralığı, zaman bölümü, müddet." olarak tanımlanmaktadır. "Periyot" ise, "dönem" veya "devir" demektir. (www.tdk.gov.tr)

Bu tanımların ışığında söylenebilir ki, "süreç" söz konusu olduğu zaman, başlangıç ve bitiş zamanlarından ziyade, devamlılık hali önemlidir. Yani kelimenin algılanışında öncelik "deva etme"dedir. Dilbilgisindeki "sürerlik fiili"nin bıraktığı etkiyi bırakır. "Sürerlik", "uzun sürme durumu" demektir. "Sürerlik fiili" ise, "Süreklilik kavramı veren fiil. Bu kavram herhangi bir fiilin -e'li zarf-fiil ekiyle durmak, kalmak ve bazen de görmek fiilerinden birinin kullanılması ile sağlanır: Gidedurmak. Bakakalmak. Yapagörmek gibi." şeklinde tanımlanır. (www.tdk.gov.tr)

Tüm sistemler iki temel kavramla açıklanabilirler: Bilgi ve süreçler. Bilgi bize dünyada meydana gelen olaylar ve bunların yönetim yolları hakkında haber verir. Süreçler bilgiyi işler ve bu bilgiyi değiştirerek yeniden biçimlendirir veya yeni bilgi yaratır. Süreçler, bilginin akışına göre birbirleriyle ilişkilendirilirler. Süreç kavramı, değişik biçimlerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- İlerleme, süren şey
- Belirli bir sonuca götüren kademeli değişim (Örnek: Büyüme Süreci)
- Belli bir sona doğru ilerleyen eylemler ve işlemler serisi (Örnek: İmalat Süreci) (Demir, 2003)

Bu genel tanımların yanı sıra, kuruluşlar tarafından özel amaçlı olarak yapılmış tanımlar da vardır.

AT&T' nin süreç (proses) tanımı şöyledir : " Belli girdiler ve belli çıktıları üreten katma değerli çabalarla karakterize edilen birbiriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesi. " (www.fastcompany.com)

Bu tanıma göre, bir süreç belli bir fonksiyonel organizasyon içinde yer alabilir ya da birkaç fonksiyonel organizasyona yayılmış olabilir.

IBM şirketi tarafında verilen tanım ise şöyledir : "Bir süreç, iç veya dış müşteri için yararlı sonuç verebilen, tekrarlanabilir ve ölçülebilir çabaların serisidir."

Yukarıda verilen ve benzeri tanımlardan hareketle bir süreç yalın bir biçimde şöyle tanımlanabilir :" Belli girdileri içeren ve belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbiriyle ilişkili, iş faaliyetleri kümesi. " (www.fastcompany.com)

Özetle,

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

Süreçler girdilere değer kazandırarak onları anlamlı çıktılara dönüştüren, tanımlanabilir, ölçülebilir ve tutarlı faaliyetler topluluğudur. Bir işin süreç olarak tanımlanabilmesi için girdiye mutlaka değer katması gerekir.

Süreçler genel anlamda ikiye ayrılır : İmalat süreçleri ve hizmet süreçleri.

- İmalat süreçleri: Bu tip süreçlerde girdi süreçten fiziksel şekli değişmiş olarak çıkar. Bu tip süreçler daha çok somut özellik taşıdıklarından daha somut ve kolay izlenebilir, kontrol altında tutulabilir. Bu kolaylığa çeşitli çalışma standartlarının sayısal olarak varolması da yol açar.

Hizmet süreçleri: İmalat süreçleri hariç tüm süreçler hizmet süreçleri olarak ifade edilebilir. Bu tip süreçlerde çıktı çoğu zaman soyut olmaktadır. (Demir, 2003)

Çoğunlukla bu iki tip süreç bir arada bulunurlar. Makine üreten bir işletmede makine imalatı bir imalat süreci olurken, işletmenin fiziksel üretiminden farklı periyodik bakım, teknik servis, kullanıcı eğitimi gibi hizmet üretimleri de birer hizmet süreci olmaktadır.

Müşteri beklentilerinin hızlı, kaliteli ve uygun bir fiyatta karşılanabilmesi için herhangi bir organizasyonun bütün bölümlerinin uyum içinde çalışması, bölümler arası bilgi akışının verimli hale getirilmesi ve tekrarların azaltılması gerekmektedir. Bu amaca ulaşmak için ise

geleneksel yönetim anlayışını terk etmek ve müşteri odaklı süreç anlayışını getirmek yararlı olacaktır.

İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdiyi alıp bunlara değer katan ve iç veya dış müşteri için değer oluşturacak bir çıktı sağlayan, tanımlanabilir, tekrarlanabilir ve ölçülebilir, aynı amaca odaklanmış aktiviteler grubu olarâk tanımlanabilir. Bir sürecin belirleyici özellikleri;

- Belirli girdi ve çıktılarının olması
- Sınırlarının departman ve şirket dışına taşabilmesi olarak verilebilir.

Süreçler tanımlanabilir sonuçlar üretmek için organizasyonun kaynaklarını kullanır ve onları bir çıktı üretmek üzere değiştirir. İdeal olarak, süreçte olan bu transformasyon girdiye değer katar ve bir sonraki kullanıcı için daha faydalı ve etkin çıktı üretir.

İşletmelerde geleneksel organizasyondan müşteri odaklı süreç organizasyonuna geçmek hiç de kolay olmamaktadır. Bunun nedeni ise fonksiyon bazında iş yapan bir organizasyonun işi süreç bakış açısından görmesinin zorluğudur. Çözüm fonksiyonlarla süreçler arasındaki bağı kurmakta yatmaktadır.

Fonksiyonel organizasyonlara sahip işletmelerde süreçlerin kesin sınırlan belli değildir. Bir müdürlük, bir şeflik veya bir eleman, yaptığı aktiviteler gereği, birden fazla sürece hizmet ediyor olabilir. Süreçler daha küçük alt-süreçlere ayrılabilir, alt süreçler de daha küçük aktivitelerden oluşur.

3.2. Aktivite

Aktiviteler, insan ve diğer kaynakların bir arada kullanılmasıyla yapılan işlerdir. Aktivitelerin bir çıktısı ve bu çıktıdan fayda sağlayan bir müşterisi vardır.

Müşteri aktivitenin ürettiği çıktıyı kullanan ve bu çıktıdan belli bir fayda sağlanması beklenen kişi, bölüm ya da kuruluştur. Müşteriler şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Dış müşteri
- Holding
- Üst yönetim
- Yasal kuruluşlar
- Çalışanlar
- Fabrika yönetimi
- Yerel toplum/çevre

- Aktivite yi yapanın kendisi
- Şirket içi departmanlar Prosesler İş merkezleri

Aktivitelerin girdileri diğer aktivitelerin çıktılarıdır. Aktivite sonucunda girdiye belli bir değer katılarak çıktı oluşturulur ve bir sonraki aktivite ye girdi sağlamak üzere müşteriye iletilir.

Aktivitelerin çıktıları somut, ölçülebilir olmalıdır. Bu çıktı ölçümleri aktivitenin hangi verimlilikte yapıldığının göstergesi olurlar.

3.3. İş Süreçleri

Bir şirkette yapılan aktivitelerin büyük bir bölümü stratejik olmayan süreçlerin bir parçasıdır. Bu süreçler genellikle pazar için açıktırlar, ama ortadan kaldırıldıklarında veya azaltıldıklarında maliyet etkinliği gibi uzun-vadeli etkileri olabilir.

İş süreçleri, (ana iş süreçleri veya destek süreçleri) girdi alan, bunu dönüştüren ve bir çıktı üreten aktivite grupları şeklinde üretim proseslerinin düşünüldüğü şekilde düşünülmelidir. Ama imalat süreçleri fizikselken iş süreçleri daha kısa ömürlüdür. Belirti bir süre sonra süreçleri tekrar baştan değiştirmek gerekebilecektir. Amaç bu değişikliği şimdiden yapmak değil, zamanı gelince değişikliği yapmak zorunluluğunu görmeyi ve değişikliği mümkün olabildiğince ağrısız geçirmeyi mümkün kılacak, dinamik bir organizasyonu şimdiden oluşturmaktır. Bütün ana iş süreçleri belirgin değildir, bunların en önemlisi her zaman ürünün üretilmesi süreci değildir. Her sektörde bu farklıdır. Örneğin savunma sektöründe ana iş süreci ittifak yönetimidir. Bira endüstrisinde mayalama, pazarlama ve marka yönetimi ana süreçtir.

Yeniden yapılanma genellikle birçok süreç içinden birkaç ana sürece odaklanır. Bir ana süreç şirkete rekabet edebilirlik için verdiği yeterlilikle değer katar. Ana iş süreçleri müşteri, hisse sahibi veya düzenleyiciler tarafından değerlendirilir ve doğru olanın elde edilmesinde kritiktirler. Şirketin iş yaptığı sektörde başarısı için gerek duyulurlar; şirket stratejisinin rekabet için kritik gördüğü süreçler olmalıdırlar.

Her endüstri grubunda ortalama 5 - 8 ana iş süreci bulunur ve her birinin organizasyon dışına belirli bir etkisi vardır. Şekilde görüldüğü gibi her sektöre giriş veya liderlik için gerekli yeterlilikleri rakipler ve müşteriler belirler.

3.4. SÜREÇ İYİLEŞTİRME

Süreç İyileştirme son zamanlarda şirketlerin önemle üzerinde durduğu ihtiyaçlardan birisi olmuştur. Bu ihtiyacın başlıca iki sebebi vardır:

- Rekabetin Artması: Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için en iyi kalitede, en ucuz ürünü ve en kısa sürede piyasaya sunmanın gerekliliği
- Müşteri Beklentileri: Günümüzde müşteriler daha bilinçli ve daha fazlasını istiyor. Bunu karşılamak için, ürün kalitesinin ve sunulan servisin devamlı iyileştirilmesinin gerekliliği

Yakın geçmişe kadar şirketlerde fonksiyonel yapılanmalar mevcuttu. Her fonksiyon kendi alanında ihtisaslaşmış ve diğer fonksiyonlarla koordinasyon problemleri oluşmuştur. Yapılan işler, müşteri ihtiyaçlarını karşılayıp karşılanmadığı sorgulanmamıştır. Bölümler arası koordinasyon eksikliği, bir çok işin tekrar yapılmasına ve kaynakların boşa harcanmasına sebep olmuştur. Bu hem maliyet, hem de zaman açısından şirketleri günümüz ortamında zor durumda bırakmaktadır.

Kısa vadeli çözümler olarak, fiziki küçülme, masrafların kısılması gibi çözümler üretilmiş, fakat sorunun ana kaynağına inilmemiştir. Asıl yapılması gereken, şirket içi müşteriye yönelik değer katan iş zincirinin (Value Chain) ortaya çıkarılması, bu zincir içindeki yapılan gereksiz işlerin veya tekrarların yok edilerek, ürünün ve hizmetin daha kısa zamanda, daha kaliteli, ve daha ucuza müşteriye sunuş yollarının araştırılmasıdır. Aktivite ye dayalı sistemler, aktiviteler üzerinden çalıştığı için, belirlenen süreçlerin maliyetlerini bularak, işin nasıl yapıldığının ortaya çıkarılmasını sağlar. Böylece, şirket içinde oluşturulan gereksiz işler ortaya çıkacak ve kaynakların ne oranda boşa harcandığı yönetim tarafından görülebilecektir. Ayrıca her sürecin içinde yer alan bölümler ve müşterilerin problemleri ve sorunları ortaya çıkarılmalıdır. Ayrıca süreç ve alt süreç bazında performans göstergeleri, süreçleri zaman, kalite ve maliyet açısından incelenmelidir.

3.4.1. Süreç İyileştirmede Farklı Bakış Açıları

Süreçleri iyileştirmek için, özellikle üst yönetim ve çalışanların gönülden katılımı gerekmektedir. Süreç iyileştirmeyi iki ana temelde görmeliyiz; şirket içi sistemler ve sistemleri kullanan çalışanlar. Eğer çalışanlara destek veren sistemleri değiştirebilirsek, bu sistemleri kullanan çalışanları da değiştirebiliriz. Süreci iyileştirme alanlarını dört ana grupta toplayabiliriz;

- Süreç
- Sistem
- Çalışanlar
- Yapı

- Süreç: Süreç içinde bir araya gelen bölümlerdeki insanlar genellikle, fonksiyonel bakış açısının getirdiği, birbirlerini sevmezler, aynı amaçları yoktur ve birlikte çalışmak istemezler. Buda sürecin toplam performansını etkiler. Süreç içindeki aktivitelerden, değer katmayanların yok edilmesi, değer katanların ise iyileştirilerek, süreçlerin basitleştirilmesidir. Bunu yaparken;
  - Mükerrer aktivitelerin yok edilmesi,
  - Birbirleriyle ilişkili aktivitelerin birleştirilmesi,
  - Kontrol ve onay aktivitelerinin yok edilmesi,
  - Destek aktivitelerinin azaltılması,
  - Dışarıdan temin (outsourcing),
  - İkincil taşımaların yok edilmesi,
  - Kaliteli ürünün kaynağında yaratılması,
  - Bilginin kaynağında girilmesi,
  - Değişik durumlarda sürecin değişik versiyonlarının oluşturulması,
  - İşi küçük partilerde yaparak sürekli bir akışın sağlanması,
  - Talebe göre işin yapılması,
  - Süreç içindeki aktivitelerin mümkünse aynı zamanda yapılması
  - Fonksiyonlar arası bariyerlerin kırılması,
  - İşin yapılış sırasının değiştirilmesi açılardan süreçler sorgulanmalıdır.
- Sistem: Süreç içinde çalışan bölümlerin bilgi paylaşımını ve koordinasyonu geliştirmek için yeni bilgi ve iş sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. MRPII, entegre muhasebe sistemleri bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ve ilgili tüm bölümler tarafından erişilebilecek şekilde tasarlanmalıdır. Bunu yaparken;
  - Dışarıdan temin (outsourcing),
  - Süreç içi sorumluların yaratılması,
  - Kalitenin kaynağında oluşturulması,
  - Dış dünya ile bariyerlerin kırılması,
  - Fonksiyonlar arası bariyerlerin kırılması,

- Bilginin kaynağında girilmesi gibi açılardan bakılmalıdır

- İnsan: İnsan faktörü de çok önemlidir. Çalışan herkesin, sürecin amacını bilmesi ve bu amaca hizmet etmenin önemini kavraması gerekmektedir. Bunun için gerekli eğitim ve formasyon çalışanlara verilmelidir. Bunu yaparken;
  - Çok fonksiyonlu çalışma gruplarının oluşturulması,
  - Kalitenin kaynağında oluşturulması,
  - Takım çalışması kültürünün yaygınlaştırılması,
  - Müşterinin patron olması,
  - Dış dünya ile bariyerlerin kırılması,
  - Fonksiyonlar arası bariyerlerin kırılması,
  - Çalışanların katılımının sağlanması,
  - Problemlerin başkalarına aktarılmaması, gibi açılardan bakılmalıdır.
- Organizasyon Yapısı: Süreç içinde çalışan kişiler fonksiyonel yapılaşmadan kurtarılmalı, süreç odaklı yapılanmalar hedeflenmelidir. Organizasyon yapısı, süreç odaklı olmalı ve herkes kendi sürecinin daha iyi yapılması için çalışmalıdır. Bunu yaparken;
  - Kontrol ve onay aktivitelerinin yok edilmesi,
  - Dışarıdan temin (outsourcing),
  - Çok fonksiyonlu çalışma gruplarının oluşturulması,
  - Dış dünya ile bariyerlerin kırılması,
  - Fonksiyonlar arası bariyerlerin kırılması,
  - Dikey bariyerlerin kırılması, gibi açılardan bakılmalıdır. (Türkmen, 1997)

3.5 Süreç İyileştirme Yolları

Yukarda belirtilen, süreç iyileştirme açılarından bazılarını bu bölümde örneklerle daha açık hale getirelim;

3.5.1. Sürecin Basitleştirilmesi

Şirket içindeki mevcut süreç haritaları oluşturulduğunda, aşağıdaki şekilde olduğu gibi, süreçlerin çok karmaşık olduğu gözükür.

Sürecin basitleştirilmesi için, şu bakış açılarını ele alalım:

Tekrar aktivitelerin yok edilmesi: Aktivitelerin tekrarlanması genellikle bölümlerin birbirlerine güvenmemelerinden ortaya çıkmaktadır. Bilginin kaynağında kaliteli oluşturulmasıyla ve işlerin bir kerede doğru yapılmasıyla bu aktiviteler ortadan kaldırılabilir.

İlgili aktivitelerin birleştirilmesi: Birbirini takip eden aktivitelerin birleştirilmesiyle işler bir bütün oluşturur, bekleme ve gecikmeler engellenir.

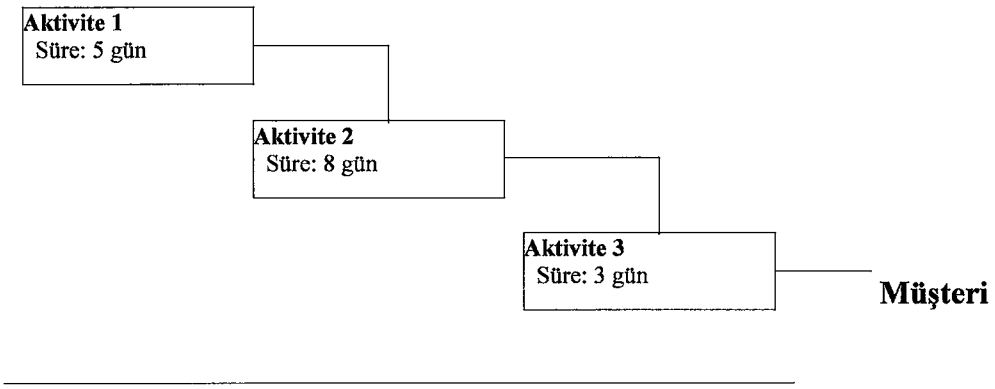
3.5.2. Süreç Zamanının Kısaltılması

Süreç toplam zamanının kısaltılması, bugünün "zamana dayalı rekabet" ortamında en önemli konularından birisidir.

İş küçük partilerde yaparak sürekli bir akış sağlamak: Klasik olarak, işler biriktirilerek bir kerede bitirilmek istenir. Bu, bekleme, işin uzaması ve çok fazla ara stok oluşturulmasına neden olur. İşi küçük partiler halinde yapmak, hem üretim sırasında hem de ofis ortamında, iş akışının devamlı olmasını ve akış içerisindeki darboğazların akışı çok engellemesi önlenir.

Talebe göre işin yapılması: Burada müşterinin (iç veya dış) ön plana çıkarılması gerekir. Eğer müşteri talep etmiyorsa o işin yapılmaması gerekmektedir. Daha önceki uygulamalarda, bir iş yapıldığı anda bir sonraki bölüme aktarılmaktaydı (Push system). Bu da bir sonraki bölümün ihtiyacı olmayan bilgiyi almasına neden oluyordu. .Asıl yapılması gereken, müşteriden talep geldiği anda işin yapılması ve müşteriye ulaştırılmasıdır (Pull System). Bu da müşterinin süreç boyunca etkin katılımını gerektirir.

Aktivitelerin paralel yapılması: Birçok uygulamada, bir aktivite bittikten sonra diğeri başlamaktadır. Aşağıdaki örnekte, aktiviteler birbiri ardına gelmekte ve toplam süreç zamanı 16 gün olarak görülmektedir.



Şekil 3.1: Örnek akışı (Türkmen, 1997)

Süreç zamanının azaltılmasının en önemli yollarından biri, aktivitelerin paralel olarak gerçekleştirmektir. Bu yaklaşım, takım içindeki kişilerin birbirleriyle çok iyi iletişim içinde bulunmalarını gerektirir. Örnekte 16 gün olan süreç zamanı bu yöntemle yan yarıya azaltılmıştır.

3.5.3. Bariyerlerin Kaldırılması

Bir çok şirkette hem dış dünya ile, hem bölümler arası hem de üst yönetimle çalışanlar arası bariyerler oluşmuştur.

Dikey bariyerlerin kırılması: Hiyerarşik organizasyonlarda seviyeler arası bariyerler oluşturulmuştur. "Patron patrondur, diğerleri ona hizmet eder " felsefesi benimsenmiştir. Bu bariyerlerin oluşmasının sebebi, seviyeler arası güç dengesizliği ve emir komuta zincirinin yerleşik olmasıdır. Şirket içi seviyelerin azaltılması ve yetkilerin kişilere dağıtılması, üst yönetimle çalışanlar arası bilgi alışverişini daha fazla kolaylaştıracak ve çalışanların tatmininin arttıracaktır.

Dış dünya ile bariyerlerin kırılması: Süreçler şirket sınırlarının dışına taşmalıdır. Sürecin kalitesini, toplam zamanını azaltmak için, tedarikçiler ve müşterileri de sürecin içine katmak gerekir.

Fonksiyonlar arası bariyerlerin kırılması: Fonksiyonlar arası bariyerlerin yıkılması süreç iyileştirme çalışmalarının başarılı olması için kritik noktalardan biridir. Bu bariyerlerin yıkılmasıyla, süreç bazlı organizasyon oluşturulabilir, çok yönlü takımlar oluşturulabilir, ve süreç performansları arttırılabilir.

3.5.4. Çalışanlara Yetki Verilmesi

Takım çalışması kültürünün yerleştirilmesi: Grup çalışmasının verimlilik açısından bireysel çalışmadan daha iyi olduğu bir gerçektir. Takım çalışması, sinerji oluşturarak yapılan işin daha kaliteli oluşmasını sağlar.

İş akışının fonksiyonlar arası yürümesinin temel problemlerinden biri, fonksiyonların birbirinden habersiz olmasıdır. Bunun sonucu olarak, bölümler bir

çok aktiviteyi habersiz olarak tekrar yapmaktadır veya müşteri olan bölümün istekleri karşılanmadığından işler tekrarlanmaktadır.

Fonksiyonlar üstü takımların oluşturulması, bu tekrar aktivitelerini yok edecektir. Süreç ile ilişkili her bölümden birer kişi takım içinde yer alacağı için herhangi bir koordinasyon problemi olmayacaktır. Takımlar, direkt müşteriye yönelik çalışacaklar ve nihai ürünü kaynağında oluşturarak müşteriye zamanında sunabileceklerdir.

Müşterinin patron olması: Klasik sistemde çalışanlar patronları için çalışmaktadırlar. Patronun dediğinin uygulanması ve yetkilerin tek kişi de toplanması çalışanların tatminini azaltmaktadır.

Çalışanlar, patronun isteklerine bağlı değil müşteri isteklerine bağlı çalışmalıdırlar. Patronun görevi, çalışanların denetlenmesi ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının. denetlenmesi olmalıdır ve bir çok yetkiyi çalışanlara dağıtmalıdır. Böylece, takım kendi kararlarını verebilecek, müşteriler hedefleri belirleyecek ve işletmeler daha az yönetim seviyesi ile daha verimli çalışacaklardır.

3.6 Süreçlerdeki Ortak Özellikler

Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçler değişik fonlar almaktadır. Yine de, yeniden yapılanmanın uygulanmış olduğu süreçleri karakterize eden özellikler hakkında pek çok şey söylenebilir. Birçok şirketin yeniden yapılanma projelerini gözlemledikten sonra yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerde, endüstri tipini ve hatta o sürecin özelliklerini aşan benzerlikler olduğu görülmüştür. Bu ortak özelliklerden başlıcaları şöyledir:

- Pek çok iş, bir tek iş halinde birleştirilir: Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerin en temel ortak özelliği eskiden birbirlerinden apayrı olan iş ve görevlerin birleştirilerek tek bir iş haline getirilmiş olmasıdır. Sürece çok fazla kişinin karışması, kaçınılmaz olarak hataya ve yanlış anlamalar yol açar çünkü sürecin tümünden sorumlu olan ya da tüm süreci bilen bir grup ya da birey yoktur. Uzun bir süreçteki tüm adımları birleştirip, bir tek kişi tarafından gerçekleştirilecek tek bir işe dönüştürmek her zaman mümkün değildir. Bu

durumda da paslaşmaları ortadan kaldırmak için eskiden farklı yerlerde çalışan kişiler tek bir birimde toplanır ve vaka ekibi gruplar oluşturulur.

Birleştirilmiş süreçlerde eskisine göre daha az denetime gerek duymaktadır. Şirket denetim yerine, yetkileri arttırılmış elemanları, çevrim süresinin ve giderlerin azaltılıp kusursuz bir ürün ya da hizmet yaratılması için yeni ve yaratıcı yöntemler bulmaya teşvik etmeyi yeğlemektedir. Birleştirilmiş süreçlerin bir diğer yaran da kontrolün geliştirilmesidir: Bu süreçlerde daha az kişi yer aldığından, elemanlara sorumluluk verilmesi ve performanslarının izlenmesi kolaylaşır.

- Kararları elemanlar verir: Yeniden yapılanma uygulayan şirketler, vaka elemanları veya vaka ekiplerine, çok ve birbirini takip eden işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra, dikey olarak ta birleştirmektedirler. Dikey birleştirme, elemanların yanıt almak için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine artık kendi kararlarını kendilerinin vermesi anlamına gelir. Karar aşamasının gerçek işten ayrılmasının yerine, karar verme o işin bir parçası olur. İşi hem yatay hem dikey olarak birleştirmenin yararları gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin arttırılmasıdır.
- Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir: Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralanır. Çizgisellikten arındırma süreçleri iki şekilde hızlandırır. Öncelikle, pek çok işin aynı anda yapılabilmesi sağlanır. İkinci olarak, bir sürecin ilk ve son adımlan arasında geçen zamanın kısaltılması, ilk çalışmayı geçersiz kılacak ya da sonraki çalışmayla uyumsuz hale düşürecek büyük değişikliklerin etkisini azaltır. Böylece organizasyonlar, bir diğer gecikme kaynağı olan işin yeniden yapılanması sorunuyla daha az karşılaşırlar.
- Süreçlerin pek çok versiyonu vardır: Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerin dördüncü ortak özelliği, standartlaşmanın sonu olarak tanımlanabilir. Geleneksel süreçler, kitle pazarı için kitle ürünleri üretmek üzere tasarlanmışlardı. Tüm girdiler benzer kalıplar içinde şekillendiriliyor ve böylece, şirketler tek tip ve sabit çıktılar üretiyorlardı. Farklı ve sürekli değişen pazarların yer aldığı dünyada, günümüz ortamının taleplerine yahut verebilmek için aynı sûrecin pek çok versiyonuna ihtiyaç duyulmaktadır.

Evine yapacağı bazı küçük değişiklikler için şehir konseyinin gerekli toplantıyı yapmasını altı ay bekleyen kişiler vardır. Elle çizilmiş plandan oluşan başvuruların ciltler dolusu tasarıma, plana ve malzeme spesifikasyonuna sahip milyonlarca dolar değerindeki iş merkezi projeleri ile aynı süreç içine girmesi örneğinde, şehrin imar onay sistemine yeniden yapılanma

uygulanmış olsaydı, bu tek sürecin yerine iki veya üç süreç konabilirdi: küçük, büyük ve orta çaplı projeler. Daha önceden belirlenmiş ölçülere göre yapılan basit bir eleme, kişilerin başvurularının kendilerine uygun süreçlere gönderilmesini sağlayabilirdi.

- İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir: Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerin beşinci ortak özelliği, işin organizasyon sınırlarının ötesine geçirilmesidir. Süreçler pek çok bölümün katılımını gerektiriyorsa pahalıya mal olur. Ayrıca, tüm dokümanların izlenmesi ve sürecin tüm parçalarının bir araya getirilmesinden kaynaklanan genel giderler de vardır. (Bir şirket yaptığı bir incelemede 3 dolarlık pil satın almak için kendi içlerinde 100 dolar harcadıklarını tespit etmiştir. Ayrıca, şirketin verdiği siparişlerin %35'inin 500 dolar altındaki miktarlar için olduğu anlaşılmıştır.)

Yeniden yapılanmanın uygulanmasından sonra süreçler ile organizasyonlar arasındaki bağlantı eskisinden çok farklı olabilir. Tüm sürecin performansının arttırılması amacıyla iş, organizasyon sınırlarının ötesine aktarılır.

Organizasyonlarda yapılan işlerin büyük bir kısmı, birbirinden bağımsız organizasyon iş birimlerinin gerçekleştirdiği ,birbiriyle bağlantılı iş parçaların birleştirilmesini kapsamaktadır. İşi organizasyon sınırlarının ötesine geçirerek planlamak, bu birleştirme gereksinimini ortadan kaldırır.

- Kontrol ve denetimler azaltılır: Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerde en aza indirgenen,değer yaratmayan süreçlerden birisi denetim ve kontroldür. Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerde kontrol ancak ekonomik açıdan mantıklı olduğu ölçüde kullanılır.

Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımlan ile doludur. Pek çok organizasyon bu sıkı kontrolün yol açtığı maliyetin farkında bile değildir. Tüm bu kontrollerin yapılması zaman ve işgücü harcanmasını gerektirir. Hatta kontrol işi asıl işten daha fazla zamana, çalışmaya ve dolayısıyla daha fazla maliyete neden olabilir.

Yeniden yapılanmanın uygulandığı süreçlerde ise daha dengeli bir yaklaşım izlenmektedir. İşin yapıldığı anda kontrol edilmesindense, genel veya geciktirilmiş kontroller yeğlenir.

- Mutabakat en aza indirilmiştir: Süreçlerde en aza indirgenmiş değer yaratmayan işlerden biri de mutabakattır. Bu,süreçteki harici bağlantı noktalarının sayısı azaltılarak ve böylece, mutabakat yapılmasını gerektiren birbiri ile uyumsuz veri alınması olasılığı azaltılarak sağlanır.

- Tek temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur: Sürecin adımları çok karmaşık ya da bir tek kişi veya küçük bir ekip tarafından birleştirilemeyecek kadar dağınık olduğunda bu mekanizma işe yaramaktadır. Hala karmaşık olan süreçle müşteri arasında tampon vazifesini gören vaka yöneticisi müşterinin yanında,aslında öyle olmamasına rağmen sürecin gerçekleştirilmesinden kendisi sorumluymuş gibi davranır. Bu rolü gerçekleştirmek, yani müşterinin sorularına yanıt verip sorunlarını çözebilmek için vaka yöneticisinin, süreci aslında gerçekleştiren bireylerin kullandığı bilgi sistemlerine ulaşabilmesi ve gerektiğinde destek almak üzere soruların ya da taleplerini bu kişilere götürebilmesi gerekmektedir. Bu vaka yöneticileri,yüzeysel bilgilere sahip geleneksel müşteri temsilcilerinden ayırmak için bazen "yetkilendirilmiş" müşteri temsilcileri olanak adlandırılırlar ve müşterilerin tüm sorunlarını halledip onları gerçek sürecin karmaşıklıklarından uzak tutarak, entegre bir müşteri hizmet süreciyle ilgili bir karmaşa sunmaktadırlar. Süreçlerine yeniden yapılarına uygulayan şirketler aynı süreçte merkeziyetçilik ile merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarını birleştirebiliyorlar. Bilgi teknolojisi, şirketlerin ayrı birimlerinin tamamen özerkmiş gibi faaliyet gösterip yine de merkeziyetçiliğin yarattığı boyut ekonomisinden yararlanabilmelerini sağlamaktadır. Örneğin saha satış temsilcilerinin telsiz modemlerle merkezi ofise ya da şirketin genel merkezine bağlanabilen diz üstü bilgisayarlarla donatılması satıcılara toplanan bilgilere anında ulaşma olanağını vermektedir. Ayrıca, kullanılan yazılımlara yerleştirilen kontroller, satıcının mantıksız fiyatlar vermesini ya da şirketin karşılayamayacağı teslimat programları veya diğer şartlar belirlemesini engellemektedir. Bu teknoloji sayesinde şirketler bölgesel saha ofislerinin bürokratik mekanizmalarını ortadan kaldırmak, satış temsilcisinin özerkliğini ve yetkisini arttırmak ve aynı anda şirketin satış fiyatları ile şartlan üzerindeki kontrolünü geliştirmek üzere satış sürecine yeniden yapılanmayı uygulayabilmektedirler.

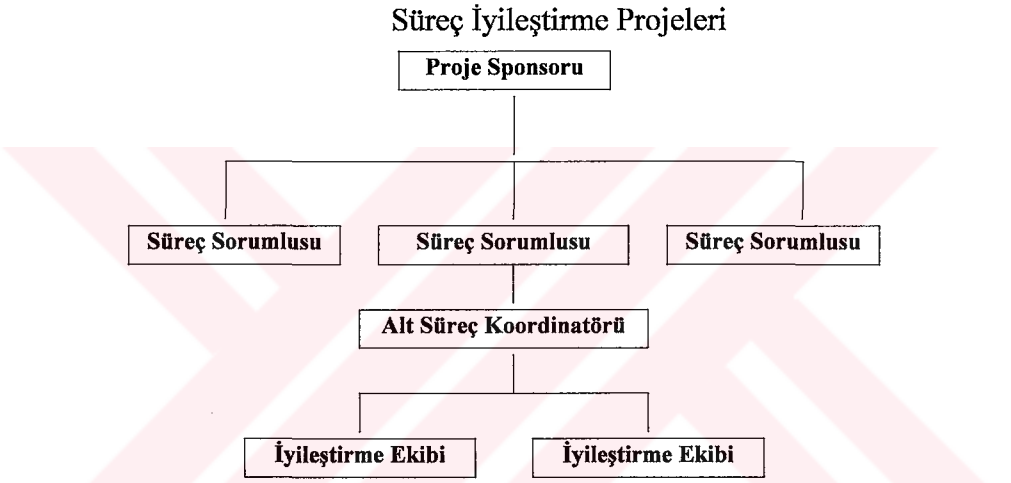
Bir şirket, süreçlerine yeniden yapılanmayı uyguladığında değişim türleri kısaca şöyle özetlenebilir:

- İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir
- İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir
- İnsanların rolleri değişir - kontrol edilenden yetkilendirilene
- İşe hazırlanma değişir - yetiştirmeden eğitime
- Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası değişir - faaliyetten sonuçlara

- İlerleme kriterleri değişir - performanstan yeteneğe
- Değerler değişir - koruyucudan üretkene
- Yöneticiler değişir- amirden antrenöre
- Organizasyon yapılan değişir - hiyerarşiden sadeliğe
- Üst düzey yöneticiler değişir - skor tutucudan lidere (Göker, 2003)

3. 7 Süreç İyileştirme Projeleri

Süreç iyileştirme projeleri topyekün katılımı gerektirir. Bunun için, ana süreçler belirlenmeli, süreç sorumlu ve süreç koordinatörleri seçilmeli ve iyileştirme ekipleri oluşturulmalıdır. Süreç iyileştirme için gerekli organizasyon yapısı aşağıdadır;



Şekil 3.2 : Süreç iyileştirme organizasyonu şeması (Türkmen, 1997)

Organizasyon şemasındaki kişilerin görevleri aşağıdaki gibidir;

Proje Sponsoru:

- Şirket içinde değişime karşı olan direncin kırılmasını sağlamak,
- Süreç yaklaşımını bir şirket kültürü haline getirmek,
- Süreç iyileştirme hedeflerini belirlemek,
- Süreç sorumlularını belirlemek,
- Süreç iyileştirme hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığını kontrol etmek, gerekli finansal kaynaklan sağlamak,

Süreç Sorumlusu: Süreç sorumluları, Genel Müdür Yardımcılarının arasından seçilir ve süreç gruplarından sorumludurlar. Süreç sorumlusunun görevleri,

- Ana stratejilere uygun hedefleri belirlemek,
- İyileştirme çalışmalarına yön vermek ve yönetmek,
- Önceliklerin belirlemek,
- Yapılacak kıyaslamaları belirlemek ve onaylamak,
- İyileştirme olanaklarının üst yönetime onaylatmak,
- Alt süreç koordinatörlerini belirlemek

Alt Süreç Koordinatörü:

Alt süreç koordinatörleri müdürlerden oluşur ve alt süreçlerden sorumludurlar. Alt süreç koordinatörünün görevleri,

- İyileştirme ekiplerini belirlemek,
- Alt süreç ve süreçlerin performans göstergelerini belirlemek,
- Süreç -Alt süreç iyileştirme çalışmalarının takibi ve kontrolü.

İyileştirme Ekipleri: İyileştirme ekipleri, belirlenen süreç içinde çalışan bölümlerden seçilir. İyileştirme ekiplerinin görevleri,

- Belirlenen projeler için gerekli bilgi ve altyapı araştırmasını yapmak,
- İş analizi ve sistem tasarımı yapmak,

Proje gelişimini üst yönetime raporlamak. (Türkmen, 1997)

4. DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA BAŞARI FAKTÖRLERİ, BAŞARI YOLLARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Daha önceki tecrübelerden edinilmiş dersleri araştırmakta her zaman fayda vardır. Değişim yolculuğuna çıkmadan önce, o yolculuğu daha önceden yapmış olanların yaşadıklarını dinlemek ve öğrenmek bize avantaj sağlayacaktır. Bu nedenle, değişim yönetimini daha önceden başka işletmelerde yerleştirmek için çalışmış uzman kişilerin görüşlerini paylaşmak bize zaman kazandırabilir. Ancak bu, çıkarılmış olan sonuçlara körü körüne bağlı kalmamız anlamına asla gelmemelidir.

4.1 Değişim Yönetimi Ve Danışmanlık Firmaları Gereksinimi

Dünyada birçok firma, artık tek başına yapamadığı veya finansman olarak kendi bünyesinde oluşturamayacağına inandığı bölümler yerine, bu konuların uzmanlarından danışmanlık hizmetleri almaktadır. Bu durum ise, özellikle Toplam Kalite Yönetimi ile başlayan ve iş süreçlerinin değişimi ile devam etmekte olan pek çok başlıkta yapılmaktadır. Hepsinde de amaç, insanı eğitmek ve sürekli gelişimini sağlamaktır. Bu noktada altı çizilmesi gereken üç nokta vardır:

- Tam başarı için Toplam Kalite, insan kaynakları yönetiminde geniş bir değişimi gerekli kılar.
- Hiçbir Toplam Kalite süreci insan kaynağından bağımsız düşünülemez.

İnsan kaynağının değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmış olan kurallar, ne değiştirilebilir, ne de diğer bir uygulamanın tamamlayıcısı sayılabilir; ancak birlikte uygulanmalıdır. (Sezgin, 1998)

Bu esaslar, değişim yönetimi için de tamamıyla geçerlidir ve böylece uygulanması gereklidir.

Bu değerlerin ne kadar bilincinde olunsa da, değişim yönetimi uygulamalarında danışmanlık firmalarından destek alınmasında yarar vardır. Bir danışmanla çalışmanın hem avantajlı, hem de dezavantajlı yönleri vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

Avantajlar:

- Diğer şirketlerin deneyimlerinden yaralanmak
- Temel becerilere ulaşmak
- Nesnellik

Dezavantajlar:

- Önemli bir yeteneği dışarıdan sağlamanın getirdiği risk
- Yüksek maliyet
- Güvenilirliğin azalması

Bu şartlar altında danışmanın nasıl seçileceği konusunda önemli noktalar vardır. Öncelikle, danışman firmanın daha öneki referansları kontrol edilmeli ve aşağıda görülen birkaç önemli sorunun cevabı araştırılmalıdır.

- Firmanın daha önceki tecrübeleri, gerçek anlamda değişim mühendisliği uygulamalarına mı dayanmaktadır?
- Danışman firma, radikal yeniden tasarım üzerine yoğunlaşmış mı?
- Müşterileri danışmanlık şirketinden memnun kalmışlar mı?
- Tüm elemanlarını eğitmişler mi?

Danışmanın, değişim mühendisliğinin yanı sıra, sizin sektörünüze dair oturmuş bilgisi var mı? (Sezgin, 1998)

Danışmanın sahip olduğu bilgilerin size uygun olup olmadığı önemlidir. Danışman firmanın satış yeteneği ve gerçek hizmeti verme yeteneğini iyi ayırt etmek gereklidir. Önerilen elemanların eski müşterileri ile mutlaka görüşülmelidir ve elemanların proje içinde ne kadar kalacaklarına da dikkât edilmelidir.

Firmanın, değişim mühendisliği ve yönetimi konusundaki bilgilerini sizinle paylaşmak isteyip istemediği de önemli bir noktadır. Çünkü değişim çalışması "sizinle birlikte " gelişebilecek bir yapıya sahiptir. Bilgisini sakınan bir ekiple çalışmanın hiçbir anlamı yoktur. Danışmanlık alacağınız kişiler ile yakın ve kapsamlı bir ilişki içinde olacaksınız demektir; bu nedenle güven çok önemlidir.

Projenin danışmana değil, müşteriye ait olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Danışmanlar yönetici değildirler ve kararları verecek olan kişi sizsinizdir. Her şeyden önce, danışman firmalar için akıllı bir müşteri olunmalıdır. Bu noktada unutulmaması gereken, firma ile danışmanın beklentilerinin farklı olduğudur. Onlar için önemli olan ücret, bizim için ise şirketimde yapılacak devrimin başarısıdır.

4.2 Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Ve Giderilme Yolları

Bugünkü pek çok değişim uygulamasının başarısızlığının sebeplerini, firmalarda insan kaynakları uygulamalarında görülen başarısız uygulamalarda aramak gerekir. Uygulamalardaki bu başarısızlıklar, şu dört başlık altında toplanabilmektedir:

- Tahmini bir kültür ve anlayış biçiminin çalışanlar arasında uygulanıp uygulanamayacağına bakılmaksızın, firmanın gelecekteki vizyonu olarak lanse edilmesi,
- Bu vizyonla ilgili hiçbir kıyaslama (benchmarking) çalışması yapmadan, lider ve çalışanlardan uygulama beklemek,

- Firmadaki devam etmekte olan süreçlerle, değişim mühendisliği uygulaması sonrası uygulanacağı belirtilen süreçler arasındaki bağıntıyı açıklamaksızın uygulamaya çalışmak,

Başarılı bir vizyon ve beklenen davranış biçiminin tek yetkilisi olabilecek olan insan kaynakları sistemine önem verilmemesi. (Türkmen, 1997)

Bu ana başlıklar göstermelidir ki; yeni ve eski süreç arasındaki ilişki, vizyon ve insan kaynakları arasındaki bu kopuk bağlantılar onarılmadan başarılı sonuçlar elde etmek mümkün değildir. Değişim yönetiminde ortaya çıkan hataları on başlık altında toplamak mümkündür:

1. Değişim yönetiminin uygulanmadığı halde uygulandığının söylenmesi
2. Süreç üzerinde yoğunlaşılmaması
3. Mevcut durumu yeterince analiz etmeden çalışmaya başlanması
4. Güçlü bir lider olmadan uygulamaya başlanması
5. Yeniden tasarımda çekingen davranılması
6. Tasarımdan hiçbir prototip kullanmadan uygulamaya geçilmesi
7. Değişim yönetimi uygulamalarında çok yavaş hareket edilmesi
8. İşin bazı bölümlerinin kapsam dışı bırakılması
9. Geleneksel uygulama tarzının benimsenmesi
10. Elemanların kaygılarının göz ardı edilmesi

Bu sorunların giderilebilmesi için öncelikle iletişimin sağlıklı ve yeterli olduğundan emin olunmalıdır. Ve mutlaka tecrübeli ve güçlü bir lider önderliğinde başlanmalıdır projeye. Tüm çalışanlar ile dürüst ve karşılıklı güvene dayalı bir diyalog kurulmadığı sürece, kağıt üzerindeki projeler ne kadar kusursuz olursa olsun başarı olasılığı azalır. Her bireyin kendi rolünü doğru olarak anlaması ve bunun kendisine ve şirketine sağlayacağı faydaları bilmesi şarttır. Zira motivasyon veya şirkete aidiyet duygusunun eksikliği durumunda her birey kendi görevini isteksizce yapar ve değişim, asla zorlama ile gerçekleştirilebilecek bir kavram değildir. Bu noktada, liderin tecrübe ve karizması büyük rol oynar. İnsan ilişkileri kuvvetli ve ikna kabiliyeti yüksek bir lider, tüm takım elemanlarını bu konuda yönlendirerek, değişim ruhunun tüm tabana yayılmasını sağlayabilir.

Değişim mühendisliği uygulamasında en önemli nokta, sektörünüzü tanıyan bir danışmanla yola çıkmaktır. Şu anda firmanın başarılı olup olmadığını belki kendi kendinize kabaca anlayabilirsiniz, ama projede daha önce bu konuda başarılı olmuş bir

desteğe ihtiyaç olacaktır. Büyük bir cesaret ve kararlılıkla değişim mühendisliği uygulamasına başlamadan daha önceki hatalardan ders almakta büyük yarar vardır.

4.3. Başarısızlık Nedenleri Ve Karşılaşılabilecek Engeller

Yeniden yapılanma çalışması yapmış fakat bunda başarılı olamamış şirketler incelendiğinde,(1992 Ekimde Boston Üniversitesi İmalat Toplantısı'nda yapılan bir forumda 26 şirket yöneticisinin yaptığı görüşmelerde ortaya çıkmıştır) başarılı bir

yerinden yapılanmaya üç temel engel tespit edilmiştir. (www.fastcompany.com)

1. Yeniden yapılanma için gerekli liderliği geliştirmede başarısızlık,

2. İnsanlara iş süreçleri cinsinden düşünmelerinde yardımcı olmamak,

3. Ölçütleri ve ödülleri yeni iç süreçleri düşüncesine uyarlamayı ihmal etmek.

Bunun yanı sıra diğer nedenler şöyle sıralanabilir:

- Ortak bir vizyon ve strateji olmadan yeniden yapılandırma
- Müşteri ihtiyaçlarını ve pazar trendlerini anlamadan yapılan yeniden yapılandırma
- Ana süreç sisteminin dinamiklerini anlamadan bir alt süreci yeniden yapılandırmaya çalışmak
- Organizasyonel öğrenme için bir çevre yaratmada başarısızlık (birkaç kişinin yeterli olduğunu varsaymak)
- Çok fazla şeyi çok kısa sürede yapmaya kalkışmak
- Teknolojiyi bugün yapılanları otomatikleştirmek olarak görmek
- Yeni tasarımda daha az kritik olan aktivitelere zaman harcamak
- Kör gözlüklerle bakmak ve performansın tek bir boyutuna odaklanmak
- Yeniden yapılanmanın insan yönü ile ilgilenmek için değişimin yapılmasını beklemek
- Amaçta kararlılık ve aciliyet hissi uyandırmada başarısızlık

Gerçek bir başarı gerçek bir Rönesans yönetim sistemleri ve yapılarında değişiklikle başlar, doğrudan kültürü değiştirmeye yönelen yaklaşımlar başarısız olurlar. Bir şirketin kültürü doğrudan kültür üzerinde çalışılarak değiştirilemez. İşleyen ve uzun vadeli bir değişim süreci önce sistemler ve yapılar yeniden yapılandırılmalıdır.

Yeniden yapılanma vizyon, cesaret, katılım ve kararlılık gerektirir. Çünkü uzun süredir kabul edilmiş yönetim stilleri, işin nasıl yapılacağı, müşteriler için neyin önemli olduğu ve çalışanları beklentileri ile ilgili kabuller ile tamamen zıttır.

Bunların yanı sıra yöneticiler sadece kültür üzerinde değil değişimin davranışsal yönlerini, değişimde insan faktörünü de göz ardı etmemelidirler. Ancak bu şekilde başarıyı elde etmek mümkündür.

4.4. Değişime Karşı Direnç

Direnç değişim için yapılan faaliyetlere karşı sergilenen, mevcudu koruma davranışıdır. Değişime direnç yalnızca kronolojik yaşın bir sonucu değildir, insanın içinde bulunduğu ikilemin sonucudur. Bu ikilemlerin sebepleri şunlardır:

- Bir işi yapmak için alışkanlık kazanma zorunluluğu
- Bu zorunluluk sonucu oluşan alışkanlıkların hazırladığı değişime karşı olma psikolojisi

4.4.1 Direnç Çeşitleri

Direnç Çeşitleri, İnsanların Sosyal Ve Psikolojik Karakteristik Özelliklerine Bağlı Olarak Şu Ana Başlıklar Altında Toplanabilir:

- Kültürel Dirençler :Değerlerin değişimine karşı
- Sosyal Dirençler :İlişkilerin değişimine karşı
- Örgütsel Dirençler: Yetkilerin değişimine karşı
- Ruhsal Dirençler :Alışkanlıkların değişimine karşı(www.fastcompany.com)

4.4.2 Değişime Gösterilen Dirence Karşı Öneriler

Aşağıda değişime gösterilen dirençle başa çıkmanın yollarından başlıcaları verilmiştir:

- Direncin ne işe yaradığını sorgulamak
- Dirence katkısı olan faktörleri incelemek
- Değişimin oluşturabileceği olumsuzlukları zayıflatmak
- Direnci aniden yok etmek yerine azaltmak
- Sürprizlerden kaçınmak
- Üst yönetimin desteğini sağlamak

- Bilgi vermek
- Katılımı sağlamak
- Sorunları azaltmak
- Duygulara saygılı olmak
- Değer ve ilkeler katmak
- Yeni ve olumlu deneyimler kazandırmak
- Özerkliği azaltmamak
- İş güvencesini sağlamak
- Uyumlu olmak
- Zaman tanımak
- Kamuoyu oluşturanları ikna etmek
- Risk alanları ödüllendirmek
- Değişim ortamını hazırlamak
- Süreci basitleştirmek
- Küçük fakat sürekli adımlar atmak
- Zamanlamayı iyi yapmak

Liderlere hareket alanı tanımak (Sezgin , 1998)

4.4.3 Örnek

Bir kaç yıldan beri tutucu eski çizgide bir imalatçı ürün maliyet yapısının düzenleme dışı olması yüzünden para kaybetmekteydi. Pazar daha düşük fiyatlar talep ederken, şirketin birim maliyeti hacim arttıkça yükseliyordu. Nitelik ve malzemede gerekli fakat sert kararlar alınmadığı için, yenilik yoktu ve ürünler pazara çok geç giriyordu. Bu arada rakipler, ürünlerinden sürekli maliyet indirimi sağlayacak yollar buluyorlardı.

Bu şirketi boyut olarak küçültüp hala büyük bir şirket gibi davranmasını sağlamak için radikal bir harekete ihtiyaç vardı: Ürün geliştirme sürecinin yeniden yapılandırılması Bu değişimi yaparken, kalıcı değişimler yapmalarını engelleyecek altı engelle karşılaştılar:

- Durağanlık (Stagnation)

- Yanlış anlama
- Değişime direnç
- Sahiplenme eksikliği
- Güvensizlik ve kıskançlık
- Kaynak karmaşası

- Durağanlık: Birçok şirketin değişimde karşılaştığı engel durağanlıktır. Aktivite ve gelişimin yokluğu. Bu birçok nedenden olur, en önemlisi değişime gereğin bilinmemesidir. Üst yönetim, organizasyonlarının değişmesi gerekenleri anlama ve kabul etme yeteneklerini önceden tahmin etmeye eğilimlidir. Transferler ve işten çıkarma haberleri etrafta hızla yayılırken, ürün geliştirme sürecini yeniden yapılanmaya tabi tutmak gibi projeler orta kademe yöneticiler tarafından pek dikkate alınmaz. Aynı zamanda, ürün geliştirme bir "mühendislik" süreci olarak görülür. Sonuç olarak, mühendislik, değişimi kendi kendine yapmaya çalışır. Şu an süreci değiştiremeyiz, ürün geliştirmeyle çok meşgulüz' durağanlığının kesin bir işaretidir.

Hatta mühendislik ve diğer fonksiyonlarının değişime başlamak için kaynaklan varsa bile, aynı anahtar insanlar diğer önemli işlerde çalışmaktadırlar ve bu yüzden bir gelişme yapamazlar. Konuya yeteri kadar zaman ayıran biri olmadıkça insanlar harekete geçmek için diğerlerini beklemeye başlarlar, iletişim kopar ve departmanlar ne yapacaklarına karar veremezler.

Platform takımlarına geçmeye karar veren bu imalatçı firmada, iki önemli yönetici sorumluluk tayininde çok gevşek davranmıştır. Bir proje ekibi oluşturmamış,ve durağanlık kök salmaya başlamıştır.

Durağanlığın üstesinden gelme:İlk önce ve en önemlisi, şirket bir değişim emirleri kurmalıdır. Rakiplerini, müşteri beklentilerini ve muhtemel gelecek çevresini anlamak için uygun bütün verileri incelemelidir. Amaç değişim ihtiyacı üzerine üst düzey bir fikir birliği geliştirmek ve bu ihtiyacı bütün organizasyona iletmek olmalıdır. Bütün bunlar bir vizyon tanımlamadan sürecin yeniden tasarlanmasından önce olmalıdır. Chrysler örneğinde değişim emri basitti: değiş yada işten çık.

İkincisi, liderin dikkatli seçilmesidir. Ürün geliştirme projesinde yeniden yapılanmayı uygulamak, mühendislikle yöneticileri değil, işletme bütünü ile üretilen bir iş olarak

görülmelidir. Başarılı olmak için,üst yönetim tarafından sponsorluk ve destekçilik yapılmalıdır.

Bir sonrası, kendini adamış, çok disiplinli, bütün fonksiyonların bir birimde sunulduğu bir ekipte ısrarlı olmaktır. Potansiyel takım elemanları, ve onların üstleri ile görüşmeler yapılarak, tamamen bu iş için özgür ve mevcut sorumluluklarını bırakacak veya erteleyecek olduklarından emin olunmalıdır. Yıldızlarla, yeni çalışanları kombine edip uzmanlığı dengelemelidir.

Son olarak, krizleri yaratmalı ve iletmelidir. İlk toplantıdan itibaren, çok fonksiyonel takım mümkün olduğu kadar çabuk bir iş planı hazırlamalı ve üst yönetim, amaçların ve adımların agresif olduğundan emin olmalıdır. Son tarihleri yakalama için sürekli baskı, kısa-vadeli bir strateji olarak iş yapar.

- Yanlış Anlama: Anlamı kaçırmak ya da yanlış olarak iletmek değişimde karşılaşılan engellerin en sık rastlanılanlarındandır. Çok fonksiyonel takım için yeniden yapılanma kavramları kolay anlaşılabilir olabilir ama fiili olarak bu işi yapacaklar, tasarım ve programcılar kendi rollerini detaylı olarak bilmelidir.

Yanlış anlama birçok noktada başlar, Örneğin, yönetim ne istediğini tam olarak iletmezse, çalışanlar gerçekte istenmeyenleri uygulamaya başlar veya durağanlık yerleşirse insanlar kendi fikirlerini oluşturarak bu doğrultuda uygulamaya geçerler.

Yanlış anlamanın üstesinden gelme: Çoğu şirketin unuttuğu, bir şeyi değiştirmen tekrarlanan bir süreç olduğudur. Üst yönetim sıkça bir vizyon geliştirir ve başka bir grup insandan bu vizyonu uygulamasını ister. Sonra çok az karşılıklı ilişkiden sonra, ilk grup orjinal planın uygulanmadığını görünce şaşırır. Vizyonu oluşturanlar ve uygulayıcılar arasında sabit iletişim olmalıdır. Bugünkü koşullarda bu fax, elektronik posta, konferans konuşmaları ve video konferanslarla çabuk olarak yapılabilir.

Vizyon oluşturucular, uygulayıcıların ne yaptığına dikkat etmelidir.

Uygulayıcılar da, takımda olmayan ama işi fiilen yapanlarla iletişim halinde olmalıdırlar. Şirket, içi "halkla ilişkiler" (gözden geçirme toplantıları güncelleştirmede, hatırlatmalar vs.) bütün iş planının bir parçası olmalıdır ve ilgili katılımcılardan girdi almak için bir süreç geliştirilmelidir.

- Değişime Direnç: Önerilen yeni çalışma şekline çoğu insan direnecektir, çünkü bütün bunlar insanların değişmesini gerektirir.

Değişime direnç üç ana sebepten oluşmuştur. Birincisi, insanların değişimin mümkün olmadığını düşünmeleridir. Böyle düşünen kişiler değişimin alanını küçültmeye çalışır ve takımın kalanını yavaşlatır.

İkinci sebep, bazı insanların değişimin kendi yararlarına çok da fazla şey katmadığını düşünmeleridir. Bunun sonucunda çalışmalar neticesinde. Yapması gerektiği ortaya çıkan işleri yapmamakta direnerek işleri aksatabilir.

Üçüncü olarak, değişime diren kişinin bir alışkanlığını bırakma yetersizliğinden olur: Örnek şirkette problem, eskiden "şef olan kişilerin yeni unvan ve rollerine tepkileri ile ortaya çıkmıştır.

Direncin üstesinden gelme: Değişim sürecinde geniş bir katılım ve sorumluluk kabulü kritik önem taşır. Fazla sayıda insan, değişimin olabileceğine, bunun onların yararına olduğuna ve eski yöntemlerin daha iyiler için bırakıldığına ikna olmalıdır.

İnsanları değişimin kendileri için en iyisi olduğuna ikna etmenin stratejilerinden biri, kendileri için ne yaran olduğunu anlatmaktır. Yöneticiler, bir şirket içi pazarlama kampanyası geliştirmeli ve işlerin gelecekte daha tatmin edici olacağını anlatmalıdır. Hatta bunlar için ödül sistemleri bile geliştirilebilir.

Sürekli eğitim, örnek gösterim,liderlik etme ve yol gösterme insanları değişimi uygulayabileceklerine ikna etmek için gereklidir. Bu kıyaslama, yayınlanmış makaleler ve konuşmalarla elde edilebilir. Bir şirkette "Eğer diğer şirket bunu yapabiliyorsa biz de yaparız" yaklaşımı, değişime katılan ancak henüz tam ikna olmamış kişilerin olumlu düşünmelerine yardımcı olur.

- Sahiplenme Eksikliği: Sorumlu ekiplerde kendini adama eksikliği, bir insan sözlerini tutmaya veya bir işi tamamlamaya yanaşmadığı zaman olur.

Üstesinden gelmek için en iyi yol, insanların katılımlarını astlarının ve üstlerinin önünde ifade etmelerini sağlamaktır. Sözü veren kişi, bunun arkasındaki sebebi, bunu sağlamak için gerekli durumları ve tamamlama zamanını anlamalıdır. Sahiplenme sağlanmazsa bu işlerin aksamasına ve dolayısıyla iş planının sürekli revize edilmesi ile sonuçlanır.

- Güvensizlik ve Kıskançlık: Bu iki engel çoğu zaman projenin başından itibaren bellidir. Ancak çoğunlukla patlamadan önce aylarca gizli gizli varlıklarını sürdüreceklerdir. Güvensizlik, insanlara başkaları tarafından, kendilerine kendi fikirlerini söyleme fırsatı verilmeden, geliştirilen çözümler kabul edilmeli istendiğinde ortaya çıkacaktır. Kıskançlık,

insanların liderlik etme fırsatı verilenler için kıskanç oldukları durumda ortaya çıkar. Her ikisi de aynı temel nedenler yüzünden olurlar.

Tipik bir neden, birisinin iletim listesinde olmaması ve kararı ikinci elden öğrenmesidir. Yeniden yapılanma çabaları fonksiyonel karmaşalar yüzünden zarar görebilir. Örneğin finans, yeniden yapılanma çalışmalarında mühendisliğin baskın olduğunu düşünüp, direnebilir. İletişimsiz periyotlar ayrıca güvensizlik ve kıskançlık yaratır.

Üstesinden gelme : Her iki engel de aynı çözümlerle tedavi edilir. İlk olarak, ihtilafı önlemek için iletim kuralları ile ilgili önceden planlama yapılmalıdır. Örnek şirkette buna uyulmasıyla çok az problemle karşılaşılmıştır.

Fonksiyonel karmaşayı önlemek için, uygulama ekibinin çok disiplinli olduğundan ve dışarıdan birinin başka bölümden biri veya bir danışman katılımını görünürde bulundurduğundan emin olunmalıdır. İletişimsiz geçen uzun dönemler, haftalık veya aylık durum raporlan dağıtarak önlenebilir.

- Kaynak Uyuşmazlığı: Yeniden yapılanmanın temel motivasyon unsuru, ürünleri pazara ulaştırmada gerekli kaynaklan azaltmaktır. Ama yeni projelerin ön evrelerinde süreçler için gelişmelerin çoğu daha fazla kaynak kullanımını gerektirir. Bu kaynak dağıtım problemi bazı kesin kararlar alınmasını gerektirir.

Üstesinden gelme: Yöneticiler, kısa vadede bazı departmanların ürün geliştirmeyi optimize etmek için daha fazla insana ihtiyaç duyacağını fark etmelidir. Kaynak uyuşmazlığını çözmek için destek organizasyonlarında yapılan aktivitelerin öneminin tekrar değerlendirilmesi gerekebilir. Az değer katan aktiviteler azaltılarak, destek organizasyonlara tasarıma katılmak için daha fazla zaman ve enerji sağlanmaya çalışılmalıdır. (Kıymet, 1997)

Tasarım çalışmalarında kaynak uyuşmazlığının üstesinden gelebilmek için örnek şirket aynı zamanda başka opsiyonları da gerçekleştirmiştir:

- Dış anlaşmalarla dışarıya tasarım işi vermek
- Tasarım için tedarikçilerden yararlanmak
- İç çabaları belirli ürün özellikleri üzerinde yoğunlaştırmak
- Yeni ürün geliştirirken müşteri ile kontakt halinde olarak onun az değer verdiği özellikler üzerinde daha az çalışmak
- Lisans anlaşmalarını daha etkin kullanmak (rakip olmayanlardan teknoloji kiralamak)

- Ortak kazançlar elde etmede rekabeti dengeleyerek ürün geliştirme çabalarını rakiplerle paylaşmak
- CAD kullanımı, kağıt işleri için part-time eleman alarak mühendislere yeni ürün tasarımı için imkan vererek, mühendisliğin etkinliğini geliştirme
- En az getiri sağlayacak projeleri ertelemek.(Kıymet, 1997)

Çoğu firma uzun sürecek radikal değişiklikleri yaratmayı zor bulur. Ama engelleri aşabilenler için ödül muazzamdır.

4.5 Türkiye'de Değişim Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Sorunlar Ve Çözüm Yolları

Değişim yönetimi akşamdan sabaha uygulanacak bir kavram değildir. Diğer tüm yönetim yaklaşımları gibi belli bir disiplin karalılık,eğitim, liderlik yetenek ve yaratıcılık gerektirmektedir. Diğer yandan bilinmeyene doğru çıkılan yolda vizyonun kaybedilmemesi ve başarının sağlanması birçok faktörün uyum içerisinde olmasına bağlıdır. Bu bakımdan uygulamada karşılaşılan güçlük ve problemleri görüp onlardan kaçınma değişim yönetimi çalışmalarını başarıya götüren ilk adımı oluşturmaktadır.

Türkiye açısından sorunlar şöyle özetlenebilir:

- Tepe yönetiminin kararlılık ve desteğindeki eksiklikler
- Organizasyon Kültürü kavramının yeterince anlaşılamaması nedeniyle sadece teoride kalması,uygulamaya geçirilemeyerek gözetilememesi
- Uygulamaları 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, birebir kopyalama yöntemiyle adaptasyona kalkışılması
- Vizyon eksikliği, konuya geçici birim oda olarak bakılması
- Takım çalışması yerine bireysel çekişmelere girilmesi
- İş süreçlerinin fonksiyonel bağımlılıktan kurtarılamaması
- İç/dış müşteri kavramının yerleştirilememesi
- Toplumsal kültürün geliştirilememesi

- Eğitim eksikliği
- Yan sanayi yetersizliği (Türkmen, 1997)

Bu sorunların çözülebilmesi için öncelikle ortadan kaldırılması gereken alışkanlıklar vardır. Kültürel özelliklerimizin de etkisi ile, genele hakim olan bazı ruh halleri, değişim sürecinin aksamasına yol açacak sorunların temelini teşkil eder. Bu alışkanlıkların başında, yapılacak işi son ana bırakma alışkanlığı ve sadece yakın gelecek ile ilgili plan yapabilme yeteneğimiz gelir. Uzun süreli planları uygulamadaki başarısızlığımızın temelinde, erteleme alışkanlığımız yatar. Bu sebepten kaynaklanacak sorunları gidermek için liderin, temkinli davranması ve gerçek "deadline" tarihini kendine saklayarak, çalışanlardan, olması gerekenden daha erken bir tarihte görevlerini tamamlamalarını söylemesi gerekebilir. Ayrıca verilen görevlerin daha kısa periodlara bölünerek açıklanması, daha rasyonel bir davranış olacaktır. Üst yönetimden kaynaklanacak herhangi bir katılım eksikliği veya desteğin geri çekilmesi gibi bir sorunla karşılaşmamak için ise, en baştan önlem alınmalıdır. Değişim yönetiminin uygulanması için en istekli ve hevesli kişilerin üst yönetim olması gereklidir. Yönetimin, anlık bir heves sonucu değişime karar vermesi ve projenin başlatılmasını sağlamasından sonra yan çizerek amacın gerekliliklerini yerine getirmekten kaçınması durumunda, değişim lideri veya varsa danışmanlık şirketi çalışanları terk edilmiş hissedeceklerdir. Bu aşamadan sonra başarı için ne kadar çabalarlarsa çabalasınlar, üst yönetimin desteği olmadan mutlak başarıya ulaşılamaz. Bu sebeple, projeye başlamadan önce yöneticileri iyi tanıyıp sağlıklı iletişim kurabilmek, proje süresince de yönetimi gelişmelerle ilgili sürekli bilgilendirerek heyecanı canlı tutmak şarttır.

Sonuç olarak, bu çalışmalar sonucu her ay sonunda ürün maliyetlerinin süreçler ve aktiviteler bazında hesaplarını, bunun mevcut durumla mukayesesini gösteren raporlar elde edilmektedir. Bunların ötesinde önceki grup çalışmalarında elde edilen VA/NVA (katma değer üreten/ katma değer üretmeyen) değerleri ile iyileştirme öngörülen noktalarda çalışmalara başlanmış. NVA aktivitelerin VA hale getirilmesi ile ilgili proje ekipleri kurulmuştur. (Türkmen, 1997)

5. DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÖRNEK VE UYGULAMALARI

Japonlar, yeni ürün geliştirme işini tıpkı bir futbol takımı gibi düzenlediler. Bu tür bir ekipte, her birim kendi işini yapar, ama üyeler en başından itibaren birlikte çalışırlar. Japonlar bunu öğrenmek için 15 yıl harcadılar; ancak yeni anlayışta bir kez ustalaştıktan sonra, ürün geliştirme süresini üçte iki azaltmayı başardılar. Yeni bir otomobil modelini geliştirmek geleneksel olarak beş yıl alırken, Toyota, Nissan ve Honda bunu şimdi 18 ayda yapabiliyor. Gerek bunun, ve gerekse kalite kontrolünün sayesinde Japonlar, hem Amerikan hem de Avrupa otomobil pazarlarında üstünlüğü ele geçirdiler.

Yeni perakendeciler operasyonlarını sürekli yeniden tasarlıyor ve hatta bütün işlerini yeniden tanımlıyor. Örneğin, Wal-Mart başarısını büyük ölçüde perakendeciliği, malları satmaktan çok hareket ettirmek olarak tanımlamasına borçludur. Bu, sürecin "imalatçının makinesinden satış reyonuna kadar" şeklinde yeniden tanımlanmasını sağlamıştır. Böylece Wal-Mart, raflarında bütün ürün yelpazesini bulundurmakla birlikte, üç ayrı depo dizisini iptal edebilmiş ve geleneksel perakendecilik maliyetlerinin üçte birini tasarruf edebilmiştir. Bu başarının altında Wal-Mart'ın süreç maliyetlendirmesi metodunu kullanması da vardır. Süreç maliyetlendirmesi ise, ilişkilerin yeniden tasarlanmasını, alışkanlık ve davranışların değişmesini gerektirir ve Wal-Mart bunu çok iyi başarmıştır. Wal-Mart'ın başarısındaki bir diğer faktör, tedarikçilerinin ürünlerini doğrudan kendi raflarına yerleştirmesine izin vermesidir(Türkmen, 1997)

Değişime karar verdikten sonra, planlı ve kararlı uygulamalar gerçekleştirilmiş, süreçlerde ve organizasyon yapısında düzenlemeler yapılmış ve 21. yüzyılın şartlarında yaşamını devam ettiren ve hatta daha iyi seviyelere ulaşan yapılar ortaya çıkmıştır.

Bu bölümde, dünyada ve Türkiye 'de değişimin kuyruğunu yakalamış olan ve organizasyonlarında değişim mühendisliğini uygulamaya sokan örneklerden ve uygulamalardan bahsedilecektir.

5.1 Değişim Yönetiminin Dünyadaki Uygulama Örnekleri

- IBM CREDIT: "Talepten çözüme süreci" için çevrim zamanını 50 saatten 1.5 saate düşürmüştür.

  Performans artışı : %90

  Verim artışı : 100 kat

- FORD MOTOR: Fatura ortadan kaldırıldı, on-line sistemi kuruldu.

  Değişim sonrası borçlar bölümünde çalışan çalışanların sayısı 500 kişiden 125 kişiye inmiştir.

- KODAK: "Ürün tasarım süreci"ni değiştirmiş ve süreçleri (CAD/CAM ve veri tabanı sayesinde) ardışık ve paralel olarak tanımlamıştır.

  "Kavramdan uygulamaya süreci" çevrim zamanında %50 azalma

  Alet ve imalat maliyetinde % 25 azalma

- TACO BELL: Başarıyı, "müşterileri dinlemek ve değişmekten korkmamak" olarak tanımlamıştır.

  Ortalama fiyatlarda %25 azalma,
  Satışlarda %22 artış
  Kârda %31 artış

- CHRYSLER: Satın alınan lastikler için ödeme, üretim hattında araç çıkışında yapılıyor.
- BENETTON : Talep olduğu anda mal boyanıyor.
- NATIONAL SEMICONDUCTOR: Gil Amelio (CEO) tarafından 4 yıl içinde kırmızı bakiyeden 2.3 milyar$ satış gelirine ulaştırıldı.("Profit From Experience ", 1996). Gil Amelio;
- Paylaşılan bir vizyon yarattı
- Bir başlangıç vektörü oluşturdu ve iletişimi güçlendirdi
- Müşteriye değer yaratan bir organizasyonel yapı oluşturdu

Gil Amelio'ya göre altı kritik iş konusu bulunuyor:

1. Organizasyonel mükemmellik

2. Operasyonel mükemmellik

3. Stratejik konumlanma

4. Ar-Ge yatırımlarının geri dönüşü

5. Finansal başarı

6. Müşteri memnuniyeti

- HP (HEWLETT- PACKARD): ABD'nin en büyük ikinci bilgisayar üreticisidir.

HP PC'lerin endüstri standartlarıyla uyumsuzdu ve bu, pazar payını azaltıyordu. Ya PC pazarından çekilecekti, ya da endüstri standartlarına ve Pazar fiyatlarına uyum sağlayacaktı.

PC bölümü küçük takımlar halinde yeniden organize oldu; her bir takım pazarın belli bir parçası üzerinde yoğunlaştı. 12 PC fabrikasından 10'u kapatıldı. PC'ler üretimi daha kolay hale getirmek için yeniden tasarlandı.

HP'nin "server"larında 500 adet vida kullanılırken, yeni tasarımdan sonra bir tane bile vida yoktur; artık parçalar birbirlerine tutturuluyor. Yeni üretim tekniği sayesinde bir makine için ortalama 25 dakika olan üretim süresi 4 dakikaya inmiştir.

HP, PC bölümünde uyguladığı, bilgisayarların her bir parçasının ayrı ayrı takımlar tarafından aynı anda geliştirilmesi anlamına gelen "eş zamanlı mühendislik" (concurrent engineering) tekniğini diğer alanlarda da uygulamaya başladı.

Ürün geliştirme süreçleri 2/3 oranında kısaldı ve ortalama 6 aya indi.

Sonuçta, PC'lerin perakende satış fiyatları bir yıl içinde %60 oranında düştü.

- U.S. SPRINT: ABD'de varlık gösteren bir telekomünikasyon şirketidir.

Hedefler:

1. Müşteriye cevap verme süresini arttırmak

2. Hızı ve temel prosesteki esnekliği arttırmak

3. Maliyetleri kontrol etmek

Kapsam:

Tüm şirket genelinde

Eylemler:

- Değişim yönetimi çalışmalarını müşteriye değer ifade eden proseslere yoğunlaştırdı.
- Her bir hedef prosesin, 3 yıl boyunca üst düzey bir birim yöneticisi tarafından sahiplenmesini sağladı.
- Hedef prosesleri entegre etmek ve cross-functional takımlar oluşturmak için , departmanlar arasındaki fonksiyonel bariyerleri kaldırdı.
- Proses performansını izlemek için aylık ve günlük cross-functional toplantılar devreye soktu.
- Eğitim ve iletişime önem verdi.
- Verimliliği arttırmak için bilgisayar ve veritabanının sunduklarından yararlandı.

Sonuçlar:

- Yılda %100 zamanında faturalama
- %40 daha hızlı ürün geliştirme
- Faturalama araştırmalarında 24 saatten 45 saniyeye düşüş
- Daha az departman

- CONNECTICUT MUTUAL LIFE INSURANCE: 1.3 milyon poliçeli müşterisi ve 1.25 milyar dolarlık prim geliriyle ABD'nin 6. en eski hayat sigortası şirketidir.

Hedefleri:

1. Poliçe sahiplerini ve acenteleri şirketin üniform bir hâliyle ve tek elden hizmetiyle tanıştırmak
2. Müşterilere hızlı cevap ve güvence vermek
3. İşlem verimliliğini arttırmak
4. Bilgiye ve insanlara erişimi sağlamak
5. Kâğıt bağımlılığını elimine etmek
6. Yatırımın geri dönüşümünü hızlandırmak

Kapsamı:Öncelikle kişisel hayat sigortası bölümünde, poliçe sahibi hizmetleri ve red prosesleri

Eylemleri:

- Üst düzey yönetimin desteği ve katılımını garantiye aldı
- Cross-functional takımları uyumlaştırdı ve çalışanların güvensizliğini tersine çevirmeye çalıştı
- Sigorta endüstrisinin dışında benchmarking gerçekleştirdi ve acenteler ve müşterilerden gelen feed-back'i topladı
- Geniş çapta bir eğitim uyguladı
- Bilgisayar ve veritabanının avantajlarından yararlandı

Sonuçları:

- Verimlilik %35' e çıktı
- Daha az insan istihdam edildi
- Soruşturma zamanı 5 günden birkaç saate indi
- Müşteri sorunlarına cevap, 2-3 haftadan saniyelere indi
- Ölüm iddiaları 21 gün yerine 5-6 günde işleme sokuldu
- Kişisel sigorta bölümünde kâğıtsız çalışma sağlandı

- CORNINIG ASHAI VIDEO CAV: Corning grubunun en eski ve en büyük birimi; ve ABD'de televizyon camı tedarik eden iki şirketten biridir.

Hedefleri:

1. Müşteri isteklerini daha etkin karşılayarak kârlılığı arttırmak
2. Hatayı ve maliyet unsurlarını azaltmak
3. İletişim ve müşteri bilgisine erişimi geliştirmek

Kapsamı:

Siparişi yerine getirme prosesi pilot proje seçildi

Eylemleri:

- Müşteri hizmetleri yöneticisi değişim mühendisliği projesinin başına atandı ve prosesi yeniden dizayn etmek ve bunu uygulamaya sokmak için 12 kişiden oluşan bir cross-functional takım oluşturuldu
- Maliyet/zaman prosesi analizi için 7 aşamalı bir geliştirme metodu uygulandı
- İşletme içi ve dışı tepkiler araştırıldı
- Yeni ürün geliştirilmesi için üst yönetimle görüşüldü ve prosesi destekleyecek doğru teknoloji geliştirildi
- Birbiriyle bağlantısı kesik olan sistemler ve kâğıt parçacıkları, entegre bir sistem ve merkezileştirilmiş veritabanı ile değiştirildi
- Uygulamayı hızlandırmak ve maliyeti düşürmek için, yeni dizaynı destekleyecek bir yazılım programı satın alındı
- Müşteri hizmetleri kavramları genişletildi ve proses akışlarını basitleştirmek için bir bölümdeki müşteri hizmetleri işlemleri birleştirildi
- Tüm çalışanlara değişim mühendisliği çalışması hakkında güncel ve gerekli bilgiler verildi

Sonuçlar:

- Değişim mühendisliği projesi 15 ay içinde 570 000 $'a mâloldu
- Hatalar ve maliyet unsurlarında bir yılda 1.6 milyon dolar kazanç sağlandı
- Sipariş başına maliyet %75 azaltıldı
- Personel maliyetleri 400 000$ azaltıldı
- Sipariş karşılama süresi yarıya indirildi (180 günden 90 güne)
- İşlem sayısı 250'den 9'a indirildi
- Daha geniş esneklik ve bilgiye zamanında erişim sağlandı
- Müşteri bilgileri yalnız bir kere girildiğinden, veri giriş hataları elimine edildi

- CTB MACMILLAN / MCGRAW – HILL:On iki yaşına kadar çocuklar için standardize edilmiş başarı testleri sunan lider bir şirkettir.

Hedefleri:

1. Testleri sonuçlandırmak için gerekli zamanı 21 günden 10 güne düşürmek
2. Operasyon maliyetlerinde her yıl 1 milyon $ kazanç sağlamak
3. Operasyonel cevabı ve etkinliği arttırmak

Kapsamı:

CTB'nin Test Sonuç Bölümü'ndeki cross-functional pilot programı

Eylemleri:

- Bir dış danışman ve insan kaynakları, müşteri hizmetleri, finans bilgi sistemleri, bilgisayar işlemleri ve pazarlamadan temsilcilerin dahil olduğu bir proje takımı oluşturuldu
- Tüm çalışanların katılımıyla işletme prosesleri yeniden dizayn edildi
- Test sonuçlandırma prosesindeki her adım incelendi ve dökümanları çıkarıldı
- Temel eksiklikler kararlaştırıldı
- Gereksiz işlerin elimine edilmesi için birlikte çalışacak cross- functional takımlar dizayn edildi ve yeni teknolojiler için eğitim sağlandı
- Amaçlarla yönetimin yerine müşteri değerlendirmenin esas alındığı yeni performans ölçüleri uygulandı
- Her bir takım lideri takım üyesi için sürekli eğitim sağlandı ve yeni politikalar sonuç bölümünde 250 çalışana iletildi

Sonuçlar:

- Yıllık giderlerden 1 milyon $ kazanç
- Sonuç prosesindeki adımların sayısı 3 ay içinde , 154'ten 68'e düşürüldü
- Kârlılıkta %120 artış beklentisi
- Test sonuçlandırma zamanında 21 günden 5 güne düşüş beklentisi
- Gelecek iki yılda 2.4 milyon $ tasarruf beklentisi

5.2 Değişim Yönetiminin Türkiye'deki Uygulama Örnekleri

Değişim yönetimin ülkemizde nasıl uygulandığı konusunda fikir sahibi olmak için aşağıdaki bölümlerde örnek uygulamalara yer verilmiştir. Bu uygulama örnekleri ile ilgili referanslar bölümlerin sonunda belirtilmiştir. Bölüm 5.3'te de, Siemens Kalite Müdürü Dr. Sait Samlı ile yaptığım görüşmeler dorultusunda, Siemens'teki değişim yönetimi çalışmalarına dair bilgi sunulacaktır.

5.2.1 Karsan'da Değişim Yönetimi Çalışmaları

Bu bölümde, Türkiye'deki uygulamalar konusunda, Koç Holding'e bağlı şirketlerden "Karsan" daki uygulamadan bahsedilecektir. Fakat öncelikle, Koç Topluluğu tarafından yayınlanan ve holding bünyesindeki şirketlerin yapılanması için referans olarak alınan "Koç 2000 Stratejik Yönetim Modeli"nde, konunun nasıl ele alındığına bir göz atılacaktır.

ŞİRKET POLİTİKA VE STRATEJİLERİNİN AÇINIMI

(KOÇ 2000 FAALİYET PLÂNLARI)

- İki tür eylem söz konusudur
- Her birinin katkı alanı ve etkisi vardır; ve tanımlanabilir

ŞİRKET VİZYONU
ŞİRKET ANA GÖREVİ

↓

ŞİRKET ANA İŞ HEDEFLERİ

STRATEJİK	TAKTİK
Bütüne yönelik	Mevcudun iyileştirilmesine yönelik
Uzun vadeli	Kısa vadeli
Hedefler ve mecut performans arasındaki farkın büyük olduğu durumlar	Aksamlar net, görüş birliği var.
Rekabetle aradaki farkın büyük olduğu durumlar	Detay ve spesifik konular
Süreçlerin yeniden tasarımı	Sürekli iyileşme
Çarpıcı ve büyük boyutta sonuçlar	Birbirlerine eklenen küçük çapta sonuçlar

Şekil 5.1 : Koç 2000 Faaliyet Plânları

5.2.1.1 Şirketin Genel Durumu

Aslında Karsan'daki uygulamanın yalın yönetime geçişten kaynaklandığı söylenebilir. Fakat bu yönetim anlayışı değişikliği yapılırken, temelde ele alınan süreçler, süreçlerde ve dolayısıyla organizasyon kademelerinde meydana gelen radikal değişimler ve şirket çapında bir yeniden yapılanmaya gidilmesi, "Karsan'da değişim mühendisliği uygulaması gerçekleştiriliyor" savını doğrular niteliktedir.

Karsan'da yeniden yapılanma projesi, Koç Holding Organizasyon ve Metod Bölümü'nün desteği ve yönlendirmesi ile yürütülmüştür. İlerledikçe, başlangıç

çalışmalarından günümüze kadar olan gelişmenin anlatılacağı projenin, değişim mühendisliğinin esaslarına ne kadar uyduğu görülecektir.

Karsan'da durum:

- ekonomik krizinde pazarın daralmasıyla üretim yarıya düştü, küçülme yaşandı
- Yerli pazarda rekabet şartları giderek ağırlaşmaktadır
- Lisans anlaşması şartları ve kalite problemleri nedeniyle, dış pazarlara yeteri kadar girilememektedir
- İthal parça bağımlılığı yüzünden maliyet, fiyat ve ithalat-ihracat dengesizliği problemleri yaşanmaktadır
- Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı Karsan, kaybettiği satış rakamlarını iç ve dış pazarda yeniden kazanmakta zorlanmaktadır
- Şartların zorladığı küçülme ve bunun yan etkileri, çalışanların motivasyon ve psikolojilerini ters yönde etkilemektedir
- Firmaların başarılarının temeli olan insan kaynakları yeteri kadar verimli değerlendirilememekte ve çalışanların beklentileri tam olarak karşılanamamaktadır
- Gümrük birliğine girişle birlikte, lisans alınan firma rakip konuma gelmekte ve bu yüzden orta vadede Karsan'ın kendi ürününü yaratması gündeme gelmektedir
- Üretim evreleriyle ilgili problemlerin kaynağını tespit ederek, problemlerin tekrarlanmasını önleyecek kalıcı önlemler yerine, durumu kurtaracak geçici çözümler bulunmaktadır
- Fonksiyonel bölümlerin tabiatı gereği, öncelikler farklı olmakta, bu da görevlerin zamanında ve eksiksiz olarak tamamlanmasını zorlaştırmakta, birimler arası ortak hareket etme ve koordinasyon eksiklikleri yaşanmaktadır

Proje neden/ niçin yapılıyor?

- İç ve dış müşteri tatminini ön plana çıkarmak
- Tüm süreçlerde katma değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırmak
- Tüm süreçlerin performanslarını kalite, maliyet, zaman ve hizmet açısından değerlendirmek
- Şirket içi iletişimi arttırmak

- Çalışanların tatminini arttırmak
- Yetki ve sorumlulukları işin yapıldığı yere vermek
- İç canlılığı (dinamizm, katılım) arttıracak yeni bir yapı oluşturmak

5.2.1.2.Proje Organizasyonu Ve Genel Roller

1. Yönlendirme Komitesi
2. Proje Koordinatörleri
3. Danışmanlar
4. Süreç Analiz Ekipleri

1. Yönlendirme Komitesi:

- Projenin sponsorudur
- Değişim çabasının "şampiyonu"dur
- Yeniden yapılanma hedeflerini onaylar ve süreçlerin vizyonunu geliştirir
- Projenin şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda yürütülmesini ve sonuçlandırılmasını sağlar
- Kaynakların (insan, donanım, para, vb.) tahsisini sağlar

2. Proje Koordinatörleri:

- Yönlendirme Komitesi'nde yer alırlar
- Projenin her aşamasında aktif rol alırlar
- Proje esnasında oluşturulan ekipler ve komiteler arası koordinasyonu sağlarlar
- Proje sonuç ve faaliyetlerinin şirket içinde yayılımını (iletişim) gerçekleştirirler
- Proje veritabanını tutar ve kontrol ederler
- Şirket ile danışmanlar arasındaki ilişki ve iletişimi düzenlerler

3. Danışmanlar:

- Projenin temel aşamalarını ve metodolojisini şirket ile beraber belirler
- Gerekli eğitim ve bilinçlendirme toplantıları yapar
- Süreç analizleri ve diğer faaliyetlerde rol gösterici bir rehber rolü üstlenir
- Gereken aşamalarda uzmanlık desteği verir
- Farklı uygulamalardan örnekler vererek, şirketin karar verme sürecini hızlandırır

4. Süreç Analiz Ekipleri:

- Sürecin mevcut durumunu analiz eder
- Süreç iyileştirme fırsatlarını yönlendirme komitesine sunar
- Süreç analiz ekip lideri; ekip üyelerinin seçiminde rol alır, çalışmaları planlar, ekip bütünlüğünü sağlar.

(Türkmen, 1997)

5.2.2 Elginkan'da Değişim Yönetimi Çalışmaları

5.2.2.1 Şirket Hakkında Genel Bilgiler

Elginkan Topluluğu halen faaliyette bulunan 20'den fazla şirkete sahip bir şirketler grubudur. 1500'ü aylık ücretli personel olmak üzere yaklaşık 4500 kişiyi istihdam etmektedir. Topluluğun ilk kuruluş tarihi 1950'li yıllara kadar gider. Dikey ve yatay yönde yapılan yatırımlarla – özellikle sanayi ağırlıklı- Türkiye'ye ileri teknolojilerin girmesini sağlamış ve kalite anlayışını esas almıştır.

Genel olarak şirket merkezleri İstanbul'da , fabrikaları ise çoğu Manisa'da olmak üzere Bilecik, Bursa, Tekirdağ ve Edirne'de bulunmaktadır.

Şirketler grubu sektörel bazda incelendiğinde, üretim sektörü ağırlıkta olmak üzere, bir pazarlama şirketi, bir dış ticaret şirketi, bir sigorta ve yatırım şirketi ve bir de inşaat şirketi topluluk kapsamında yer almaktadır.

Üretilen başlıca ürünler katı yakıt, doğalgaz, LPG sobalar pik döküm sobalar, kat kaloriferleri, elektrikli termosifonlar, pik döküm ve alüminyum radyatörler, otomotiv yedek parçaları, pirinç çubuk, boru, lama ve profil, ilaçlar, ilaç hammaddeleri, kalıplar, makine parçaları, matkap uçları, klavuzlar, özel kesici takımlar, seramik sağlık gereçleri, seramik kaplama malzemeleri, doğalgaz sayacı, doğalgaz regülatörü, vanalar, valfler, sarı musluklar, su ve gaz armatürleri, sıhhi tesisat armatürleri, lastik, plastik ürünler, kromaj kaplamalı musluklar, ara musluklar, sifonlar ve bataryalardır.

Başlıca üretim yöntemleri arasında kromaj, tesfiye, lehim, montaj, şekillendirme, talaşlı imalat, boya, pik döküm, ergitme, kalıplama, presleme, basınçlı döküm, enjeksiyonlu döküm, talaşlama, ısıl işlem, pişirme, bilgisayar kontrollü imalat, sıcak dövme, granülasyon ve tabletleme sayılabilir

Ürünler hem yurt içi pazarlara sunulmakta, hem de ihraç edilmektedir. Topluluğun yönetim şekli merkeziyetçi yapıdadır. Aynı zamanda al varlığının sahibi de olan topluluk başkanı ve ona bağlı 5 üye, topluluk şirketlerinin her türlü faaliyetlerinde tek söz sahibi durumundadırlar. Şirketlerdeki tüm faaliyetler için bu komiteden karar çıkması gerekmektedir. Kararın niteliğine göre şirket yönetimlerine de bazı yetkiler verilmektedir. Bu yetkilerin sınırı da yine komite kararıyla belirlenmekte ve şirket yönetimlerinde komite üyelerinden biri yer almaktadır.

5.2.2.2 Eğitim Süreci

Genel Bilgiler: Toplulukta çeşitli işler Elginkan Holding'in koordinasyonuyla yürütülüyor. Eğitim süreci de bunardan biri. Şirketler kendi iç bünyelerinde eğitim programları düzenlemektedir. Ancak bunlar genellikle alt düzeydeki personele hitap ediyor. Holding İnsan Kaynakları Bölümü (İKB) ise daha çok yöneticilere yönelik, yönetim konularıyla ilgili programlara katılımı sağlıyor. Ayrıca tüm şirketlerden personelin ihtiyacının olduğu düşünülen konular için de organizasyonlar yapıyor.

Mali konular bu duruma örnek verilebilir.

Mevcut Durum: 1995 yılında bu kapsamda 18 adet eğitime 467 kişi katılmıştır. Bu eğitimlerin önemli bir kısmı, çeşitli eğitim kurumlarının düzenledikleri eğitim programlarına katılım şeklinde gerçekleşmiştir. Bir kısmı da, sadece topluluk elemanlarının ihtiyaçlarına yönelik olarak İKB tarafından organize edilen eğitimlerdir (mali konular, hukuki konular). Manisa'da yer alan fabrikaların personeline yönelik bir dizi üretim eğitimi, topluluğun kendi tesislerinde Manisa Celal Bayar Üniversitesi öğretim üyeleri tarafından verilmiştir.

Aylık ücretli her 3 personelden biri bu dönemde eğitim programlarına katılmıştır. Katılımcıların %44'ü üst düzey yönetici, %22'si orta kademe yöneticidir. Bu tür eğitimlerin alt kademelere indirilmesi hedeflenmiştir.

Bu dönemde katılımcı başına düşen eğitim süresi 8.5 saattir.

İş Akışı: Eğitim süreci, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlıyor. Bunun için, 1995 yılı başında İKB tarafından şirketlere, "Eğitim Gereksinimi Anketi" iletildi ve anketler tekrar İKB'de toplandı. Eğitim programları oluşturulurken ve eğitimlerden yararlanacak olan katılımcılar tespit edilirken hem bu anketlerden faydalanıldı, hem de şirket müdürlerinin örüşleri alındı.

Eğitim programı hazırlandıktan sonra topluluğun karar organı tarafından onaylanır. Onaydan sonraki aşama, eğitimlerin şirketlere duyurulmasıdır. Duyuru kimi zaman her eğitim için ayrı ayrı yapılmakta, kimi zaman da karar kapsamındaki eğitimlerin hepsinin birden bildirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir.Şirket yönetimleri eğitimlere göndermeyi uygun buldukları personelin listesini İKB'ne iletir. Duyuruya cevap vermeyen şirketlerle tekrar temas kurularak katılımcılar belirlenir. Daha sonra katılımcı listesi eğitim kurumuna iletilir ve kayıt yaptırılır.Katılımcılara, bir önceki duyuruda belirtilmemişse, eğitimin yapılacağı yer, zaman ve program bildirilir. Varsa, eğitim notları iletilir. Bu arada katılımcılardan son anda katılamayacak kişi varsa ve İKB'ne bildirmişse, bu durum eğitim kurumuna bildirilir.

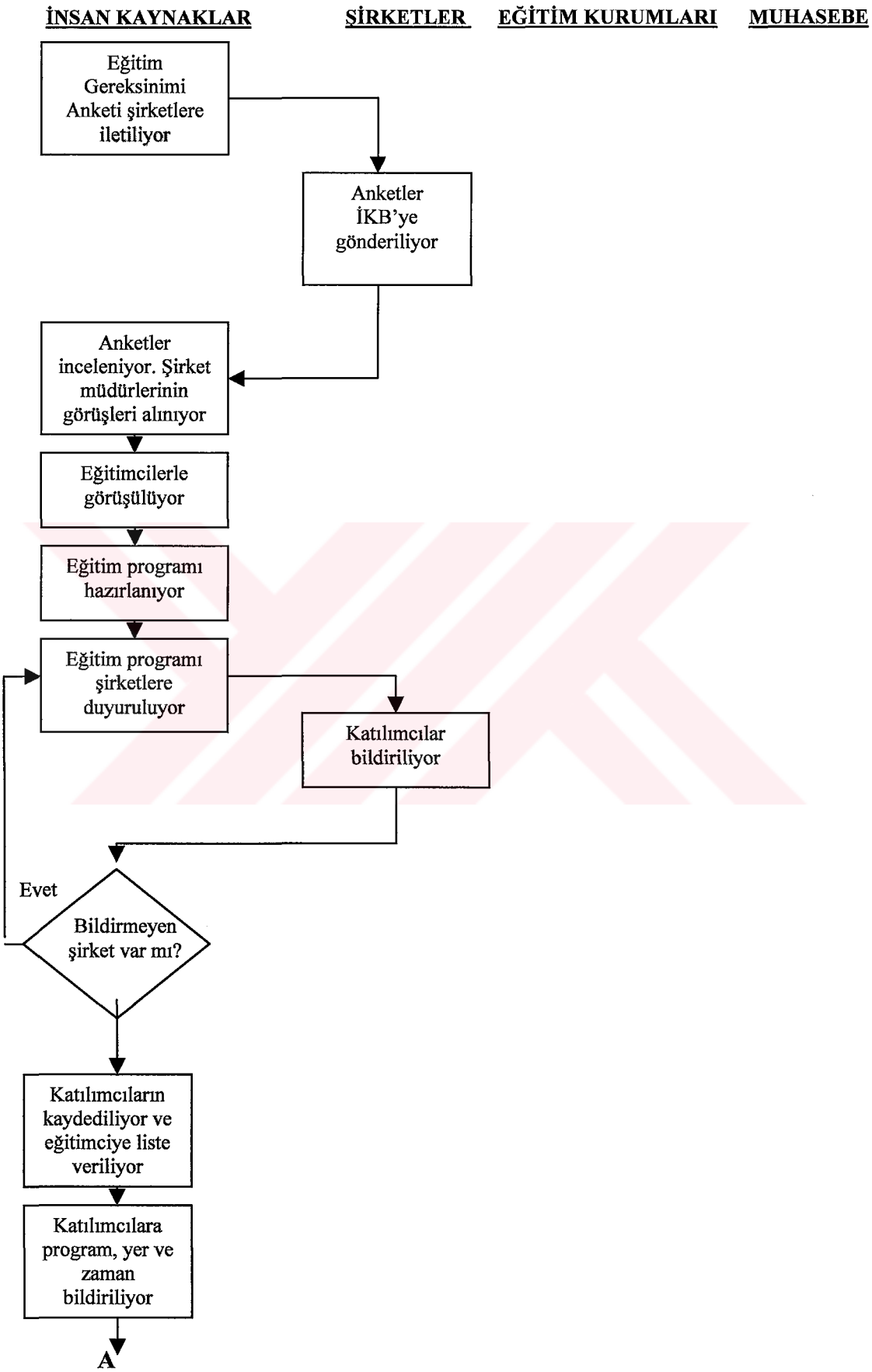
Ödeme, eğitim kurumunun şartlarına göre eğitim önce, veya eğitimden hemen sonra yapılır. İKB, holding muhasebe birimine ödeme emri verir ve ödemeyi belgelemek için de dekontu

eğitim kurumuna fakslar. Holding muhasebe bölümü de İKB'den aldığı verilerle şirketlere eğitim masraflarını fatura eder.

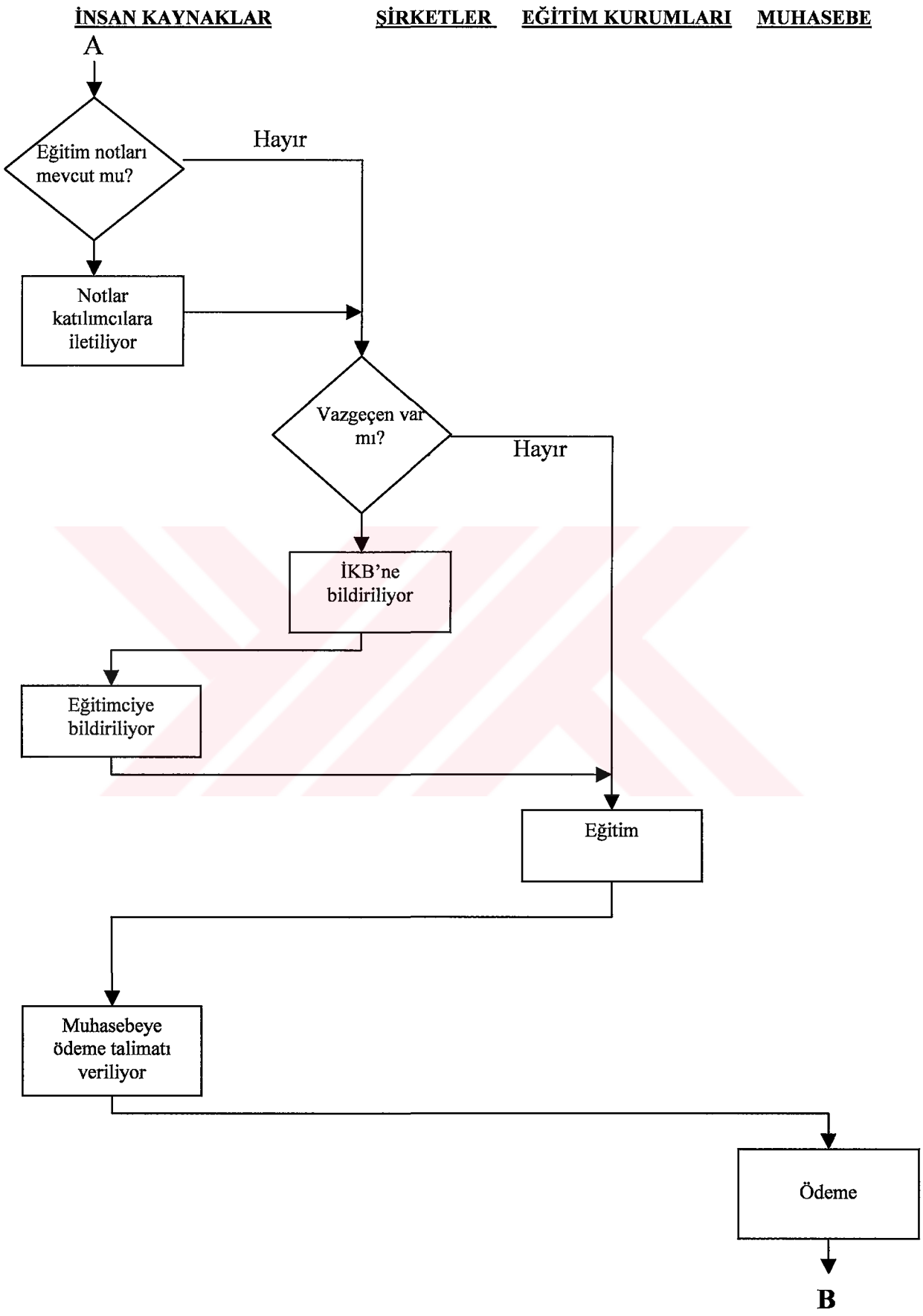
Eğitimin yapıldığı günden sonraki gün katılımcılara "Eğitim Değerlendirme Formu" iletilir ve formlar tekrar İKB'de toplanır. Bu formlara göre eğitim değerlendirme raporu hazırlanır ve şirket müdürüne iletilir.

Eğitim kurumundan gelen fatura İKB tarafından incelenip muhasebeye iletilir. Faturada hata varsa eğitim kurumuyla irtibat kurulup yeni faturanın gelmesi sağlanır.

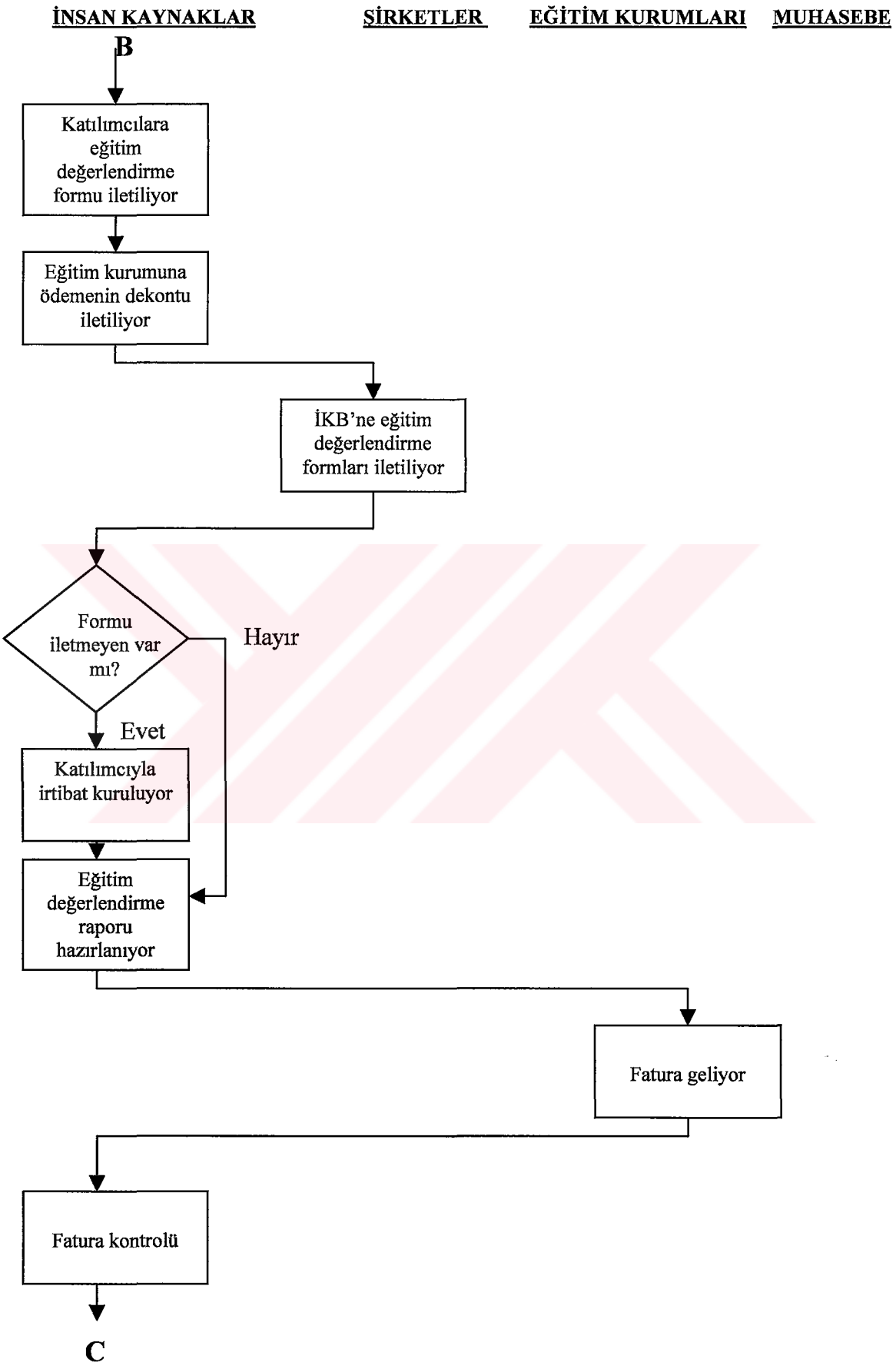
Duyuru adımından itibaren süreç her eğitim için tekrarlanabiliyor. Mevcut sistemin iş akışı Şekil 5.2'de görülebilir. Bu akışta temel olarak holding İKB, holding muhasebe bölümü, şirketler ve eğitim kurumları yer almaktadır.



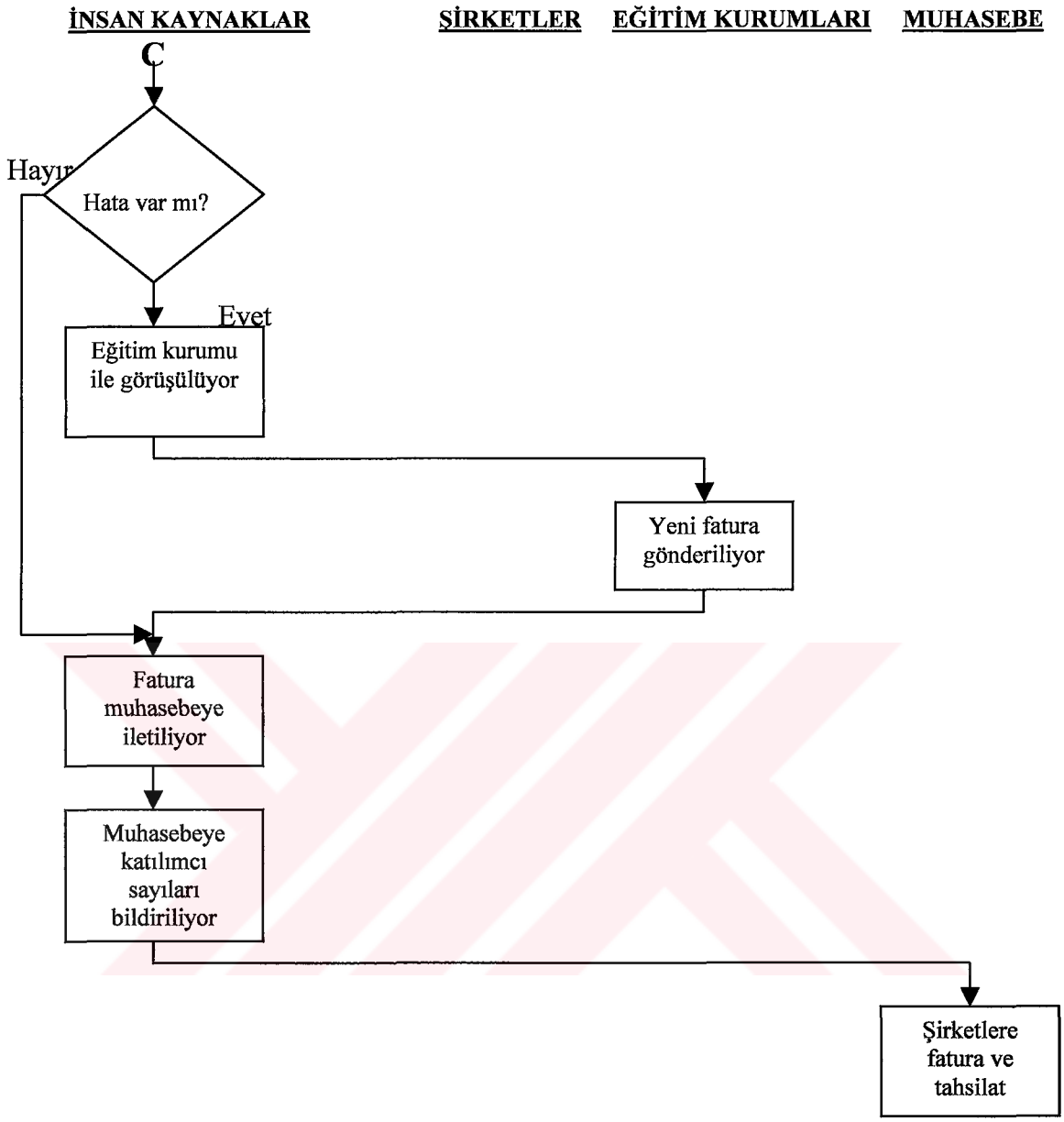
Şekil 5.2 Eğitim Sürecinin Mevcut Durumdaki İş Akışı



Şekil 5.2 Eğitim Sürecinin Mevcut Durumundaki İş Akışı (Devam)



Şekil 5.2 Eğitim Sürecinin Mevcut Durumundaki İş Akışı (Devam)



Şekil 5.2 Eğitim Sürecinin Mevcut Durumundaki İş Akışı (Devam)

Süreçteki bazı adımların sırası şartlara göre değişebiliyor. Bazı adımlar da eş zamanlı olarak gerçekleşebiliyor. Örneğin katılımcılara eğitim değerlendirme formunun iletilmesiyle eğitim kurumuna ödeme dekontunun iletilmesi, fatura kontrolüyle muhasebeye katılımcı sayılarının bildirilmesi gibi.

Eğitim programının duyurulmasından eğitim değerlendirme raporunun hazırlanmasına kadar geçen süre – ki buna operasyonel süre denebilir- 10 ila 21 gün arasında değişebiliyor. Programın duyurulmasından önceki adımlar hazırlık aşamalarıdır ve her eğitimden önce tekrarlanmaz. Ödeme ve faturalama, süreç içine yayılır ve tahsilat, muhasebe bölümünün kendi süreci içerisinde yer aldığından bu süreye dahil edilmemiştir.

Topluluğun kendi ihtiyaçları doğrultusunda İKB tarafından organize edilen eğitimlerde ayrıca salon kiralanır ve sözleşme yapılır.

Mevcut durumda görülen aksaklıklar şunlardır:

Eğitim sürecindeki her bir adım İKB'den geçtiği için, telefon ve faks trafiği çok yoğun oluyor. 20 şirket – ki bunların fabrikaları da var- ile tek tek haberleşmek bu yoğunluğu yaratıyor. Çok sık olmasa da, bu yoğunlukta bilgi aktarımı sırasında hatalar olabiliyor ve eksik bilgi iletiliyor. Ayrıca böyle bir iletişim süreci, İKB açısından da büyük zaman kaybına sebep oluyor.

Eğitimlere son anda katılmayanların bilgisi sağlıklı olarak İKB'ne gelmiyor. Bu, ödemede problem yaratabiliyor. Eğitime talep fazlaysa ve bir kısıt söz konusu ise, son anda vazgeçip bildirmeyenlerin kayıtlarda işgal ettikleri yerler başkaları tarafından doldurulamayacağı için, tüm istekliler katılamıyor.

Eğitim gereksinimlerinin tam olarak belirlenip belirlenemediği konusunda şüpheler var.

Eğitim Programları Düzenlemenin Amacı Nedir?: Tüm bu faaliyetlerin amacı, personelin eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktır. Personelin eğitim ihtiyacını karşılamadaki amaç ise, kaliteli iş gücüne sahip olmaktır. Kaliteli iş gücüne sahip olma, işleri gereği gibi yapmayı sağlayacak, bu da müşteri memnuniyeti ile sonuçlanacaktır. Yani eğitim faaliyetlerinin sonuçları, şirketin ana hedefi olan müşteri memnuniyetine kadar uzanmaktadır. O halde, "eğitim programlarının amacı müşteri memnuniyetini sağlamaktır" diyebiliriz.

Müşteri memnuniyetini sağlamada en etkili unsur insangücüdür. İnsangücünün kalitesi ve doğru kullanımı, amacın yerine getirilmesi, amacın yerine getirilmesini sağlayacaktır. O halde bu aşamada şu soruyu sormak, değişim yönetimi anlayışı için uygun olacaktır: "Personelimizin eğitim programlarına katılmaları, amacımızı sağlamak için önemli midir?".

Boş bir pozisyonu doldururken, iş gereklerine uygun bir kişiyi işe aldığımızı varsayalım. Sürekli yaşanan değişime ayak uydurmanın, günümüz rekabet ortamında artık bir zorunluluk olduğu, şüphe götürmez bir gerçektir.Hıza ayak uydurmak için, "günü kurtarmak" yeterli olmayacaktır. Bu nedenle, sahip olunan bilgi ve niteliklerin 2 yıl sonra da aynı değere sahip olacağını kimse garanti edemez. Bir insan o iş için ne kadar uygun niteliklere sahip olursa olsun, bu hızlı değişim karşısında kendisini yenilemesi ve bu hıza ayak uydurması gerekecektir. Bu da kişinin kendi çabasının yanı sıra, eğitim ile mümkündür.

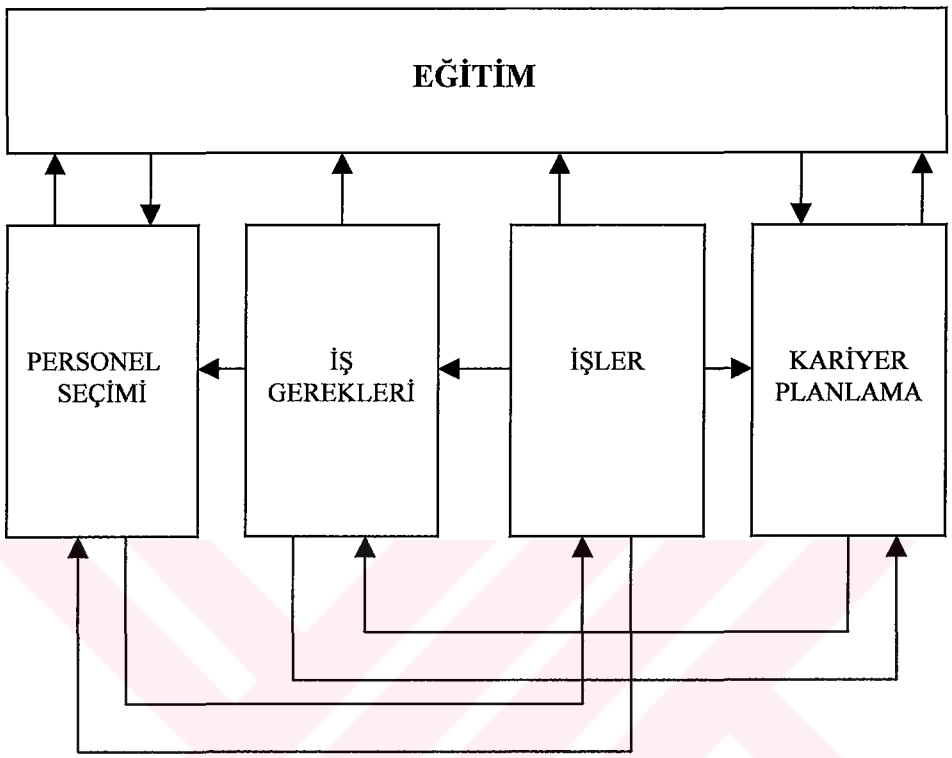
İdeal durumdan gerçeğe dönecek olursak, kaliteli insangücüyle çalışıp amacımız olan müşteri memnuniyetini sağlamak için, iş gereklerine birebir uygun olanlar dışında, tüm mevcut personeli mi işten çıkaracağız? Çalışanların birçoğu iyi niteliklere sahip, eğitimli kişilerdir.

Bu kişileri yok varsayıp yerlerine onlardan daha uygun kişiler almak mantıklı olacak mıdır? Elbette ki hayır. Eğitim programları ile bu çalışanların eksikliklerinin giderilmesine ve hıza ayak uydurmalarını sağlamaya çalışmak gereklidir. Bu arada, iş gerekleri belirlenmeli ve kişilerin nitelikleri incelenerek, kendilerine yatırım yapmaya değecek kişiler belirlenmelidir.
Şirket içi terfiler ve şirketler arası tayinlerde de, eğitimin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bir çalışan, konusunda ne kadar bilgili ve uygun niteliklere sahip olursa olsun, bir kişi bir üst göreve aday olacaksa o görevin gereklerine sahip olmalıdır. Bu da mevcut özelliklerinin yanı sıra yeni özellikler de gerektirebilir ki bu da eğitimle sağlanır.Bir kişi bir üst görev için değerlendiriliyorsa ona yatırım yapmak gerekir.

5.2.2.3 Süreç Haritası

Eğitim programının amacı, müşteri memnuniyetine kadar uzanmakta. Ancak müşteri memnuniyetini sağlamak üzere insan kaynaklarını ilgilendiren konu tek konu eğitim değildir elbette. Bu aşamada, başlangıçta ele alınan "eğitim süreci"nin sınırları genişledi; personel seçim sürecini, kariyer planlamayı ve bir çok hususu içine aldı. O halde, incelememiz gereken süreç, insan kaynakları faaliyetlerinin bir çoğunu kapsamalıdır. Ancak daha önce bahsedilen eğitim sürecindeki aksaklıklar nedeniyle bu çalışma, yine bir eğitim süreci kapsamında ele alınacaktır. Fakat bu süreç tabi ki ana süreçten bağımsız olarak incelenmeyecektir.

Eğitim sürecinin süreç haritası Şekil 5.3'te gösterildiği gibi olacaktır:



Şekil 5.3: Eğitim Sürecinin Süreç Haritası

Eğitim sürecinin ilişkili olduğu belli başlı süreçler; personel seçimi, iş gerekleri, işin kendisi ve kariyer planlamadır. Bu süreçler arasında da farklı yönlerde ilişkiler söz konusudur.

Personel seçimi süreci, eğitim sürecini hem etkiler hem de onsan etkilenir. Seçilen elemanın niteliğine göre de eğitim programı şekilleneceğinden, eğitim sürecini etkiler. Eleman seçilirken şirketin eğitim politikalarına göre hareket edilebileceğinden, eğitim politikalarından etkilenir. Eğitim politikası her personele yoğun eğitim gerektirmiyorsa, işe uygun eleman seçimine daha fazla önem vermek gerekir. Personel seçimi iş gerekleri ve işin niteliğiyle de ilişkilidir.

İş gerekleri eğitim sürecini doğrudan etkiler. Bu işin gereklerini taşımayan personel ya değiştirilir, ya da onun eğitim alması sağlanır ki, o iş gereklerini taşır hale gelsin. İş gerekleri, kariyer planlamayla ilişki halindedir. Kariyer planı yapılırken kişinin eksikleri belirlenir ki, bu belirlemede de iş gerekleri esas alınır.

İşin niteliği ve ortamı, eğitim sürecini, iş gereklerini, personel seçimini ve kariyer planlamayı etkiler. İş sırasında ortaya çıkan problemler arıza haline geliyor ve işi yapan kişi sorunun altından kalkamıyorsa, bu bir eğitim gereksinimi doğurur.

Kariyer planlama ise eğitim sürecini hem etkiler, hem de ondan etkilenir. Kariyer planına göre personelin eğitime ihtiyacı olabilecektir. Eğitimle gelişen personel de terfiye aday olabileceğinden, eğitim süreci kariyer planlamayı etkiler.

YENİ SÜREÇ NASIL OLMALI?: Öncelikle eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için de iş gerekleri tanımlanmalıdır. İş gerekleriyle elemanların nitelikleri karşılaştırılarak, elemanların varsa eksik yönleri bulunacak, dolayısıyla eğitim ihtiyaçları belirlenecektir. Tanımlanan iş gerekleri sadece eğitim ihtiyaçlarını belirlerken kullanılmayacaktır. Gerek yeni eleman alımında, gerekse tayin ve terfilerde iş gerekleri ana kriter olacaktır. Bir üst pozisyona terfilerde o işin gereklerine uygun birisi varsa o pozisyona bu kişi atanacak, yoksa potansiyeli olduğu bilinen mevcut personelden biri eğitimle o gerekleri sağlar duruma getirilecek ve terfi gerçekleşecektir. Aynı göreve dair iş gereği her şirket için aynı olmadığından, tayinlerde de aynı durum geçerlidir.

Ekip Oluşturma: Öncelikli iş olarak nitelendirdiğimiz iş gereklerinin tanımlanması, bir ekip çalışmasıyla başarılabilir. Her şirkette aynı görev ünvanına sahip bir işin içeriği aynı olmayabilir. Muhasebe müdürünün olmadığı bir şirkette muhasebe şefinin görev ve sorumluluk kapsamı daha geniş iken, muhasebe müdürünün mevcut olduğu bir şirkette muhasebe şefinin görev ve sorumlulukları daha kısıtlı olabilir. Böyle durumlar, iş gereklerinin her görev için standart olarak belirlenemeyeceğini gösterir. Bu konuda başka bir örnek, şirketin içinde bulunduğu sektörle ilgili olarak da verilebilir. İlaç sektöründeki bir şirketin pazarlama elemanı ile seramik sektöründeki bir şirketin pazarlama elemanının yaptıkları işler farklılık gösterir. Sonuç olarak, iş gereklerini doğru olarak belirleyebilmek için İKB'nin şirketlerle birlikte çalışmaları gerekmektedir. Bu noktada bir ekip çalışması yapılmaktadır.

Teknoloji: Mevcut durumdaki yoğun haberleşme ortamını ve yazışmaları mümkün olan en düşük düzeye indirmek için teknolojik desteğe ihtiyaç vardır. Tüm şirketlerin bağlı olacağı bir network ağı ve sürece uygun yazılım bunu sağlayacaktır. Bu network, sadece eğitim süreci için oluşturulmayacaktır. Tüm süreçler için, böyle bir atılım önemlidir.

Sözü edilen network sisteminin kurulması ve işler hale getirilmesi de ayrı bir ekip çalışması gerektirir. Bu çalışmanın topluluk çapında bir çalışma olması söz konusu olunca, ekip çalışması hem tüm süreçlerin incelenmesini ve ihtiyaçların belirlenmesini, hem de uygun

network ortamının kurulmasını ve işletilmesini içerecektir. Bu da büyük çaplı bir proje gerektirir.

Öneri 1

Öncelikle iş gerekleri, bir ekip çalışması ile belirlenip network ortamına işlenecektir. Mevcut personelin nitelikleri de network ortamına işlenecek ve hem iş gerekleri, hem de personelin nitelikleri değiştiği zaman güncelleştirilecektir. Bu aşamadan sonra iş gerekleriyle elemanların nitelikleri karşılaştırılacak ve varsa eksik yönleri tespit edilecektir.

Bu arada İKB de eğitim kurumlarını ve programlarını araştıracak ve uygun eğitim programlarını tüm bilgileriyle- tarih, süre, eğitimci, içerik, yer, maliyet- network ortamına işleyecektir. Böylece İKB'nin eğitimlerinin her şirkete ayrı ayrı bildirilmesi zorunluluğu ortadan kalkacaktır.

Her şirketin yönetimi kariyer planlarına ve performanslarına göre her personele bir öncelik katsayısı verecek ve bunu network ortamına işleyecektir. Böylece şirket için önemli olduğu düşünülen, destek sağlayarak gelişeceğine inanılan personelin eğitim programlarına katılımının önü açılmış olacaktır.

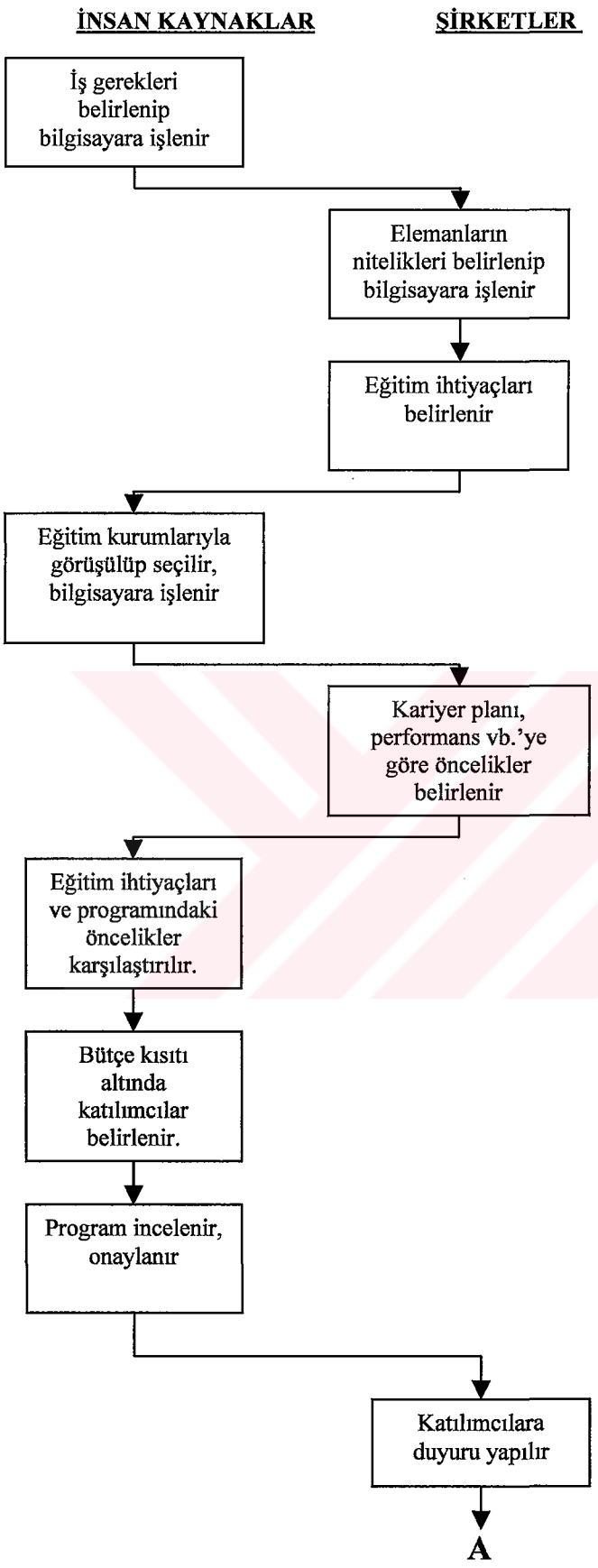
Bir sonraki aşamada eğitim ihtiyaçları, eğitim programları ve öncelikler bilgisayar tarafından karşılaştırılacak ve böylelikle eğitim gereksinimleri sağlıklı bir şekilde belirlenecek ve bütçe kısıtı altında ortaya bir eğiti programı çıkacaktır. Bu program da, hem İKB tarafından, hem de şirket yönetimleri tarafından incelenecek ve onaylanacaktır. Onaydan sora her şirket kendi içinde personeline bildirim yapacak, zamanı geldikçe katılımcıların kayıtlarını da İKB yaptıracaktır. Eğitime kadar geçecek sürede eğitimle ilgili herhangi bir değişiklik olursa bu İKB tarafından network'e işleneceğinden ayrıca bir duyuruya ihtiyaç kalmayacaktır.

Eğitim programlarının bilgisayara işlenmesi ödeme şartlarını da içerecektir. Bir eğiti programına katılım olduğunda ödeme emrini muhasebeye bilgisayar verecektir. Örneğin, ödemenin eğitimden bir gün önce yapılması gerekiyorsa, bu tarihten birkaç gün önce muhasebe kayıtlarında görülecektir.

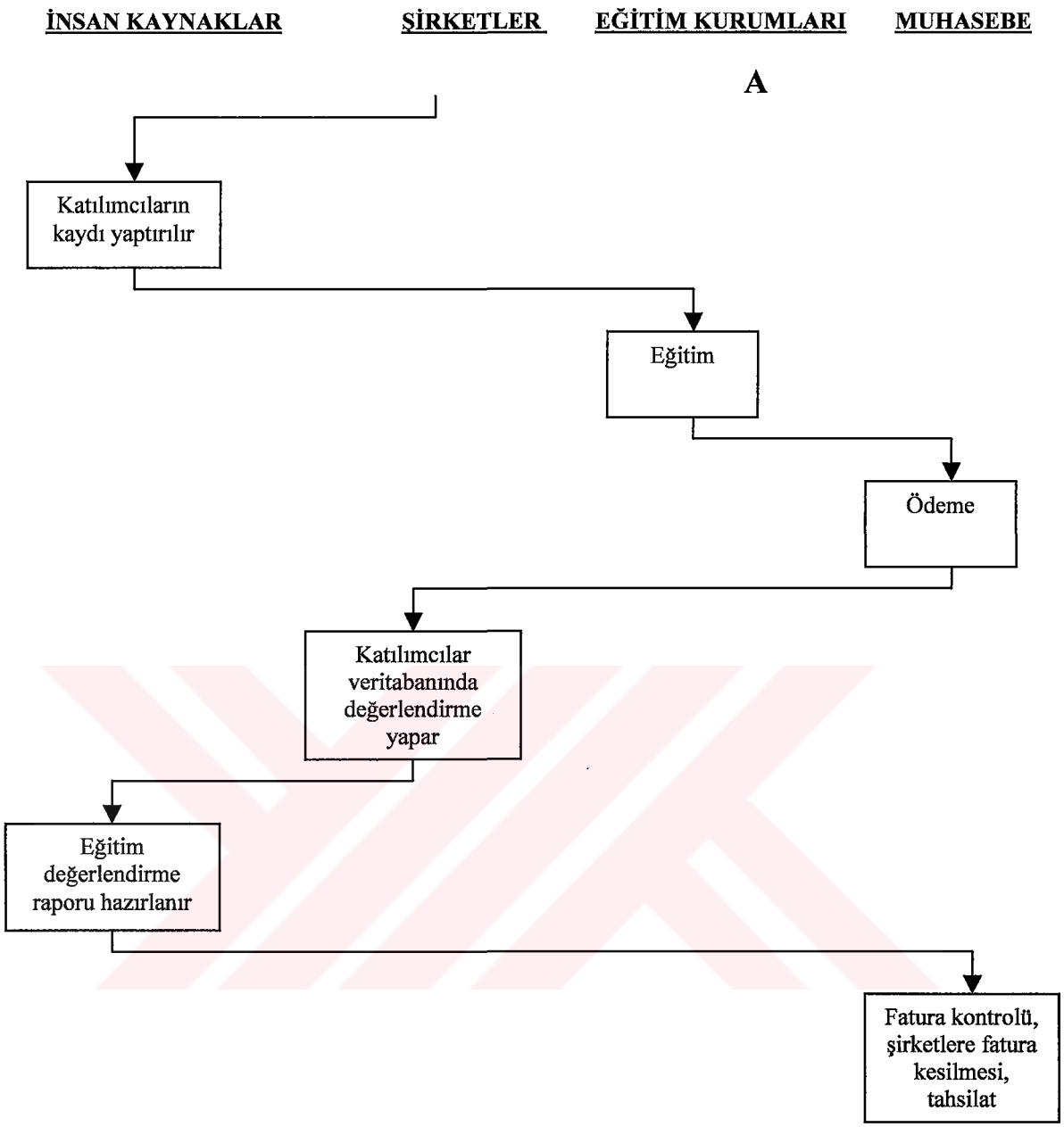
Katılımcılar eğitimden sonra bilgisayarlarındaki hazır "eğitim değerlendirme formu"na görüşlerini işleyecek, İKB de tüm katılımcıların değerlendirmelerini bir araya getirerek sonuç raporunu hazırlayacaktır.

Holding muhasebe birimi bilgisayar sisteminden alacağı verilerle, yine sistem üzerinden şirketlere eğitim bedelini fatura edecek ve tahsilat yapacaktır.

Bu sistemin akışı Şekil 5.4'te gösterilmiştir.



Şekil 5.4: Eğitim sürecinin Öneri 1'e göre iş akışı



Şekil 5.4: Eğitim sürecinin Öneri 1'e göre iş akışı (Devam)

Kayıttan sonraki adımlar her eğitim için tekrarlanacaktır. Kayıttan eğitim değerlendirme raporunun hazırlanmasına kadar geçen süre 6-11 gün olacaktır. Bu sürenin 6-11 gün gibi geniş bir aralığa yayılmasının nedeni, eğitim kurumalrının farklı koşullarından ileri gelmektedir.

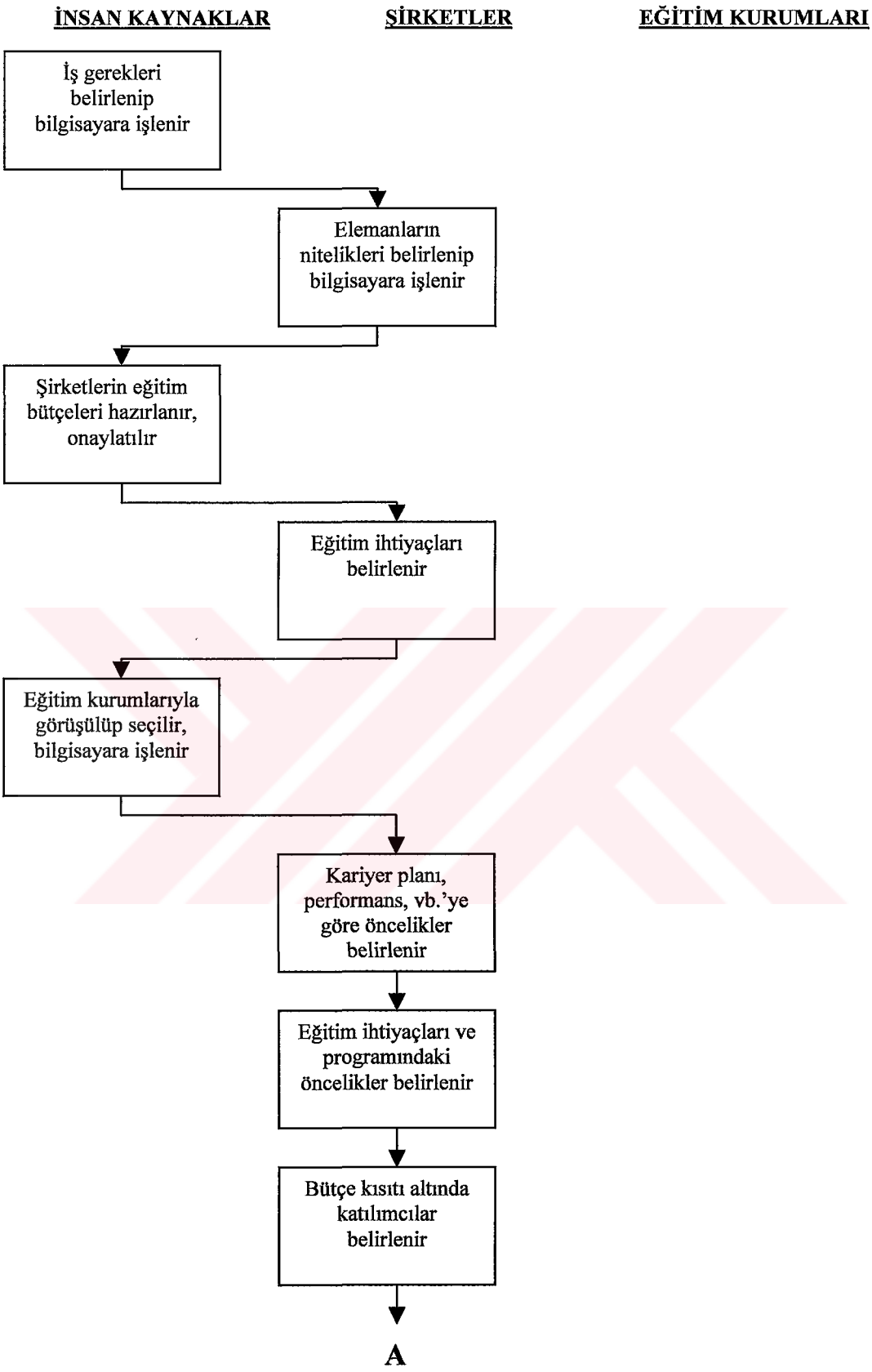
Öneri 2

Yine iş gerekleri bir ekip çalışmasıyla belirlendikten ve eleman nitelikleri ile öncelikler tespit edildikten sonra şirketler, eğitim programlarını oluşturmada kendi hallerine bırakılabilir. Bu sistemde yine network ortamı olacak, tüm çalışmalar bu ortamda yer alacaktır. İKB eğitim kurumlarını araştıracak, programları bir ön elemeden geçirecek ve bunları yine bilgisayara işleyecektir. Belirli parametrelerle her şirkete bir eğitim bütçesi ayrılacak, bu bütçe sınırları içinde şirket yönetimi uygun gördüğü personeli istediği eğitime gönderecektir. Personel sayısı, personel giderleri, şirket toplulukları için değeri (katma değer), şirkete yapılan yatırımlar parametreyi oluşturacak faktörlerdendir.

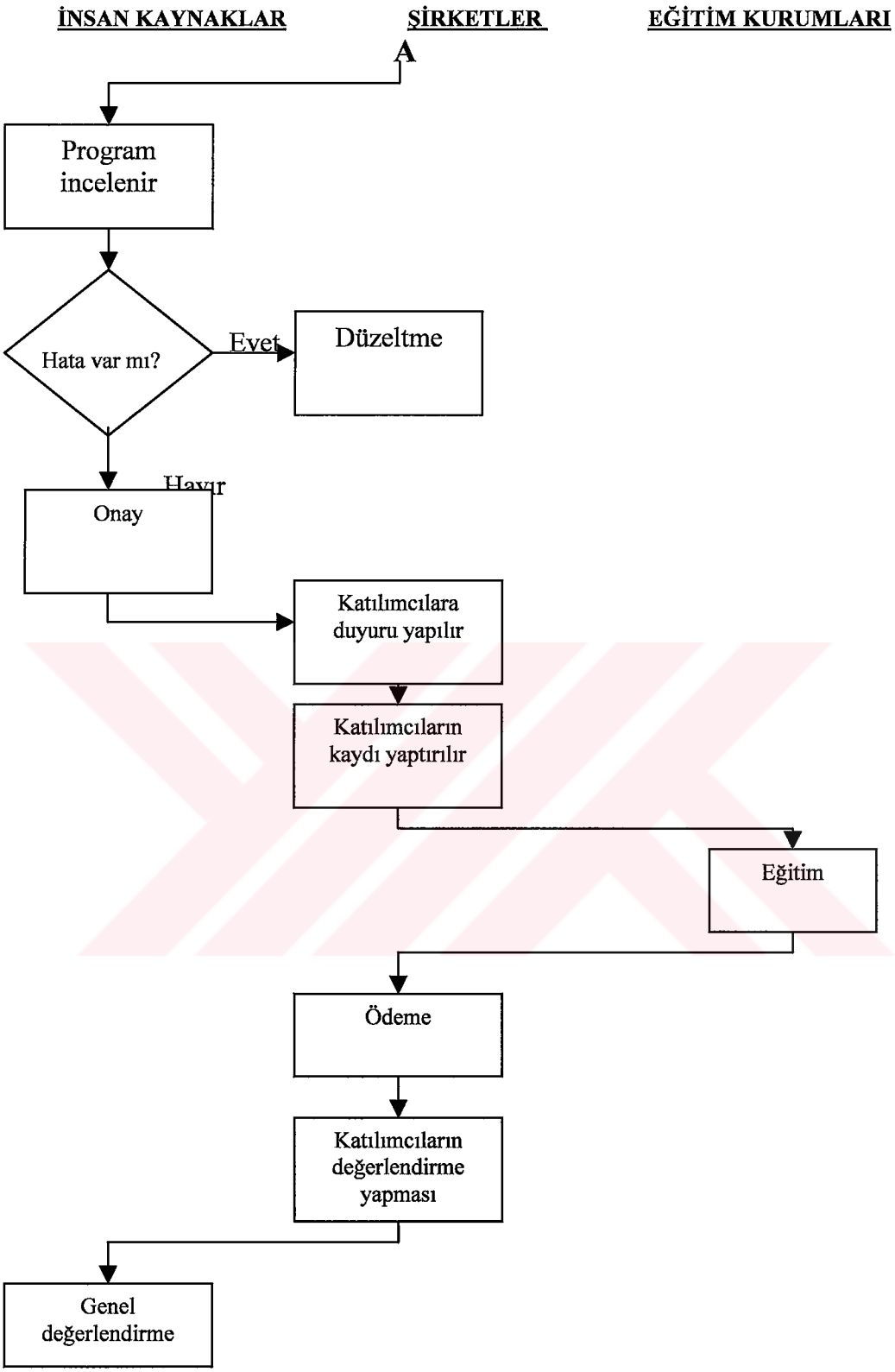
Bu sistemde katılımcıların kaydı ve ödeme şirketlere ait olacaktır. İKB'nün eğitim sürecinde yapacağı şeyler genel anlamda eğitim programlarını seçmek, bunları bilgileriyle bilgisayara işlemek ve eğitimlerden sonra genel değerlendirmeleri yapıp raporlamak olacaktır. Ayrıca sistemin doğru işlemesini sağlamak üzere kontroller yapacak ve gerektiğinde şirketlere destek sağlayacaktır.

Bu durumda holding muhasebe birimi de aradan çekilmiş olacak, her şirketin faturası eğitim kurumundan doğrudan kendisine gelecek, kontrolünü de kendisi yapacaktır.

Bu sistemin akışı Şekil 5.5'te gösterildiği gibidir.



Şekil 5.5 Eğitim sürecinin Öneri 2'ye göre iş akışı



Şekil 5.5 Eğitim sürecinin Öneri 2'ye göre iş akışı (Devam)

Bu sistemde de kayıt adımından itibaren tüm adımlar her eğitim için tekrarlanır. Kayıttan eğiti değerlendirme raporunun hazırlanmasına kadar geçen süre Öneri 1'de olduğu gibi 6-11 gündür.

Roller: Değişim yönetimi uygulayan şirketlerde ortaya çıkan belli başlı roller lider, süreç sahibi, değişi yönetimi ekibi ve değişim koçu idi.

Yapılan çalışma sadece eğitim sürecini kapsadığından bu çalışmada süreç sahibi ve lider ön planda olacaktır. Liderin şirket üst yöneticilerinden biri olması bu çalışmanın önemini ön plana çıkaracak ve sürecin doğru işlemesini, geniş bir bakış açısına sahip olmasını sağlayacaktır.

Süreç sahibi, sürecin bütününden sorumlu olabilecek, orta kademe yöneticilerden biri- bir insan kaynakları yöneticisi veya eğitimden sorumlu bir yönetici- olacaktır.

Değişi yönetimi ekibinde ise hem şirketlerde eğitim sürecinin işlemesinden sorumlu kişiler yer alacak, hem de sürece dışarıdan bakan kişiler olacaktır.Sürece dışarıdan bakan kişiler eğitim sürecinin işlemesinden sorumlu olmayıp, bu süreçten faydalanan kişiler –diğer personel- olabileceği gibi, network ortamında kullanılacak yazılımı hazırlayacak programcılar da olabilecektir.

Sürecin kapsamının artması durumunda roller değişebilecektir. Ayrıca bu konudaki danışmanlarla da çalışılması gerekebilecektir.

5.2.2.2.4 Değerlendirme

Mevcut durumla öneriler arasındaki en belirgin farklardan biri, şirketlerle İKB arasındaki telefon ve faksla iletişimin önemli ölçüde azalmasıdır. Sürekli iletişim yine söz konusu; ancak yolu farklı. Mevcut durumda telefon ve faks aracılığıyla edinilen bilgiler, network sayesinde daha az çabayla yine edinilecektir. Sistemin gereği gibi, doğru kullanılmasıyla bilgilerin kaybolması söz konusu olmayacaktır.

Eğitim programları ve katılımcılar, eğitim ihtiyaçları ve kariyer planlarıyla ilişkili olarak belirleneceğinden, programlardan optimuma yakın fayda sağlanacaktır. Üstelik mevcut süreçte programa son anda katılamayan kişilerden doğan aksaklık, önerilerde büyük ölçüde ortaya çıkmayacaktır.

Eğitim gerekleri bu iş için bir ekip oluşturulacağından ve sürekli revize edileceğinden, eğitim ihtiyaçları sağlıklı bir yapıya sahip olacak, kişisel değerlendirmelere bağlı olmayacaktır.

Mevcut durumda hemen hemen tüm operasyonel işler İKB tarafından yapılırken; Öneri 1'de bir kısmı, Öneri 2'de ise çoğunluğu şirketler tarafından gerçekleştiriliyor. Bu şirketlere karar vermede de serbestlik veriyor.

Mevcut durumda hayli karmaşık olan ödeme ve tahsilat prosedürü sade bir hale geliyor. Mevcut durumdaki prosedürde;

1. İKB holding muhasebe bölümüne ödeme emri veriyor,
2. Holding muhasebe bölümü ödemeyi yapıyor,
3. İKB ödeme dekontunu eğitim kurumuna fakslıyor,
4. Eğitim kurumundan fatura geliyor ve İKB faturayı kontrol ediyor,
5. İKB holding muhasebe bölümüne faturayı ve şirketlerden katılımcı sayılarını iletiyor,
6. Holding muhasebe bölümü şirketlere fatura kesiyor ve tahsilat yapıyor.

Öneri 1'de ise;

1. Holding muhasebe bölümü network'e bağlı bilgisayarından ödeme emrini alıyor,
2. Holding muhasebe bölümü ödemeyi yapıyor ve dekontu eğitim kurumuna fakslıyor,
3. Eğitim kurumundan gelen faturayı holding muhasebe bölümü kontrol ediyor,
4. Holding muhasebe bölümü network'e bağlı bilgisayarından gerekli bilgileri alarak şirketlere fatura kesiyor ve tahsilat yapıyor.

Öneri 2'de ise;

1. Şirket muhasebe bölümleri network'e bağlı bilgisayarlarından ödeme emrini alıyor,
2. Eğitim kurumuna ödemeyi yapıyor ve dekontu fakslıyor,
3. Eğitim kurumundan gelen faturayı kontrol ediyor.

Öneri 1 ve Öneri 2'deki İKB'nin ödeme prosedürü için yaptığı tek şey, eğitim bilgileriyle birlikte ödemeleri de network ortamına işlemektir. Ödeme 2'de ise holding muhasebe bölümü tamamen prosedürden çıkmış oluyor.

Her iki öneride de eğitim sürecinin operasyonel süresi 10-21 günden 6-11 güne düşecektir. Bunda etkili olan husus, eğitimlerin şirketlere duyurulup şirketlerce katılımcıların İKB'ye bildirilmesi işleminin önerilerde ortadan kalkmış olmasıdır (5-10 gün).

Öneri 2'nin Öneri 1'den en önemli farkı, şirketlerin eğitim sürecinin birçok aşamasında kendi başlarına hareket etmeleri ve holding muhasebe bölümünün süreçte yer almamasıdır. Böylece sürecin operasyonel kısmı daha basit hale gelmektedir.

Mevcut sistem ve iki önerinin karşılaştırması Çizelge 5.1'de görülmektedir:

Çizelge 5.1 Mevcut eğitim süreci ile önerilerin karşılaştırılması

MEVCUT DURUM	ÖNERİ 1	ÖNERİ 2
10-21 gün	6-11 gün	6-11 gün
Sürecin adımlarının çoğu İKB tarafından gerçekleştiriliyor	Sürecin adımlarının gerçekleştirilmesi İKB ve şirketler arasında dengeleniyor	Sürecin adımlarının çoğu şirketler tarafından gerçekleştiriliyor
Telefon ve faksla iletişim yoğun	Telefon ve faksla iletişim minimum	Telefon ve faksla iletişim minimum
Ödemeyi holding muhasebe bölümü yapıyor	Ödemeyi holding muhasebe bölümü yapıyor	Ödemeyi şirketler kendileri yapıyor
Şirketler karar vermede ve operasyonlarında holdinge bağlılar	Şirketler karar vermede ve operasyonlarında kısmen serbestler	Şirketler karar vermede ve operasyonlarında kısmen serbestler

Önerilerin uygulanması teknolojik yatırım gerektirecektir. Sözü edilen network sisteminin kurulması sadece "eğitim süreci" için söz konusu olacaksa, bunun maliyetinin çok yüksek olacağı kesindir. Zaten bu şekilde olması da mantıklı olmayacaktır. Network ortamının şirketler topluluğu çapında ve tüm süreçlere yönelik olacağı göz önüne alındığından, maliyetine burada yer verilmemiştir. Bu maliyet karşısında elde edilecek fayda da, ancak uygulamanın bütününe bakarak tespit edilecektir. Halen toplulukta uygulama çalışmaları sürdürülen "yönetim enformasyon sistemi" projesi vardır. Eğitim sürecindeki bu yeni sistemlerin bu proje kapsamı içinde yer alması gerekmektedir.

Sistem değerlendirilirken insan faktörünün göz önünde bulundurulması önemlidir. Zira sistemin etkinliği, o sistemdeki kişilere bağlıdır. Gerek kullanıcılar ve diğer tüm personel, gerekse de yöneticilerin sistemin doğru yürümesi için üzerlerine düşeni yerine getirmeleri önemlidir. Sistem gereği gibi kullanılmazsa ortaya çıkacak problemler, mevcut durumdakinden de fazla olacaktır. Yapılan çalışmalara tüm şirket personelinin inanması ve katılımı önemlidir.

(Altunterim, 1997)

5.3 SIEMENS DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMASI

Bu bölümde, Siemens'teki olan değişim yönetimi uygulaması ile detaylı bilgi verilmeye çalışılmıştır. Siemens Kalite Müdürü Dr. Sait Samlı ile yapmış olduğum görüşmelerin sonuçları ve Siemens intranet'inden alınan bilgiler ışığında, kurumda değişimin nasıl gerçekleştirildiği açıklanmıştır.

5.3.1 Şirket Hakkında Genel Bilgiler

Türkiye ve Siemens arasındaki işbirliği, 1800'lü yılların ortalarından itibaren, Osmanlı İmparatorluğu yönetiminin ülkeye telgraf sistemi getirme kararı vermesiyle başlamıştır.
1950'lerde Türkiye'nin hızlı bir endüstrileşme sürecine girmesiyle çok sayıda şeker, çimento ve demir-çelik fabrikası inşa edilip çalışmaya başladı. Daha önce ithal edilen pek çok ürünün yerel olarak üretimine geçildi.
Türkiye gelişme potansiyeline, Siemens de bu potansiyeli gerçekleştirmek için teknik olanaklara ve becerilere sahipti. Siemens'in artık Türkiye'de kendi teknolojisini kurması kaçınılmazdı ve 18 Aralık 1958'de Siemens ve bir Türk firması olan Koç ortaklığıyla Simko kuruldu. 1961'de Simko'nun ilk fabrikası İstanbul/Kartal 'da üretimine başladı. Simko hızla büyüyerek Türkiye'nin endüstrileşmesine büyük katkılarda bulundu.
Üretimine 1964'te başlayan Türk Siemens Kablo Fabrikası (Mudanya), Simko'nun kuruluşundan sonra atılan ilk büyük adımdır. Türk Siemens Kablo Şirketi, Türkiye'deki enerji, otomotiv ve telekomünikasyon kablolarına yönelik büyük talebin karşılanmasına yardımcı oldu. 1999'da şirket üçe bölündü. Tüm dünyadaki enerji kabloları ve Türkiye'deki yalıtımlı bakır kablolarının üretimi işi Pirelli'ye satıldı.
1980'lerin sonuna kadar Türkiye'deki Siemens'te pek çok gelişme oldu ve yeni yatırımlar gerçekleştirildi. Volkswagen Elektrik Sistemleri A.Ş. ve Osram Ampul Ticaret A.Ş. 1989 ve 1990'da sırasıyla anonim şirket haline geldiler. 1991'de Siemens Nixdorf Bilgisayar Sistemleri A.Ş iş dünyasına girdi ve 1992'de Siemens Ev Aletleri Tic. A.Ş. (BSHG) kuruldu. 1995'te Siemens'in, PEG Profilo'nun % 66'sını almasıyla şirket tekrar yapılandı ve BSH Ev Aletleri adını aldı. Siemens Sistem Hizmetleri A.Ş. ve Siemens Finansal Kiralama A.Ş.'nin 1997'de birleşmesiyle Siemens'in Türkiye'deki son dönüm noktası gerçekleşmiş oldu. 1999'da üç yeni şirket Siemens ailesine katıldı; (daha sonra aynı yıl içerisinde Chloride Şirketine transfer edilen) Masterguard Güç Kaynakları Ltd. Şti., Siemens Fiber Optik Kabloları Ltd. Şti. ve Siemens Otomotiv San. Tic. Ltd. Şti; ayrıca aynı yıl Siemens Nixdorf, Fujitsu Siemens Computers Sistemleri Ltd. Şti. adını aldı.
1 Ocak 2001 tarihinde bir Siemens - Koç Grubu ortaklığı olan Simko Tic. ve San. A.Ş.'nin bütün hisseleri Siemens'e geçti ve adı Siemens San. ve Tic. A.Ş. olarak değişti. Görüldüğü

gibi, Siemens yıllar içinde Türkiye'de birçok değişim ve gelişmeden geçmiştir ve bu gelişmeler Siemens'in bu ülkede ve bütün dünyada beklenti ve gereksinimleri karşılamak için izlediği ve izleyeceği yolu yansıtmaktadır.

Siemens A.Ş.'nin vizyonu, zamanın getirdiği koşulları en iyi şekilde değerlendirerek bilgi birikimini yaratıcılıkla bütünleştirip hizmete sunmak ve koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Misyonu ise, müşterilerin kârlılığını ve şirketin değerini artırmak üzere yeni çözümler sunmaktır.

5.3.2 Siemens'te Değişim Yönetimi Çalışmaları

Dünyada yaşanan globalleşme sonucu ülkeler arasında gümrük duvarlarının kaldırılması sonucu artan rekabet ortamı, müşterilere, öncekinden daha fazla seçenek sunmaktadır. Türkiye 1996'da Gümrük Birliği'ne girmeden önceki yıllarda, müşteri memnuniyeti ancak sözde kalan bir kavramdı. Satıcılar, müşterinin önemini fiili olarak kavrayamadıklarından, köklü değişimlere ihtiyaç duymuyorlardı. Ancak Gümrük Birliği'ne girilmesi ile beraber, dünya pazarındaki işlerliğe vakıf olarak rekabetin önemini anladılar. Değişim mühendisliğini uygulayan şirketler gibi Siemens de mevcut rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve pazar payını büyütmek amacıyla değişim yönetimi uygulamaya karar vermiştir. Değişim çalışmaları, aynı anda farklı faaliyetlerin bir arada yürütülmesiyle gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda yapılan ilk çalışmalar, hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmıştır.

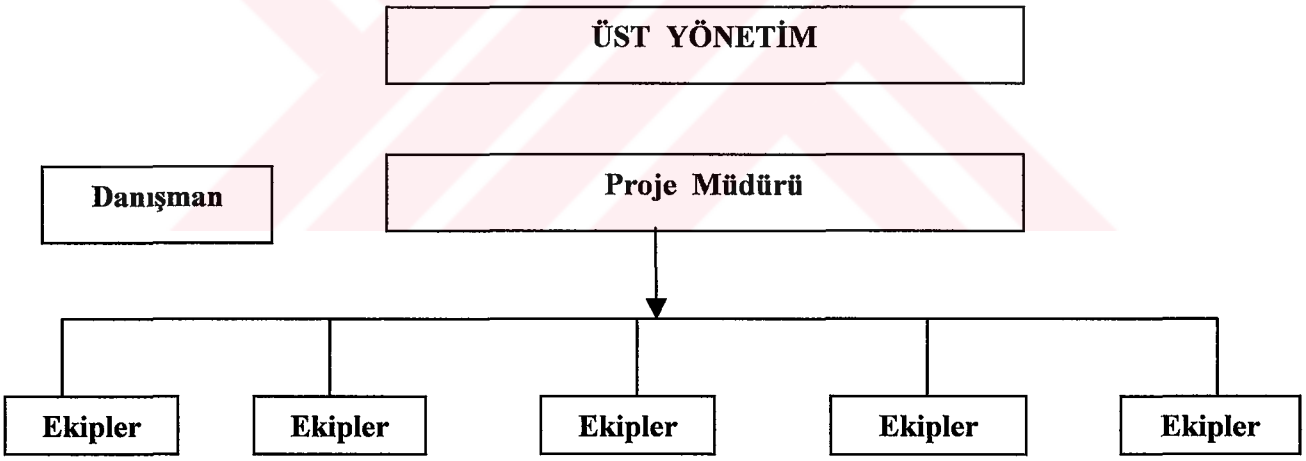
Yukarıdan Aşağıya Projeler:Yukarıdan aşağıya nitelendirmesinin sebebi, İstanbul (Merkez) Yönetimi'nin belirlediği projeler olması şirket bütününde belli grupların katılması; yukarıdan aşağıya uygulanan projeler ile yapı ve süreçlerde müşteri odaklı yeniden yapılanmalara gidilmesidir. Hızlı ve radikal değişim hedeflenmiştir.

Aşağıdan Yukarıya Projeler:Bu projelerde konular tüm şirket çalışanlarının katılımı ile belirlenmiş ve gerçekleştirilmiştir. Bütün yöneticilerin katılımı ile vizyon, ve tüm çalışanların katılımı ile de şirket temel ilkeleri belirlenmiş ve gerçekleştirmeye çalışılmıştır. Diğer tip projelere nazaran daha yavaş , sistematik ve uzun vadeli projeler oluşturulmuştur.

Yukarıdan aşağıya uygulanan projelere "yeniden yapılanma projeleri", aşağıdan yukarıya uygulananlara ise "kültür değişimi projeleri" adı verilmiştir. Bu projelerin uygulanmaya başlanmasıyla, şirket vizyon ve temel ilkeleri; yani stratejisi belirlenmiştir. Bir yandan

kalite, maliyet, zaman öğeleri yapı ve süreç yapılanmaları ile sağlanmış; diğer yandan bu değişikliklerin alt yapısını oluşturan kültür değişikliği sağlamlaştırılmaya çalışılmıştır. Değişim 4 boyutta (strateji, yapı, süreç, insan) ele alınmıştır. Şirkette TKY çalışmaları 1993, değişim yönetimi çalışmaları ise 1994 yılı başlarında başlatılmıştır.

Değişim Yönetimi Projelerinin Gelişimi:Yönetime bağlı proje başkanının organizasyonu ile çalışmaya başlangıç toplantısı yapılmıştır. Bu toplantıya yönetim ve projeyle ilgili tüm fonksiyonların yöneticileri ve kilit çalışanlar katılmıştır. Proje başkanı bu toplantıda yapılması planlanan işleri ve çalışma yöntemlerini açıklamış; ayrıca herkesin katılımı ile problemler ve istekler toplanmış, süreçler belirlenerek her bir süreç için sürecin fonksiyonlarını temsil eden ve fonksiyonun işlevlerini çok iyi tanıyan 7-8 kişilik ekipler oluşturulmuştur. Bu ekiplerde süreçteki fonksiyonları temsil eden kişiler dışında bilişim teknolojisini ve lojistik işlemleri iyi bilen kişiler de yer almıştır. Şirkette yeniden yapılanma projeleri olarak 5 proje başlatılmıştır. Bu 5 projenin organizasyonu, aşağıdaki şekilde verildiği gibidir.



Şekil 5.6 Siemens A.Ş. 'de Yeniden Yapılanma Projeleri

Projelerde, projenin büyüklüğüne göre ekip sayısı farklılık göstermiştir. Fonksiyon veya bölüm müdürleri bazı projelerde ekiplerin içinde yer alırken, bazı projelerde ise belirlenen kritik problemlerin çözümünde görev almışlardır.

Projenin analiz safhasında, mevcut durumu gösteren iş süreçleri haritası çıkarılarak mevcut durumun analizi yapılarak, bilginin akış şeklini ve hangi teknoloji ile bilgi akışını gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Bu aşamada sürecin ne kadar verimli olduğu, Start- Workshop'da belirlenen problemlerin dışında ne gibi problemlerin bulunduğu,

belirlenen isteklerin göz önüne alınıp alınmayacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Mevcut durum iş süreç şemaları çıkarılırken bir yandan da müşteri anketleri yapılmış ve müşteri beklentileri tespit edilmiştir. Bunlar yapıldıktan sonra sürecin yeniden tasarımında şu ilkeler dikkâte alınmıştır:

- Müşteri odaklı olmak
- Yetki delegasyonu
- Hiyerarşinin azalması
- İşin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesi
- Denetim ve kontrollerin azaltılması
- İşlerin mümkün olduğu seviyede birleştirilmesi
- Süreçlerin genişletilmiş düşünülmesi (müşteri, nakliyeci, bayi; hatta rakiplerle elele ve bilgi iletişiminde bulunma)
- Bilgi teknolojisinden maksimum faydalanma
- Süreçlerin basitleştirilmesi

Gerçekleştirme safhasında ise, analiz safhasında belirtilen kriterler doğrultusunda oluşturulan yeni süreçler üst yönetimin onayından ve değişiklik taleplerinin gözden geçirilmesinin ardından uygulamaya konulmuştur. Projeler 1-3 yıllık sürelerde gerçekleştirilmiştir ve belirlenen hedeflere ulaşılmıştır. Siparişin alınmasından müşteriye teslim edilmesine kadar geçen sürelerde %30 ile %60 kadar bir kısaltma sağlanarak, süreçlerin hizmet performansında %10'lara varan artışlar yakalanmış; diğer bir ifadeyle, müşterinin istediği ürünü zamanında ve müşterinin istediği özelliklerde sevkiyat yaparak önemli iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir. Maliyetlerde ise %15-30 düşüş elde edilmiştir.

Değişim mühendisliğine geçmeden önce, değişime altyapı hazırlayacak bir ara yol izlenmiştir. Bu ara yolda;

- Projede süreç bazında yüksek bir düzeltme hedeflemiş,
- Süreçleri kontrol altına alacak ölçme sistemi kurulmuş,
- Sürecin yüksek düzeltme sonucu iyileşmeyen modülünde, modül bazında yeniden yapılanmaya gidilmiştir.

TKY Projelerinin Gelişimi: Şirkette TKY felsefesi her ne kadar 1993 yılı itibarı ile başlatılmışsa da, bu felsefe için gerekli olan altyapı şirkette daha önceden mevcuttur. Simko bünyesinde ;

- 1978'de öneri sistemi,
- 1985'de de kalite çemberleri başlatılmıştır.
- Kalite Güvenliği El Kitabı ve Yönetim Talimatları 1989 yılında hazırlanmış, Ocak 1990'da DQS ve TSE tarafından ISO 9001'e göre ilk resmi Kalite Güvence Sistem Belgesi Simko A.Ş. ' ye verilmiştir.
- UYEP (Uygulamalı Ergonomi Projeleri) 1993 yılı itibarı ile Üniversite- Sanayi işbirliği çerçevesinde 30 saatlik programla başlatılmıştır.

Şirkette TKY bilincinin yerleşmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetlere *Top- Start* adı verilmiştir. TOP; Time Organized Process kelimelerinin baş harflerinden oluşmakta ve SIEMENS tarafından diğer ülkelerde de kullanılmaktadır. START kelimesi ise aşağıdaki kavramların baş harflerinden oluşmaktadır:

Stratejinin Tayini

Toplam Kalite Yönetimi

Atılımcılık

Rekabetçi Yapılanma

Teşebbüs Ruhu

TKY projeleri ya da kültür değişikliği olarak adlandırılan projeler 3 ana adımdan oluşmaktadır. Top –Start isminde bütünleşen kültür değişikliği projeleri aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

1. Duyma:Bu adımda şirket çalışanlarının TKY'nin ne olduğunu anlaması için aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilir:

- START 1. Yöneticilerin Toplantısı

- Sinerji grubu oluşturulması: Şirket içinde ve dışında iletişimin e sosyal ilişkilerin arttırılması, artan motivasyon ile birlikte şirket kültürünün yaratılmaya çalışılması hedeflenmiştir.
- Çekirdek grup oluşturulması. Gönüllü orta ve üst kademe yöneticilerden oluşturulan grubun hedefi hafta sonlarında yapılan beyin fırtınaları ile TKY felsefesinin iyice kavranıp şirket içinde yaygınlaştırılmasıdır.
- Diyalog Konferansları, Diyalog Dergisi'nin yayınlanması
- Eğitim Programı
- Çalışan Memnuniyet Anketi
- START 2. Yöneticiler Toplantısı
- Tanıtım Kampanyaları
- Top- Start filmleri
- Vizyon çalışması
- İletişim fuarı
- Kendi kendini yöneten organizasyon birimlerinin oluşturulması
- Yenilikler Yarışması: Siemens AG'nin yenilikler fuarında sunulmak üzere en iyi iyileştirme, geliştirme ve yeniliklerin aranması

2. Anlama: Şirkette ilk adım olan duymanın yanında duyulanların kavranabilmesi amacıyla gerçekleştirilen eğitim programı aşağıdaki faaliyetleri içermektedir:

- Genel Kalite, Kalite Politikası, Kurum İlkeleri ve Kalite Güvenliği El Kitabı'nın tanıtımı
- ISO 9000
- Kalite Maliyetleri
- Beyin Fırtınası
- Tam Zamanında Üretim (Just In Time)
- Temel İstatistiki Yöntemler
- İstatistiksel Süreç Kontrol
- Kıyaslama (Benchmarking)

- Süreç Yönetimi
- Liderlikte Kalite
- Problem Çözme Teknikleri
- Takım Çalışması Teknikleri
- Etkili Takım Kurma
- Öz Değerlendirme

4. Benimseme ve Katılım: Bu adımda, önceki adımlarda yapılanları benimsemek için bölümler üstü (A projeleri) ve bölümler içi proje (B ve C projeleri) çalışmaları başlatılmıştır. Bölümler üstü projede, değişim programının amacına ulaşabilmesi için konu ile ilgili çalışanlar ve tüm orta ve üst kademe yöneticilerin katıldığı, değişimi engelleyen sorunları saptama toplantısı yapılmıştır. Söz konusu engelleri ortadan kaldırmak için kararlaştırılan etkinlikler, gruplar kurularak gerçekleştirilmiş ve iletişim fuarlarında elde edilen geri beslemeler ile tüm çalışanların görüşleri de bu çalışmalara ilave olunmuştur. Bu adımda gerçekleştirilen etkinlikler şunlardır:

- Bölümler üstü grup çalışmalarındaki engellerin kaldırılması ve etkin bir grup çalışması ortamı sağlanması
- Yöneticilerin davranışlarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, terfi, maaş ve performans kriterlerinin saptanması, hedef belirleme eğitimlerinin verilmesi
- Pozitif düşünmeyi yaygınlaştırma ve değişime direnci ortadan kaldırma
- Açık iletişim
- Ölçüm Kriterleri
- Müşteri odaklılık

Bölüm içi projelerde gerçekleştirilen süreç geliştirme, kültürel değişim, kalite çemberleri, ergonomi ve işyeri bazında yapılan geliştirme çabalarını kapsamaktadır. Yukarıda anlatılan üç adımın dışında ayrıca Motivasyon Sistemi kurulmuştur. Bu sistem ile;

- Yılın girişimcisi seçilmeye başlanmış
- Siemens Türkiye Kalite Ödülü çalışmaları başlatılmış

- Yılın başarılı grup çalışması belirlenip, grup elemanları ödül olarak ABD'ye gönderilmiştir.

Sonuç olarak, bir yandan yapı ve süreçlerde değişim mühendisliği ile yeni teknolojiler kullanarak, radikal değişimle ani ve büyük sıçramalar gerçekleştirilmiş; diğer yandan insan ve stratejiyi kapsayan TKY yönetim felsefesi ile bu gerçekleştirilen sıçramaların kalıcı olması ve sürekli küçük adımlarla daha yukarıya gitmesi sağlanmıştır.

5.3.3 Siemens'deki Değişim Yönetimi Modeli

Yukarıda bahsedildiği gibi, Siemens bünyesinde doksanlı yılların başından beri değişim amaçlı çalışmalar yürütülmekte. Ancak 1999 yılında kurulan "Değişim Yönetimi" takımı, Siemens'e uygulanacak özel bir değişim yönetimi modeli geliştirdi. Bu model özet olarak, EFQM mükemmellik modeli ile BCS (Balanced Scorcard/ Stratejik Kurumsal Performans Yönetimi) metodlarının , şirket bünyesine en uygun şekilde kombine edilmesi ve gerekli değişiklikler ile eklemelerin yapılması ile oluşturulmuştur diyebiliriz. 1999 yılında geliştirilen bu modelin ilk özdeğerlendirme sonuçları 2000 yılında değerlendirilmiştir ve halen aynı sistem kullanılmaktadır.

Siemens'teki değişim yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için, EFQM ve BCS hakkında genel kavramları gözden geçirmekte fayda vardır.

EFQM Mükemmellik Modeli sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün olabileceğini kabul eden ve reçete sunmayan bir çerçevedir. Bu reçete sunmayan çerçevenin altyapısını oluşturan bazı temel kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar; sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılım, sürekli öğrenme ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluktur.

Sonuçlara yönlendirme: Mükemmellik, bütün paydaşların (çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplumun ve kuruluşla finansal ilişkisi bulunan herkesin) gereksinimleri arasında bir denge sağlayabilmeye ve bütün paydaşların gereksinimlerini karşılayabilmeye bağlıdır.

Müşteri odaklılık: Müşteri, ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyecek kişidir; bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yüksek düzeye ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Liderlik ve amacın tutarlılığı: Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.

Süreçler ve verilerle yönetim: Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.

Çalışanların geliştirilmesi ve katılım: Bir kuruluşun çalışanların potansiyelinin tam olarak yaşama geçirebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkelendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.

Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme: Kuruluşun performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılırsa, en üst noktasına çıkar.

İşbirliklerinin geliştirilmesi: Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbiriliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk: Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır.

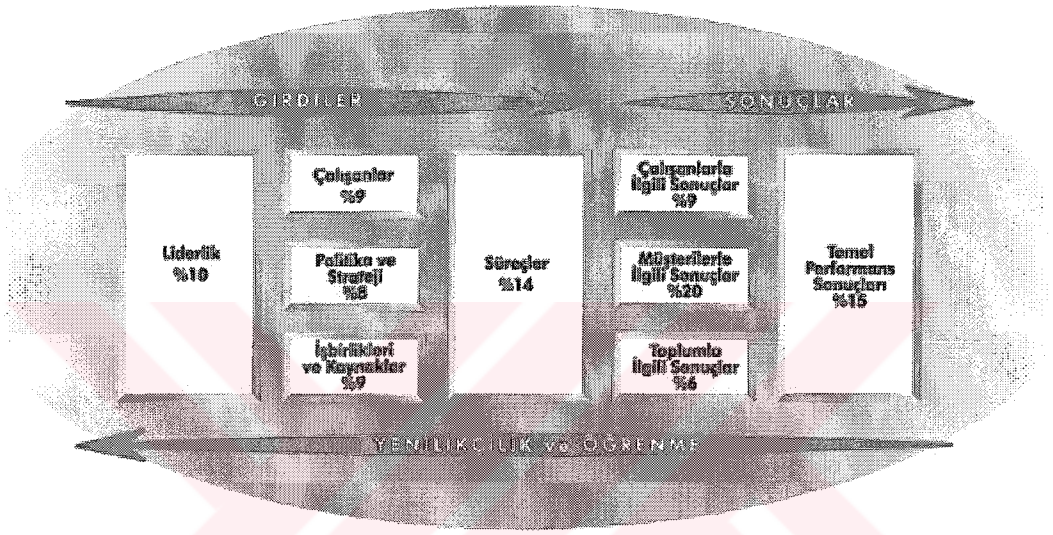
Sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun bir kuruluş, başarılı olmak için düzgün bir yönetim sistemi kurmalıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi ''Girdi'' kriterlerini, dördü ise ''Sonuç'' kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir.Sonuçlar girdilerden kaynaklanır.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pekçok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır:

Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir.

EFQM Mükemmellik Modeli aşağıdaki Şekil 5.7'de gösterilmiştir:



Şekil 5.7 EFQM Mükemmellik Modeli (www.kalder.org)

Şeklin alt ve üst tarfındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

Yukarıda gösterilen Model'deki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açılımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar.
Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur.İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur.

Özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetidir.

Özdeğerlendirmenin Yararları:

1. Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir
2. Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistemdir
3. Çalışanları Mükemmelliğin Temel Kavramları konusunda eğitir
4. Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir
5. İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar
6. Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar
7. İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir
8. Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar.

RADAR Mantığı

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yeralır.

RADAR dört boyuttan oluşur:

Sonuçlar -**R**esults

Yaklaşım -**A**pproach

Yayılım -**D**eployment

Değerlendirme -**A**ssessment

Gözden Geçirme -**R**eview

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir:

Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak.bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.

Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.

Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.

Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirme.Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.

Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme amacıyla, RADAR Puanlama Matrisinin Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden geçirme boyutları her ''Girdi'' alt kriteri ile ve ''Sonuçlar'' boyutu da ''Sonuç'' alt kriterleri ile ilişkilendirilmelidir.

6 RADAR Mantığının Uygulanması:

RADAR mantığını oluşturan boyutlar aşağıda açıklanmıştır:

Sonuçlar: Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır.

Yaklaşım: Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir.

Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması; yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir.

Yayılım: Yayılım bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.

Değerlendirme ve Gözden Geçirme: Bu boyut, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmeliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.

Mükemmellik Modeli Kriterleri:

1. LİDERLİK: Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

Alt kriterler:

Liderlik kriteri kapsamında aşağıdaki beş kriter gözönünde bulundurulmalıdır:

1a Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

1b Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

1c Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.

1d Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

1e Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

(Başvuruda 1a-1e alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. Bu kriterde her alt kriterin ağırlığı birbirine eşittir.)

2.POLİTİKA VE STRATEJİ: Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü gözönünde tutan bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

Alt kriterler:

Politika ve Strateji kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır:

2a Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.

2b Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.

2c Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.

2d Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

(Başvuruda 2a-2d alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. Bu kriterde her alt kriterin ağırlığı birbirine eşittir.)

3.ÇALIŞANLAR: Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

Alt kriterler:

Çalışanlar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır:

3a İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

3b Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.

3c Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır.

3d Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

3e Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

(Başvuruda 3a-3e alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. Bu kriterde her alt kriterin ağırlığı birbirine eşittir.)

4. İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR: Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

Alt kriterler:

İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır:

4a Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.

4b Finansal kaynaklar yönetilir.

4c Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.

4d Teknoloji yönetilir.

4e Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

(Başvuruda 4a-4e alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. Bu kriterde her alt kriterin ağırlığı birbirine eşittir.)

5. SÜREÇLER: Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

Alt kriterler:

Süreçler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır:

5a Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.

5b Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.

5c Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

5d Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.

5e Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

(Başvuruda

5a-5e alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. Bu kriterde her alt kriterin ağırlığı birbirine eşittir.)

6. MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR: Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.
Alt kriterler:
Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:
6a Algılama Ölçümleri
6b Performans Göstergeleri
(Başvuruda 6a ve 6b alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. 6a alt kriteri puanın %75'ini, 6b alt kriteri ise %25'ini oluşturacaktır.

7. ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR: Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.
Alt kriterler:
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:
7a Algılama Ölçümleri
7b Performans Göstergeleri
(Başvuruda 7a ve 7b alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. 7a alt kriteri puanın %75'ini, 7b alt kriteri ise %25'ini oluşturacaktır.)

8. TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR: Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.
Alt kriterler:
Toplumla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır:
8a Algılama Ölçümleri
8b Performans Göstergeleri
(Başvuruda 8a ve 8b alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. 8a alt kriteri puanın %25'ini, 8b alt kriteri ise %75'ini oluşturacaktır.)

9. TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI: Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Alt kriterler:

Temel Performans Sonuçları kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır:

Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları (9a) kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler Temel Performans Göstergeleri (9b) kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.

9a Temel Performans Çıktıları

9b Temel Performans Göstergeleri

(Başvuruda 9a-9b alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. Bu kriterde her alt kriterin ağırlığı birbirine eşittir.) (www.kalder.org)

Balanced Scorecard (Stratejik ve Kurumsal Performans Yönetimi) 1990'ların başında Robert Kaplan ve David Norton tarafından yeni bir stratejik yönetim yaklaşımı olarak ortaya atıldı. Önceki yönetim kavramlarının zayıflığına ve tek boyutluluğuna karşın, balanced scorecard yaklaşımı, şirketlerin performans göstergesi olarak yoğunlukla kullanılan finansal perspektifini dengelemek için başka hangi boyutları ölçümlemesi gerektiğini açık bir şekilde ortaya koydu. Balanced scorecard, organizasyonların vizyon ve stratejilerini açıkça ifade etmelerini sağlayan ve bunları operasyonel düzeyde aksiyona dönüştüren bir yönetim sistemi (sadece bir ölçüm sistemi değil)'dir. Stratejik performansı ve sonuçları sürekli iyileştirmek için iş süreçleri ve süreç çıktıları hakkında sürekli bilgi sağlar.

Kaplan ve Norton akademik çalışmalarında balanced scorecard konseptini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:

'Balanced scorecard finansal performans göstergelerini gözönünde bulundurmaktadır. Fakat finansal göstergeler, geçmişle ilgilidir ve müşteri ilişki yönetiminin ve uzun vadeli kabiliyetlerin önemli olmadığı endüstri çağı firmaları için yeterlidir. Bu finansal göstergeler, bilgi çağı firmaları için yol gösterici nitelikte de olsa, müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, süreçleri, teknolojiyi ve yenilikçiliği merkeze alarak yatırım yapan ve değer yaratan bu tür firmalar için artık yeterli değildir.'

Balanced scorecard organizasyonu aşağıda sıralanmış dört temel perspektifte değerlendirmekte ve bu perspektiflerle ilgili metriklerin tanımlanmasını, veri toplanmasını ve aralarındaki sebep-sonuç ilişkilerini gözönünde bulundurarak analiz edilmesini önermektedir.

- Sürekli öğrenme ve gelişim perspektifi
- İç süreçler perspektifi
- Müşteri perspektifi

- Finansal perspektif

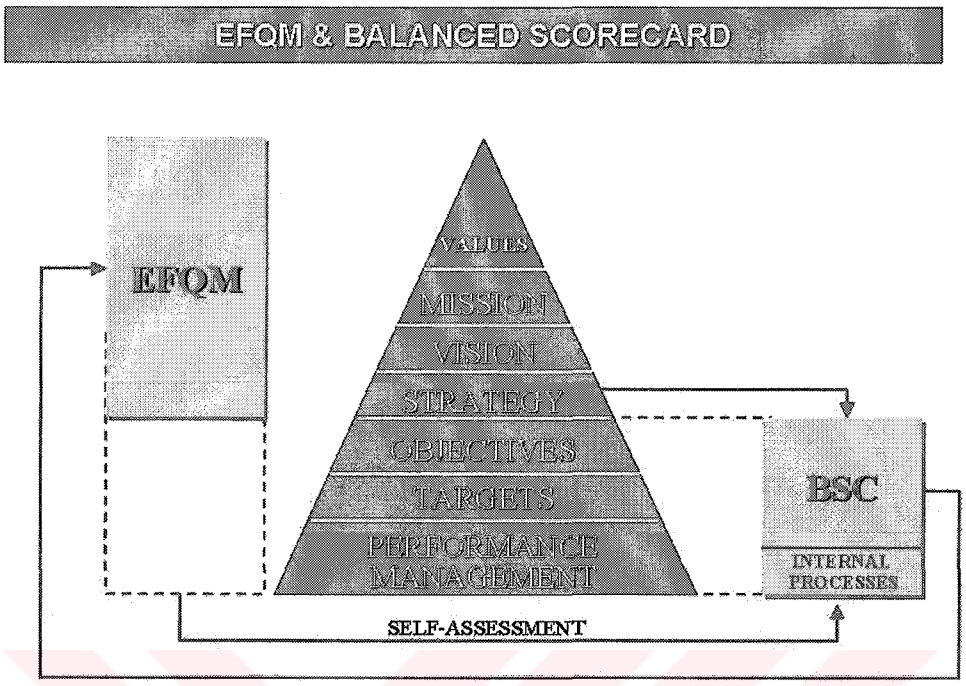
Balance Scorecard (BSC);

- Vizyon ve stratejiyi hedef ve ölçüm parametrelerine dönüştürür
- Geleceği ve oraya nasıl ulaşılacağını gösteren bir yoldur
- Müşteri ve hissedarların beklentileriyle şirketin yeteneklerini dengeler
- Stratejiyi aktivitelere dönüştürür
- BSC; uzun vadeli vizyon ve stratejileri, kısa vadeli aktiviteler ve performansla ilişkilendirir
- BSC, başarımızı ölçmeye yardım eder.

BSC'nin gerçekleştirilmesi için gerekli ana adımlar ise şöyle sıralanır:

- Vizyon ve strateji belirleme
- Strateji ve hedefler için uzlaşma sağlanması: Ölçüm parametreleri uzun vadeli hedeflerin başarısına etki etmeli
- Ölçüm parametrelerini seçme ve tasarlama:neden-sonuç ilişkisi saptanmalı
- İzleme ve geri besleme süreci geliştirme: Prim ve ödül sistematiği ölçüm parametreleriyle ilişkilendirilmeli

Siemens A.Ş. değişim yönetimi takımı, bu yönetim anlayışlarından yola çıkarak şirket bünyesinde uygulanacak sistemin ana hatlarını belirlemiş ve uygulamaya geçmiştir.Bu amaçla oluşturulan hibrit sistem, aşağıdaki gibidir:



Şekil 5.8 Siemens değişim yönetiminde uygulanan hibrit sistem

Siemens bünyesinde, ön plana çıkarılacak değerler, şirket misyon ve vizyonu ile iş stratejileri, mükemmellik modeli çerçevesinde saptanmıştır. Değişim ihtiyacının temel sebebi olan "müşteri" kavramı, Siemens'teki en kıymetli değerdir. EFQM mükemmellik modelindeki 9 ana kriterden biri liderliktir. Şirketin misyon ve vizyonunu belirlemek, değişim yönetiminin temelini oluşturmak da liderin sorumluluğudur. Birey olarak lider değişime açık ve hazır olduğunda inandırıcı bir değişim yaklaşımı uygulanabilir ancak. Yine mükemmellik modeli kapsamı içerisinde süreçler ve planlar belirlenerek strateji geliştirilir. Bu stratejiler, vizyon ve misyona uygun doğrultuda olacaktır tabi ki.

6. TÜRKİYE İÇİN BİR DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ ÇALIŞMASI

Türkiye'nin kendine özgü kültürel yapısı ve çalışma koşulları altında, verimli ve bizi başarılı sonuçlara götürebilecek değişim projeleri yaratabilmek için, mevcut durum hakkında bilgi edinmek şarttır. Şimdiye kadar, değişim yönetiminin genel doğası ve Türkiye'deki bazı şirketlerdeki uygulamalardan örnek verilmiştir. Bu bölümde de, bahsettiğimiz bu çalışmalar ışığı altında, yeni bir değişim yönetimi sunulacaktır.

6.1 TÜRKİYE TEKSTİL SEKTÖRÜ VE DEĞİŞİM İHTİYACI

6.1.1 Türkiye'de Tekstil Sektörü

Konfeksiyon sanayi genel anlamda henüz emek yoğun yapısını kaybetmemiştir. Bir konfeksiyon işletmesinde zamanın %50 'sinden düşük bir oranını gerçek dikim işlemi oluştururken, geri kalan kısmını kumaş ve aksesuarın doğru biçimde dikime hazır duruma getirilmesi ve ütü- paket işlemleri oluşturmaktadır. Bu durum da, robot ve veya benzeri otomasyon sistemlerinin konfeksiyon sektöründe kullanımının artırılması pek kolay değildir.

Bu sebeple, el emeğinin pahalı olduğu sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkeler farklı yollara başvurmuştur.

Konfeksiyon sanayi ileride muhakkak çok az el emeğine ihtiyaç duyan, sermaye yoğun bir sektör durumuna gelecektir. O zamana kadar, sanayileşmiş ülkeler için önemli olan, konfeksiyon sanayiinin mevcut koşullar altında devam ettirilebilmesidir. Bu ülkelerin çözüm yolları ise, fason imalattır.

Türkiye'de işçilik, Çin, Pakistan, Endonezya, Tayland gibi Güney Asya ülkelerine göre daha pahalıdır. Buna rağmen düşük işçilik ücretleri Türkiye için avantaj sağlamaktadır. Zira Türkiye'deki konfeksiyon sanayiinde, işçilik giderleri her ne kadar Çin'e göre yüksek olsa da, kalite farkı istikrar, Türkiye'yi öne çıkarmaktadır. 1980'li yıllardan sonra Türkiye konfeksiyon sanayiinde meydana gelen hızlı gelişmede, sağlam bir tekstil alt yapımızın bulunmasının payı da büyüktür.

Türkiye'de bir çeşit fason dikim sanayi olarak başarılı olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin kendi kreasyonlarını, koleksiyonlarını ve hatta markalarını geliştirip üreten ve pazarlayan gerçek birer konfeksiyon işletmelerine dönüşmeleri gerekmektedir.

Bununla birlikte, Türk konfeksiyon sanayisi, sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan diğer ülkelerin konfeksiyon sanayileri ile karşılaştırıldığında şu avantajlar ortaya çıkmaktadır:

- Güçlü bir tekstil alt yapısına sahip olması,
- İşçi ücretlerinin nispeten düşük olması,

- Sektörün belkemiğini oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin dinamizmi,
- Avrupa pazarına yakın olmak
- Türkiye konfeksiyon sektörünün başlıca yapısal problemleri ise şöyle sıralanabilir:
- Türk konfeksiyon sanayiinde yerleşik bir kurum kültürü yoktur. Firmaların çoğu aile şirketidir ve bu, yönetim anlayışını olumsuz yönde etkilemektedir. Organizasyonel yapıya bakıldığında, farklı alanlarda sorumluluk sahibi olması gereken yöneticiler, tüm konularda söz sahibi olduklarına inandıklarından profesyonel kararlarda bile ailevi ilişkiler söz konusudur. Bu açıdan bakıldığında, modern yönetim tarzlarına ve değişikliğe pek açık değildirler.
- Sektörün kazançları, ucuz işgücü kullanılarak elde edilmiştir. Ucuz iş gücü, aynı zamanda vasıfsız işçilik demektir. Yönetim kademelerinde de aynı vasıfsız yapı mevcuttur. Çalışanların en önemli değeri "tecrübe"leridir. Bu kadrolar ile konfeksiyon sektöründe değişim projelerinin başlatılması güçtür.
- Çoğu firma atölye görünümündedir. Hatta imalatın çoğu başka fason atölyelere yaptırılmaktadır. Bu yöntem ile de istenilen kaliteyi tutturmak zorlaşmaktadır çünkü kontrol mekanizmasının sağlıklı işlemesi pek mümkün olmamaktadır. Bu sebeple, yanlış imal edilen bir parti malın tamiri için maliyet bazen iki katına çıkabilmektedir.
- Çoğu modern yönetim anlayışında insan faktörü önemsenirken tekstil sektöründe bu göz ardı edilmektedir. Çünkü yoğun bir eleman sirkülasyonu vardır ve iş yerine bağlılık hissiyatı çalışanlarda düşüktür.
- Türk konfeksiyon ve tekstil sanayiinin araştırma ve geliştirme çalışmalarına ihtiyacı var iken, bu çalışmalar yeterli düzeyde yapılmamaktadır.
- Türk konfeksiyon sanayi pazarı AB ülkeleri ve ABD'de yoğunlaşmış durumdadır. Bu durumda mevcut pazarda meydana gelen en ufak değişiklik, ihracatı ve tekstil sanayisini büyük ölçüde etkilemektedir. Pazar konusunda daha geniş bir yelpazeye yayılmak, bu bağımlılığı azaltacaktır. Artık, satın alma gücü yüksek olan müslüman ülkelerde de pazar arayışına girilmelidir.
- Konfeksiyon firmaları kumaş ve aksesuar açısından bir noktaya kadar da olsa dışa bağlı çalışmaktadır. Tekstil sanayimizin kumaş, boya ve diğer teknik konularda daha da ilerlemesi ile bu bağımlılığın ortadan kaldırılması gerekmektedir.

6.1.2 Uygulamaya Konu Olan Şirket

Uygulamaya zemin oluşturan şirket, Türkiye'nin en büyük ihracatçıları arasında yer almaktadır. Şirket yetkilileri, şirket politikalarının gizliliği açısından firma adının açıklanmamasını tercih etmişlerdir.

1992 yılında Şirinevler'de 500 metrekarelik bir atölyede üretime başlayan firma hızla gelişerek, bugün 1300 personeli ile 30 000 metrekarelik alan üzerine üzerine inşa edilmiş tesislerinde üretimine devam etmektedir. Yıllık üretim kapasitesi 2 000 000 adettir. Başta İngiltere olmak üzere, Almanya, Fransa, İsveç, İspanya ve Amerika'ya ihracat yapan firmanın ikinci kalite malları da Polonya'ya pazarlanmaktadır. Penye üzerinde çalışan şirketin ürettiği markaların başlıcaları Reebok, Esprit, EDC, Adams, Tesco ve Zara'dır.

Firma bir aile kültürü taşımaktadır. Patronlar ve yönetim kurulunu aile bireyleri oluşturmaktadır. Şirket sahibi, deneyim ve yetenekleri doğrultusunda, dışarıya açılmanın ve sürekli ilerlemenin gerekliliğine inanmış bir yapıya sahip. Zaten bu anlayış sayesinde bu günlere gelinmiş. Ancak yine de, birtakım fikirlerin değiştirilmesi ve köklü değişikliklerin yapılmasına çok sıcak bakmayan bir bakış açısı sahip. Bugünkü başarıya, geleneksel yöntemlerle ulaşıldığı söylenebilir. Motivasyon artırma, çalışanların işyerine bağlılıklarının artırılması gibi konular her ne kadar gündeme getirilse de, uygulamada pek bir değişiklik olmamakta, mevcut yönetim anlayışı ve kültür devam etmektedir.

Çünkü şirket, aile şirketi havasından kurtulamadığından, sonuçta yine üst yönetimdeki aile bireylerinin geleneksel fikirlerinin kabul edileceğini bilen genç nesil, yenilikçi fikirlerini ifade etmekte çekingen davranmaktadır. İnsanlar ya durumlarından memnun ve fazla risk almak istememekte; ya da kendileri de konu hakkında yeterli yetkinliğe sahip olmadıklarından fikirlerinin sonuçlarına katlanma cesaretini gösterememektedir.

Üst düzey yönetim şirket sahiplerine olayları görmek isteyecekleri şekilde takdim etmekte, onların alt kadroları da aynı yöntemi bu sefer onlara karşı uygulamaktadır. Haliyle tüm şirket genelinde işler, patronların alışkın oldukla ve görmek istedikleri doğrultuda yürümektedir. Alışılagelmiş sorunları önlemek için kökten bir çözüm olmadığı için de, aynı senaryolar tekrar tekrar yaşanmaktadır.

Bunun sebepleri nelerdir? Veya nasıl çözülür? Herşeyin temelinde, şirketin özümsediği kültür gelmektedir. Bu kültür doğrultusunda sistem ve tabi ki içindekiler de birbirine benzer. Çözümüm temelinde, şirket kültürünün daha açık ve iyimser hale getirilmesi yatmaktadır. Bu da, sistem içerisindeki insanlara ve yöneticilere bağlıdır.

Eğitim eksikliği, niteliksiz çalışanlar şirketin diğer başlıca sorunlarındandır. Aslında firma sahipleri de bu durumun ciddiyetinin farkındadır. Ancak 13 yılda şirketi küçük bir atölyeden,

Türkiye'nin ikinci büyük tekstil ihracatçısı konumuna taşıyan çalışanlarına büyük vefa borcu vardır patronların. Nitelikli insanların bu firmada tutunma oranları oldukça düşüktür, çünkü eski kadrolar tarafından büyük bir dirençle karşılanmaktadırlar. Bir müddet sonra da çoğu, şirketi büyük olasılıkla terk etmektedir.

Sorunları oluşturan nokta, firmanın çok kısa sürede çok hızlı, ve düzensiz bir büyüme içerisine girmesidir. Bu büyüme sonucunda oluşan yapıda açıkçası çok da düzenli değildir.

Sorun çıktığında denetleyecek mekanizmalar mevcuttur. Bu şekilde, sorunu yaratan kişiler veya hatalar ortaya çıkarılmak istenmekte, ancak hatanın özüne veya uzun vadede tekrarlanmasının önlenmesine yönelik çözümlere inilmemektedir. Çözüm getirecek hatırı sayılır ölçüde önemli bir teknik iyileştirme faaliyeti gerçekleştirecek bir birim de mevcut değildir. Oysa denetim, firmaya değer katan bir aktivite değildir. Aksine, denetim mekanizmasına yüksek oranda yer veriliyor olması, o firmada sürekli tekrarlayan sorunlara yol açan sistematik aksaklıkların olduğunun işaretidir.

Şirketin organizasyon yapısında ise çok kesin hatlar söz konusu değildir. Net bir organizasyon şemasına bile ancak bir yol önce kavuşan şirkette, mali işler, ihracat işlemleri ve sözleşmelerle bir patron, tekstil ile ilgili tüm teknik konular ve imalat ile diğer patron ilgilenmektedir. Ancak aile içi ilişkilerden dolayı, herkesin her konuda söz söyleme hakkı vardır. Sorumluluklar şirket sahipleri arasında pay edilmiştir, ancak yine de son kararı verme aşamasında birbirinin alanlarına müdahale eden yöneticiler arasında fikir uyuşmazlıkları çıkmaktadır.

Firma organizasyonu genelde esnek yapıda ve takım çalışmasına dönüktür. Konfeksiyon imalatında bu bir zorunluluktur, çünkü zamana karşı yarışılmakta ve hataların en aza indirilmesi için bir kişinin bir çok konu hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Böylece anında duruma müdahale ederek gerekli düzeltmeleri yapabilir.

Kumaş ve aksesuar alımı büyük oranda yurt içi tedarikçilerinden sağlanmaktadır. Koleksiyon bölümü ve modelhane koordinasyon içerisinde çalışmakta, ve tüm faaliyetleri şirket bünyesinde gerçekleşmektedir. İmalatın bir kısmı ise fason dikim ve ütü-paket atölyelerinde yaptırılmaktadır.

Pazarlama faaliyeti tamamen tepe yönetiminin kontrolü altındadır. Büyük markalarla anlaşma sağlayan yönetici, talepleri o markanın firma içindeki müşteri temsilcisine iletmekte, koleksiyon aşamasından imalat sonuna kadar üretimi takip etmekle yükümlü olan müşteri temsilcileri ve imalat müdürleri, sürekli patron ile iletişim kurmak zorundadır.

Kumaş tedariği için kurulması gereken ilişkileri yine patron kendisi sağlamakta, işin operasyonel kısmıyla ise kumaş departmanı ilgilenmektedir.

Sonuç olarak, insiyatif çoğunlukla iki patronun elindedir. Kumaş alımı - ki en büyük mali gider budur- ile ilgili tüm pazarlık ve kalite seçimini patron yapar. Her markanın bir müşteri temsilcisi ve imalat müdürü vardır ancak verdikleri kararların çoğunu patrona onaylatmak zorundadırlar.Günde en az bir kez patron ile görüşüp onun onayını almadan kararlarını uygulamaya geçirmezler. Bu da, iş bölümünün ne kadar kötü olduğuna işarettir. Bir tepe yöneticisinin vaktini almaması gereken detayları bile müşteri temsilcileri mutlaka görüşürler patronla. Bu da büyük bir zaman ve iş gücü kaybıdır kanımca.

Ayrıca müşteriler- özellikleri İngiliz müşteriler- kalite ve teknik detaylar konusunda aşırı derecede titizdir. Bir modelde istenilen düzey tutturulamadan asla ana siparişin imalatına geçmek mümkün olmamaktadır. Ancak teslim tarihi de belirli olduğu için, ufak detaylar yüzünden kaybedilen zamanın telafisi mümkün olmamakta, bu da zamanla yarışı mecbur kılmaktadır. Bu baskı ortamında, mamul kaliteniz ne kadar iyi olursa olsun, sürekli fikir değiştiren ve renk gibi spesifik konularda bile müşkülpesent davranma lüksüne sahip bir müşteriyi memnun etmek için olağanüstü çaba sarf edilmektedir. Bu durumdayken, yerli tedarikçilerin termin ile ilgili sözlerinde durmamaları veya fason atölyelerin eğitimsizliklerinden kaynaklanan amatörce ve affedilemez hataların firmaya kaybettirdiği zamanı telafi etmek için, firma içinde maddi ve manevi ölçüde hem çalışanlar, hem de yöneticiler ödünler vermek zorunda kalır. Tüm bunların sonucunda, hataların faturası ya tedarikçilere, ya da tek bir bireye kesilmektedir. Kimse suçu sistemin kendisine veya işin yapılış şeklinde aramamaktadır.

Durum şöyle özetlenebilir;

- Pazar eskisi gibi değildir. Müşterinin her isteği harfiyen yerine getirilmelidir.
- Müşteri, kaliteden asla ödün vermeden malı zamanında istemektedir. Termindeki en ufak bir gecikmede firma maddi olarak bunun cezasını çekmektedir.
- Artık global bir rekabet mevcut olduğundan, eğitimsizlik veya ihmalden kaynaklanan hatalar bahane sayılamaz.
- Piyasadaki tüm rakip firmalar birbirinin zaaflarını çok iyi bilmektedir ve herkes bunu avantaja dönüştürmek için fırsat kollamaktadır.
- Artık "günü kurtarmak"tan ziyade, kökten çözümlere yönelinmelidir.
- Görülmektedir ki, birtakım şeyleri değiştirmenin zamanı gelmiştir.

6.2 Değişime Hazırlık

Uygulamanın yapıldığı şirket, değişim konunda gerekli kararları almış değildir. Böyle bir ihtiyacın farkındadır, ancak bunun için yapılması gereken fedakarlıklara (kalıplaşmış ilişkileri temelinden sarsmak, görev dağılımının az çok değişmesi vs.) hazır değildir. Bu sebeple burada, sadece değişim senaryosundan söz edilecektir. Bu senaryonun uygulanıp uygulanmaması insiyatife kalmıştır.

Öncelikle, firmayı tanımak açısından, firmanın sahip olduğu avantajları sıralamakta fayda vardır.Böylece değişimden önceki mevcut durum da daha iyi kavranabilir. Bu avantajlar şunlardır:

- Şirket genç bir yapıya sahiptir. Kemikleşmiş personel, çok az kişiyi içermektedir. Prosedürlerde ve hiyerarşide çok katı kurallar yoktur.
- Şirket yapısı dinamik ve gençtir. Eleman sirkülasyonunun hızlı olması, kimi açılardan dezavantaj gibi görünse de, bazı konularda bir avantaj sayılabilir.
- Aynı konuda hizmet veren birçok firmanın birbirlerinin tecrübe ve hatalarından faydalanma şansları mevcuttur. Ve sektör içinde haberler bir biçimde mutlaka duyulmakta ve bilinmektedir.
- Mevcut durum itibari ile, hiçbir eğitim ve yönlendirme olmadan insanlar iyi bir motivasyon ile ve takım halinde çalışmaktadırlar.
- Yönetim kadrosu çalışanları genelde oldukça atak kişiliklere sahiptirler. Başarıya ulaşmak için tüm hırs ve enerjilerini kullanmaktadırlar. Bu potansiyel doğru yönlendirilebilirse tahmin edilenden çok daha iyi noktalara götürebilirler şirketi.
- Firma daha önce değişim projesine girmemiş ve bir başarısızlık yaşamamıştır.

Değişimin hıza ve başlaması için bir krize veya tetikleyici unsura ihtiyacı vardır. Bu kriz dönemlerinde hazırlıklı olanlar ve değişimi başarabilen firmalar ayakta kalabilecektir. Değişim projeleri yüksek oranda teknoloji gerektirebilir.Firma sahipleri ve tepe yöneticiler bu konuda başlangıçta itibaren destekleyici olmalıdırlar.

Değişim için ilk gerekli olan, değişimi başlatacak bir liderdir. Değişime karşı mutlaka engellerle ile karşılaşılacaktır. Bu engelleri kabul edip göğüsleyecek, değişimin süresince insanları motive edebilecek ve değişimi herkesin benimsemesini sağlayacak bir lidere ihtiyaç vardır. Bu kişinin üst yönetimden biri olması gereklidir. Zira projeye sonuna kadar sahip çıkacak kişinin, aile şirketi içindeki tüm yönetim kadrosuna sözünü geçirebilir niteliğe sahip olması önemlidir.

Bu firma için en büyük engel, geçmişte büyük başarıların kazanılmış olmasıdır. Bu başarılı tarih, gelecekteki başarıların da teminatıymış gibi algılanabilir ancak bu yanlıştır. Bugünlere gelinmesinde, sistem değil, bireylerin olağanüstü gayretleri ve sabahlara kadar süren ve insanın sınırlarını zorlayan mesai saatleri rol sahibidir. Oysa geçmişteki başarılar, gelecekte de aynı yöntemlerle başarıya ulaşılacağını garanti edemez.

Şirkette yapılacak en büyük gelişim, şirket kültürünün daha ileri düzeye getirilmesidir. Statik bir yönetim tarzı ile yöneticiler riski ve yenilikleri, belki de kendilerini yerlerinden edecek tehlikeleri yok ederler. Bunun sonucunda da, iş ortamına değer katacak fikirler üretilemez. Bu döngünün kırılması zor, ancak gereklidir. Şirket içi kültürü daha açık bir hale getirmek değişim projelerinin başarılmasında, çok önemli bir faktör olan iletişimi daha verimli bir hale getirecektir.

Lider şirket için, ileriye dönük bir vizyon geliştirebilecek özellikte olmalıdır. Vizyon geliştirilirken, sorunlara çok uzun vadeli bakılabilmeli, gelecek tahmin edilebilmeli ve hedefler belirlenmelidir.

Bu şirketin ihtiyacı olan vizyon;

- Müşteri ihtiyaçlarını tam zamanında istenen kalitede gerçekleştirebilen,
- Çalışanlarının memnuniyetini önemseyen ve bağlılığı artıran,
- Değişim karşısında esnek olabilen bir yapıya sahip olan bir firma haline gelmektir.

Değişime hazırlık için gerekli olan bir faktör de, tüm alt ve orta düzey yöneticilerin motivasyonunu ortadan kaldıran faktörlerin giderilmesidir. Burada, vizyona ulaşılacak yolu açacak önemli deliller bulunmalıdır ki insanlar ikna olsun. Değişim modeli gerçekçi bir şekilde gözler önüne serilmelidir.

Bu firmada değişimin şu aşamada gerçekleşip başarılı olunacağına şahsen inanmıyorum. Çünkü bunun için, öncelikle yönetimin köklü bir değişime ihtiyaç duyduklarını kabul etmesi gerekir. Değişim zaman alan ve herkesin iştirak etmesi gereken bir süreçtir. Umulan kalite ve verimlilik ise, evrim içerisinde oluşacaktır. Engeller kaldırıldıkça insanların korkuları azalır, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceğini bulmak için gelişimci bir gözle bakarlar olaylara. Yeni fikirler kabul edilir; gelişim olumlu yaklaşımlarla düzenlemelere tabi tutularak işleme konur.

Değişimin gerçekleştirilmesi için İnsan Kaynakları Yönetimi etkili bir rol onayabilir. Eğitim ve iletişim yöntemleri değişimin kabulü için hayati öneme sahiptir. Verilen eğitimlerin özellikle mesleki bilgi, takım çalışması ve profesyonelliğe dönük olması faydalı olur. Ancak eğitime vakit ayırmaları için, personele imkan sağlanmalıdır. Eğitime katılım, çalışanın

insiyatifine bırakılmamalı, mutlaka zorunlu tutulmalıdır. Çünkü yoğun iş temposu içerisinde, hiç kimse eğitim için vaktini ayarlayarak boşluk bırakmaya gönüllü olmayacaktır. Hafta sonu verilecek eğitimler de kanımca verimli sonuç alamaz, zira haftanın 6 günü çok zorlu bir tempoda çalışmış olan insanlardan pazar günleri eğitime konsantre olmaları istenemez.

Mevcut yapıya her şeyden önce, sistem anlayışı yaklaşımıyla düzen getirilmesi gerektiği fikrindeyim. Bu aşamada, araştırma ve endüstri mühendisliği çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu iş bir danışmanla yapılabileceği gibi, bununla ilgili bir departman da kurulabilir.

Bu departman, konfeksiyon firmaları ve kumaş fabrikalarındaki sorunlara endüstri mühendisliği gözü ile çözümler üretebilir. Çünkü süreçlerdeki zaman ve kalite kaybının büyük sebebi aksesuar ve kumaş tedariği ile, fason atölyelere yaptırılan işlemlerden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak belirtilmesi gereken, işletmelerde iş süreçlerinin tekrar ele alınmasının gerekliliğidir.

Firmanın yeni pazarlar bulması ve alternatifler üretmesi doğaldır. Zaten bu görev, üst düzey yönetim tarafından ele alınmakta ve başarı ile yerine getirilmektedir. Ancak esas müşteri memnuniyeti, bu aşamadan sonra gerçekleşecek "işin yapılış şekli" ile ilgilidir.

Pazar araştırmaları, alternatif aranan pazarların istekleri ve bu konularda ön hazırlıkların yapılması önem taşımaktadır.Kanımca burada karşılaşılacak en önemli problem, pazarlama ve imalat grubu arasındaki uzlaşma olacaktır. Başarı ancak, işlerin müşterinin istediği sırada ve şekilde gerçekleşirse sağlanabilir. Üst yönetim bunu anlamalı, ve bu yönde çaba sarf etmelidir.Ama daha önemlisi, bu yönde çaba sarf ederken, müşteri temsilcilerine daha fazla insiyatif kullanabilmeleri için gerekli güven ve özgürlüğü sağlamalıdır.

Artık anlık kararlardan vazgeçilip stratejik ve uzun dönemli kararların alınmasının ve uygulanmasının zamanı gelmiştir. Organizasyondaki herkesin buna inandırılması gerekir. Bu şekilde, çalışanların yönetime güveni artacak ve gerçekten yenilikçi işler yapıldığına dair inançları kuvvetlenecektir.

Büyümenin kontrol altında tutulması ile kısa vadede belki kâr edilebilecek hedeflerin bir kısmının plan dahiline alınmayarak ıskalanmasını gerektirecektir; ancak bu şekilde düzensiz yapının getirmiş olduğu maliyet de ortadan kaldırılmış olacaktır.

Önemle üzerinde durulması gereken bir konu da, motivasyon yükseltme, şirkete bağlılık, insani değerlere önem verme gibi konulardır. Bu konular, tekstil sektöründe tamamen göz ardı edilmiştir ve durum vahim denilebilecek kadar kötüdür. İnsan kaynakları departmanı ve üst düzey yönetimin çabaları ve ılımlı yaklaşımı ile, belirli bir süreç içerisinde bu konuda da ilerleme sağlanması şarttır.

Bir diğer sorun da fason atölyeleridir. Bu konuda yapılacak en rasyonel şey, daha az sayıda ve sadece çok güvenilir olan atölyeler ile çalışmak olacaktır. İleri safhalarda, bu fason imalatçılar için bile eğitim verilmesi düşünülebilir.

Konfeksiyon üretimi aslında sanayi dalından öte sanattır. Tüm tasarım safhalarını ve modayı da içerisinde barındırır. Türkiye'deki konfeksiyon sektörünün de bu yolda ilerleyerek kendi tasarımlarını oluşturması için hiçbir engel yoktur. Benzer özelliklerde ve çok sayıda ürün imal eden, seri çalışan basit firmalar dışında, bu tip firmalara da ihtiyaç vardır ülkemizde. Çünkü seri üretimdeki avantajımız, bizden daha ucuz işçilikle imalat yapan ülkelerin bizim kalite düzeyimizi tutturmaları ile ortadan kalkacaktır. Bu da, çok uzak bir gelecekte olmayacaktır kanımca.

Gelecekte bir gün, moda üretme konusunda orijinal bir fikir ve yaklaşım ile dünyada önemli bir yer edinebiliriz bile. Tıpkı Avustralya'dan çıkan ve günümüzde dünyayı saran "ugg" akımı veya Benetton'un renkleri ile elde etttiği başarı gibi orijinal bir fikir, bizi şu an olduğumuzdan çok daha ileri noktalara taşıyacaktır. Büyük düşünmekten korkmaktan vazgeçmenin vakti gelmiştir.

Başarı için güç birliği şarttır. Geçmişte kazanılmış olan başarıları devam ettirmek için zamana ayak uydurup, uzun vadeli düşünülmelidir. Bu sebeple topyekün ve bilinçli bir çalışma gerekir. En önemli unsur, bölümler arası koordinasyonu sağlayacak bir üst düzey liderin mevcudiyetidir.

6.3 Değişim Mühendisliği Organizasyonu

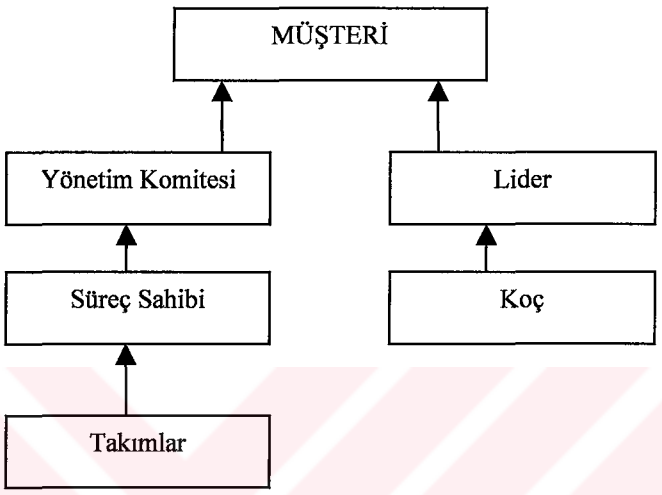
Günümüzdeki rekabet ortamında müşteri yüksek kalite, zamanında teslimat, iyi servis ve uygun fiyat istemektedir. Amaç, tüm bunları sağlayacak ve içerecek bir değişim sistemi kurmaktır. Kurulacak olan bu değişim yönetimi modeli, müşteri memnuniyetini sağlamak için bir reçete olarak kullanılabilir.

Başlangıçta, değişime karşı kesin bir direnç ile karşılaşılacağı kabul edilmelidir. Değişime karşı direnç; ortada sorun olmadığını ispat etmeye çalışmakla, gerekli bilgileri vermemekle, zamanın uygun olmadığını söylemekle, hiçbir şey yapmamakla veya destek vermemek şeklinde ortaya çıkabilir. Değişime direncin farklı sebepleri olabilir. Bu direncin kaynağı; konuyu anlamamak, gelecekten ve iş güvencesinden endişe duymak veya artacak iş yükünden kaçınmak olabilir.

Bu sebeple değişim projesi ve modelin tüm detayları çalışanları açıklanmalıdır. Çalışanların projeye karşı güvenlerini kaybetmeleri, yapılacak en büyük hatadır ve bu hatanın sorumluluğu da projeyi yürüten kişiye ait olacaktır. Proje başında insanlar değişime duyulan ihtiyaç konusunda aydınlatılmalıdır. Proje hakkında bilgi vermek belirsizliği yok eder. İletişimin,

gerektiği takdirle herkesle tek tek konuşularak sağlanmalıdır. Değişim yukarıdan empoze edilen bir fikir olarak algılanırsa antipati oluşturabilir; bu yüzden insanlar değişim projesine dahil edilmelidir. Gerekli eğitimler, en başta üst yönetim olmak üzere, orta ve alt kademe yöneticilere kadar yaygınlaştırılmalı ve değişim kültürü herkese aşılanmalıdır.

Uygulamaya konu olan şirket için gereken değişim mühendisliği organizasyonu aşağıdaki gibidir:



Şekil 6.1 Değişim Mühendisliği Organizasyonu

Organizasyon ile ilgili göz önüne alınması gereken noktalar şunlardır:

1. En üst düzey yöneticilerden birisinin yönlendirme ve teşviki önemlidir. Bu, şirket sahiplerinden birisi olursa daha uygun olacaktır. Önderin özellikleri; ileri görüş, ilham, saygıdeğer bir karakter, işe tutkuyla bağlanmak ve kararlılıktır.
2. Yönetim Komitesi, genel değişim mühendisliği stratejisini planlayan üst düzey yöneticilerdir. Kaynak tahsisine karar verirler ve ilerlemeleri gözlemlerler. Bu sebeple komite, Yönetim Kurulu üyelerinden oluşabilir.
3. Süreç sahipleri, belirli süreçlerde sorumlulukları olan kıdemli müdürler olmalıdırlar Bu kişiler takımların koçudur. Prestij sahibi, rahat, değişim ve kargaşaya karşı toleranslı olmalıdırlar.
4. Değişim mühendisliği ekibi, belirli bir süreci yeniden tasarlamaya vakfedilmiş bir gruptur. Mevcut süreci tespit eder, yeniden tasarlar ve uygular. Ekip kendini yönetir. Süreç sahibi müşteridir, patron değildir.
5. Değişim mühendisliği koçu, proje tekniklerini ve araçlarını geliştirmekten sorunlu kişi olarak seçilir. Süreç sahibini destekler. AR- GE Müdürü bu pozisyon için uygun olabilir.

6.4 Firmadaki Mevcut Durumun İncelenmesi

Şu ana kadar, uygulamaya konu olan şirketin genel yapısından söz edilmiştir ve değişim senaryosu için giriş yapılmıştır. Bu şekilde, değişim yönetimi uygulaması için tavsiye edilecek yeni modelin temelleri atılmış oldu.

Bundan sonra, süreçlere göz atılarak mevcut durum ortaya konacak, ve değişim yönetimi modeli için uygulama örnekleri verilecektir.

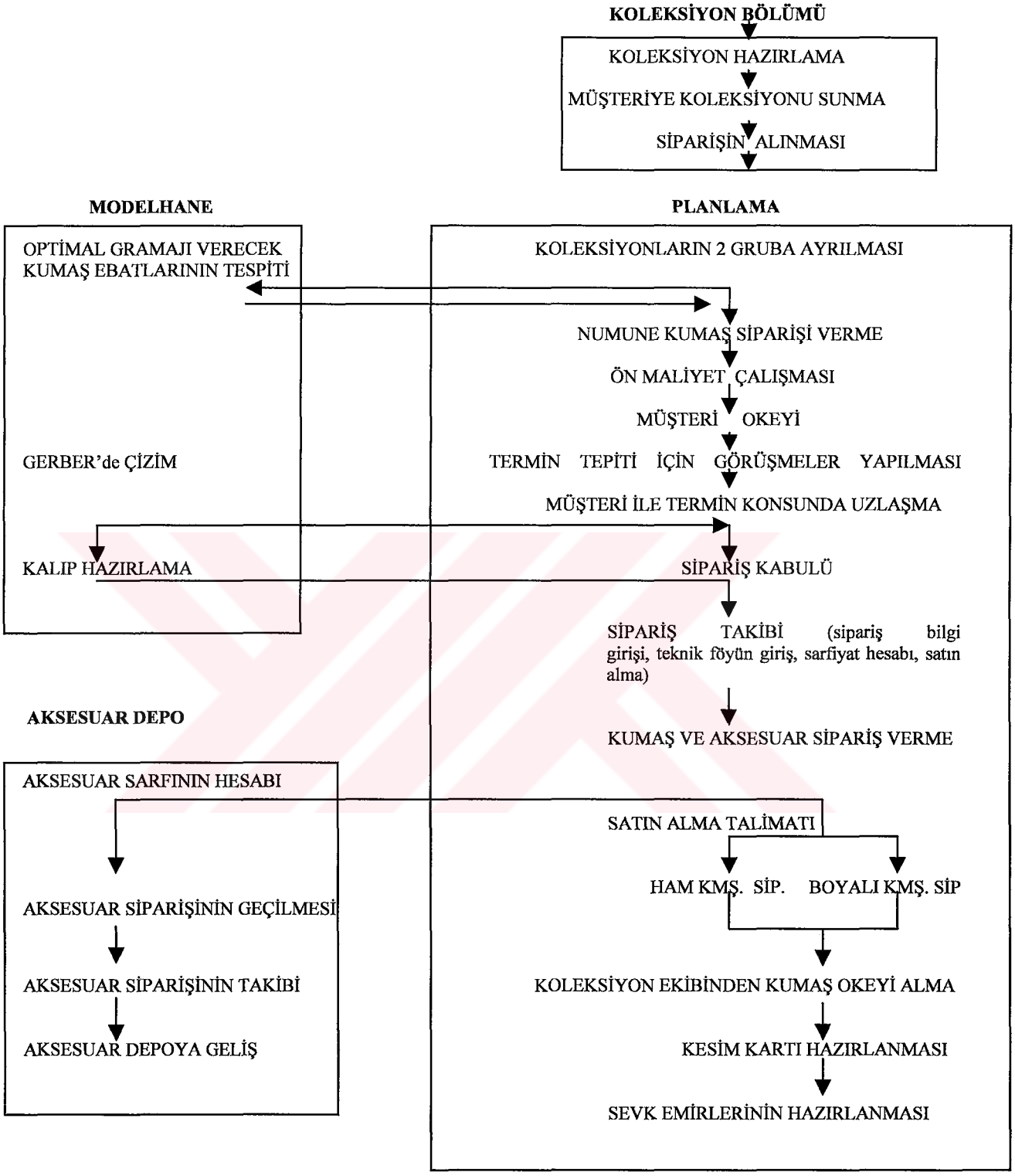
Uygulamanın yapıldığı firma, yabancı müşterilerine penye ihracatı yapmaktadır. Müşterilerin büyük çoğunluğu İngiltere firmalarıdır. Beraber çalışılan mümessil firma, istenilen ürünün (t-shirt, eşofman, şort, vs) numunesini üretici firmaya zaten iletmektedir. Bu sebeple, firmamızda yapılan modelhane çalışmaları, İngiltere'de yapılmış olan çalışmaların temsili şeklindedir. Asıl tasarım, çizim ve koleksiyon işlemleri zaten İngiltere'de yapılmaktadır. Burada yapılan koleksiyon çalışması ile, mümessil firma aracılığı ile müşteriye, imalata geçilmesi durumunda istenilen kalite ve fiyatın tutturulacağına dair teminat verilmiş olur ve örnek çalışma değerlendirmeye sunulur.

Bu noktada firmada en büyük zaman kaybı kumaş tedariğinde gerçekleşmektedir. Mevcut kumaş farikası ile ilişkilerin tekrar düzenlenmesi şarttır.

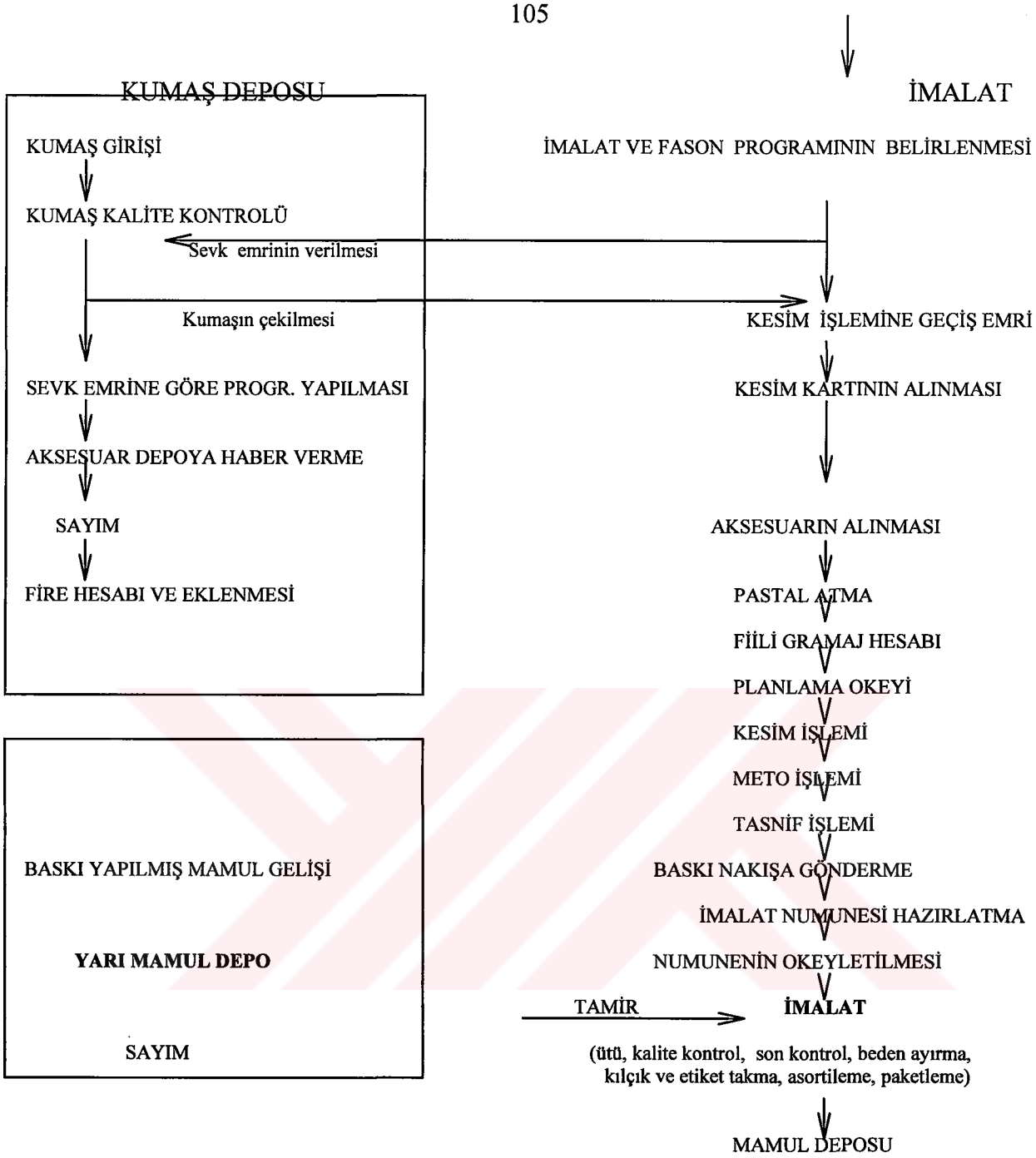
Bu firmada uygulanması teklif edilen değişim yönetimi projesi ile hedeflenen noktalar şunlardır:

- Her bir süreci şirketin ana amaçları ile uyumlu hale getirmek
- Performans seviyelerini yükseltmek
- İş proseslerin aldığı zamanı kısaltmak
- İşleri basite indirgemek
- Lüzumsuz süreç ve aktiviteleri elemek
- Personelin tam kapasite ve yaratıcı bir şekilde çalışmalarını sağlamak
- Eleman tasarrufu sağlamak
- İletişim ve karar alma sürecini kolaylaştırmak

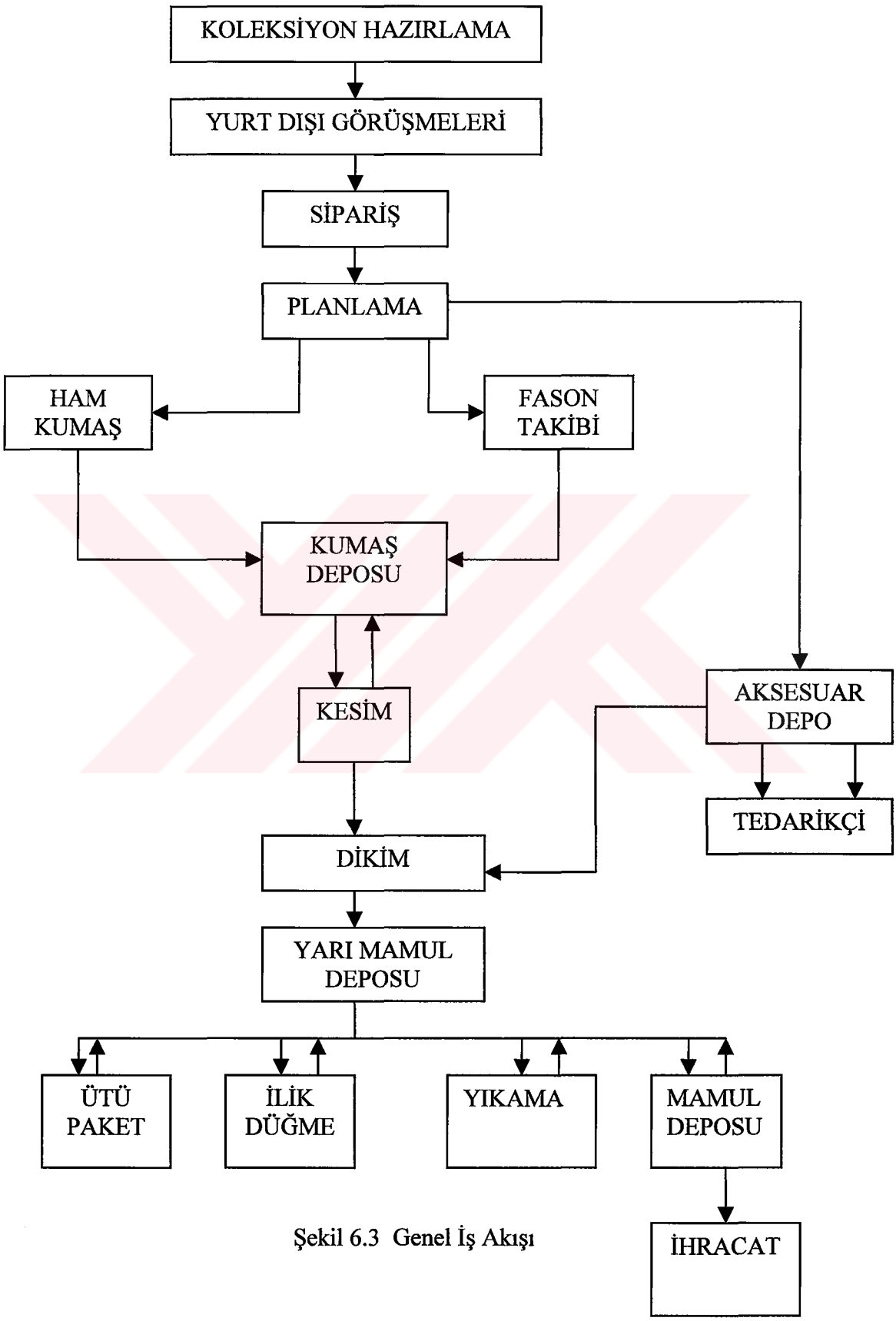
Tavsiye edeceğim değişim yönetimi modelinin esas amacı ise, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaktır. Çalışılan müşteriler Avrupa Birliği üyesi ve yüksek kalite standartlarını şart koşan ülkeler olduğundan, uzun vadede müşteri memnuniyetini devam ettirmek, şirketin geleceği için şarttır.



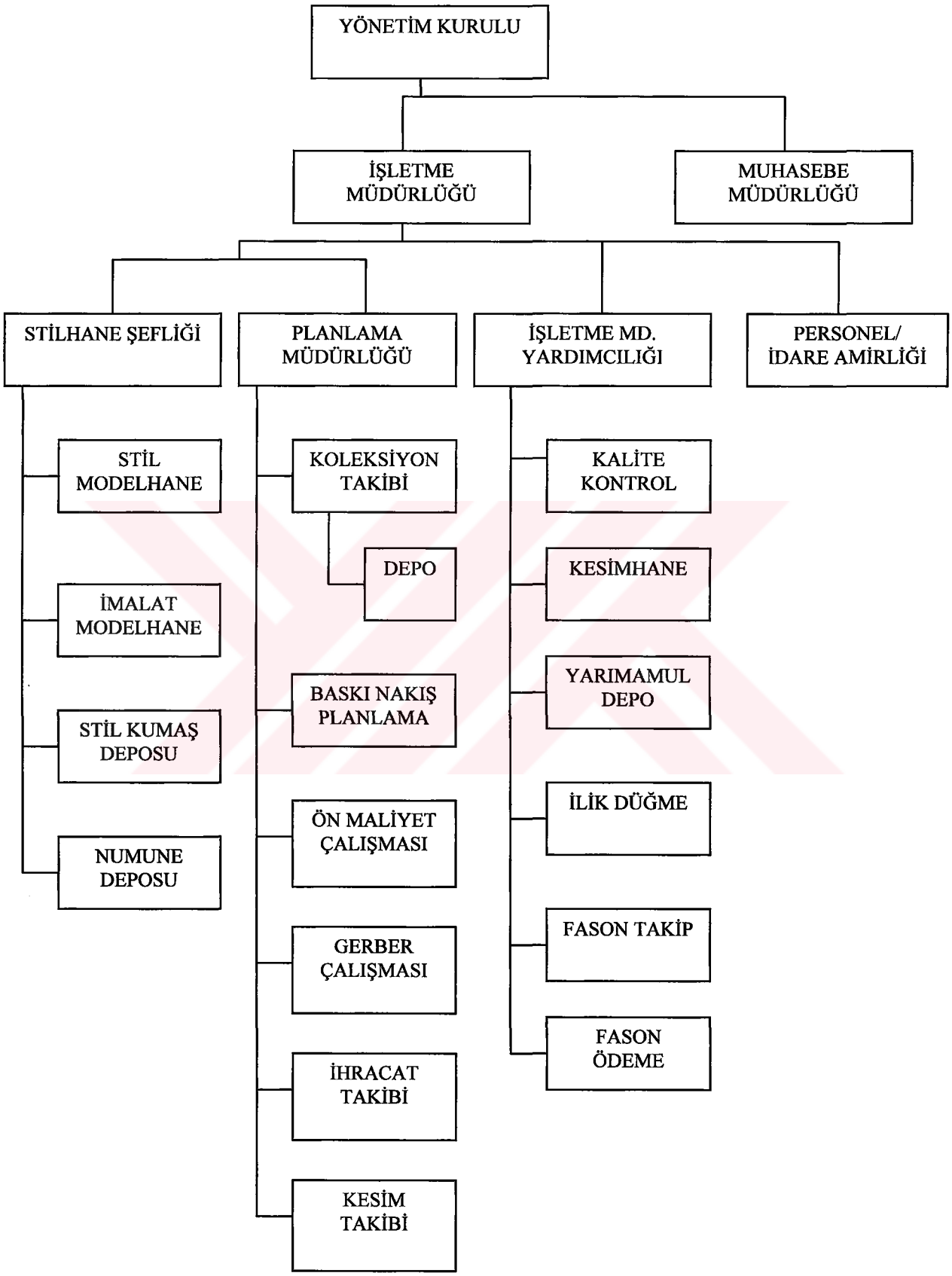
Şekil 6.2 Mevcut İş Akış Şeması



Şekil 6.2 Mevcut İş Akış Şeması (Devam)



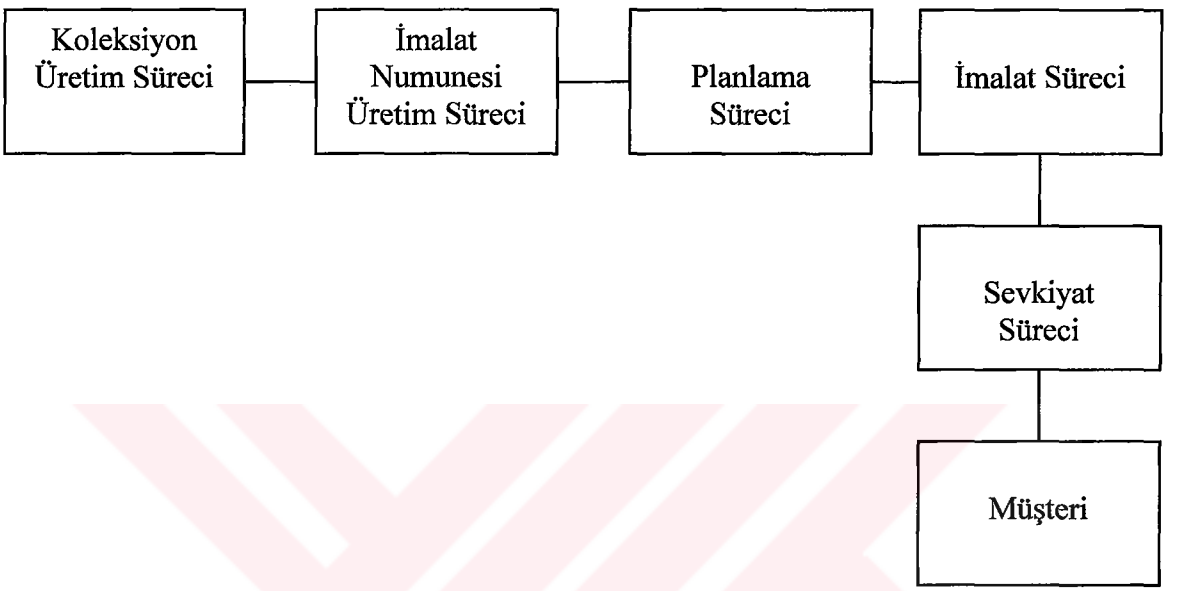
Şekil 6.3 Genel İş Akışı



Şekil 6.4 Mevcut Organizasyon Şeması

6 .5 Şirketteki Ana Süreçlerin Tespit Edilmesi

Firmadaki ayrıntılı iş akış şemaları yukarıdaki şekillerde gösterilmiştir. Bu şekillerde tüm detaylara yer verilmiştir ancak olayı ana hatlarıyla kavramak için biraz daha basitleştirmekte fayda vardır. Firmadaki ana süreçleri ve bunların içerisinde uygulamanın yapılacağı süreci daha net görmek için, Şekil 6.5 hazırlanmıştır.



Şekil 6.5 Ana Süreçler Ve Sıraları

1. Koleksiyon üretim süreci, firmanın pazarlama yapısına dönük olarak, yurt dışındaki müşteriyi tespit etmek ve ona göre üretim yapmak için hazırlanmış bir süreçtir. Uzun vadede firma moda üreteceği,kendi ürettiği malların kalitesine güvenerek üretim yapacağı günler geldiğinde ortadan kalkacak bir süreçtir. O zaman bunun yerini, tasarım ve çizim süreci alacaktır.
2. Numune üretim süreci, imalat içerisinde müşterinin istediği malı üretim adımlarına örnek olarak göstermek için ve maliyet belirlemeyi amaçlayan süreçtir. Müşteri için bir değer oluşturmamaktadır. Çalışanların fazla uzmanlık kazandıkları, veya ürünlerde standartlaşma sağlanması durumunda, ortadan kaldırılabilecek bir süreçtir.
3. Planlama süreci, imalata hazırlık süreci olarak da adlandırılabilir. Kumaş ve aksesuar siparişlerinin verilip, takibin yapıldığı süreçtir. Müşteri için değer taşıyan ürün kalitesi üzerinde ve terminin tutturulması üzerinde büyük etkisi vardır bu sürecin. En radikal değişimlerin yapılması gereken süreç de budur. Alt süreçleri olarak aksesuar ve kumaş üretimi sayılabilir. En çok vakit kaybı da bu iki süreçte yaşanır. Kumaş ve aksesuar üretimi firma dışında gerçekleştiğinden, bu üretimin yapıldığı yerlerle iletişim kurulması,

ayrıntıların takip edilmesi oldukça büyük önem taşımaktadır. Kumaş ve aksesuar üreticilerinden kaynaklanan aksaklıklar sebebi ile büyük vakit kayıpları yaşanmaktadır.

4. İmalat süreci, imalat ve fason grubunun ortaklaşa çalıştığı bir süreçtir. Yine bir çok aksaklıkla karşılaşılmaktadır. Tedarikçilerin bilinçsizliği, sayısı, fason takipçilerinin ihmalleri gibi sorunlar yüzünden planlar sık sık aksamakta, bu sebeple imalat müdürleri sürekli anlık çözümler üreterek işlerin vaktinde yetişmesini sağlamaktadır.
5. Sevkiyat süreci, imalat sürecinin devamı olarak düşünülebilir. Sayım ve kontrol gibi, müşteri için değeri olmayan; ancak üretici firmanın sorumluluk alanı içerisine giren, dikkat gerektiren bir süreçtir.

6.6 Uygulama Ve Yeni Değişim Yönetimi Modeli

Değişim yönetimi modeli için gerçekleştireceğim uygulama, koleksiyon üretim süreci ve numune üretim süreçlerini kapsamaktadır.

Mevcut düzende, uygulamanın yapıldığı koleksiyon üretim ve numune üretim süreçlerinde çalışanların sayıları şöyledir:

- Yurt dışındaki stilhanede 6 kişi,
- Firmamızdaki sitilhanede 5 kişi,
- Stilhane modelhanesinde 6 kişi,
- İmalat modelhanesinde 6 kişi ve bir kesim ustası yer almaktadır.

Uygulama Örnek 1(Koleksiyon Üretim Süreci):

Uygulama örneklerinde değişim yönetimi modeli adımları, A'dan başlayarak harflerle temsil edilecektir.

A.Koleksiyon Üretim Süreci için Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi;

Misyon: Yurt dışı stilhanelerinin istediği kalite standartlarında numunelerin, zamanında ve eksiksiz olarak teslim edilmesi

Vizyon: Zamanında, istenilen kalitede ve eksiksiz numunelerin teslimatını yaparak hedef, müşterilere koleksiyonları daha erken sunmak, çok çeşit göstermek ve bizim kalitemizi tercih etmelerini sağlamaktır.

B.Koleksiyon Üretim Süreci İçin Problemlerin Tespit Edilmesi;

- Süreç baştan sona aynı mekanda gerçekleşmektedir.
- Yurt dışı stilhanesi gereksiz ve müşteri tarafından istenmeyen koleksiyon numuneleri istemektedir. Her koleksiyonda da 5 model bulunmakta ve her modelden 17 adet numune üretilmektedir. Kısaca bir koleksiyon için 85 adet numune üretilmesi gerekmektedir. Bizim

firmamızdan istenen koleksiyonların ise ancak %40'ına sipariş geçilmektedir. Bu, çalışanların zamanının %60'ını gereksiz yere harcamaları anlamına gelir. Aynı şekilde maliyetler de aynı oranda fazladır.

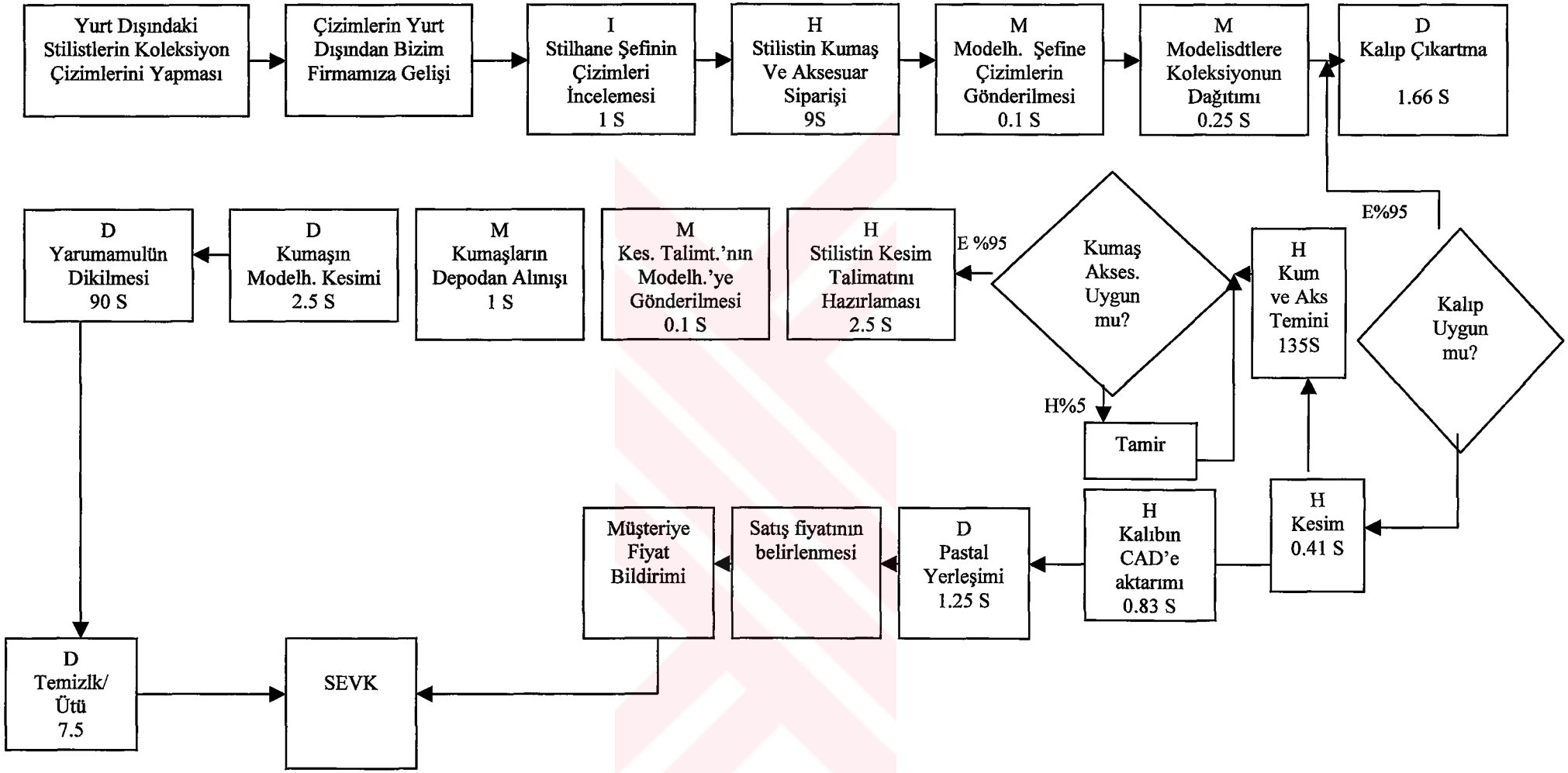
- Numune için genelde çok az kumaş gerekmektedir. Bu durum da kumaş tedarikçileri ile sorun yaşanmasına yol açmaktadır.
- Süreç hantaldır ve geriye dönük kontroller yapıldığında iş işten geçmiş olur.
- Süreç, departmanlar arasında, işe değer katmayacak şekilde dolaşmaktadır ve bu durum iletişim kopukluğuna sebep olmaktadır.
- Süreç çok el değiştirdiğinden, geriye dönük sorgulama gerektirmektedir. Bu da vakit kaybına sebep olmaktadır.
- Zamanla rekabet söz konusudur. Sezondan önce müşteriye, mümkün olduğu kadar kaliteli ve çok sayıda çeşit sunulmalıdır ki imalat siparişi artsın.

C. Mevcut Koleksiyon Üretim Sürecinin Adımları

- Yurt dışındaki stilistler tarafından çizimler yapılır.
- Çizimler yurt dışından modem aracılığı ile bizim firmamızın stilhanesine gelir.
- Çizimler Türkçe'ye çevrilerek stilistlere dağıtılır.
- Stilistler tarafından kumaş ve aksesuar siparişleri verilir.
- Modelhaneye çizimler gönderilir.
- Modelistler kalıpları elde çıkarırlar.
- Kalıplar CAD sistemi ile bilgisayara aktarılır.
- Maliyetler hesaplanır.
- Kumaş ve aksesuar, depoya gelir.
- Stilist kesim talimatını hazırlar.
- Stilist kesim talimatını modelhaneye verir.
- Modelist kesim talimatı ile kumaşları depodan alır.
- Kumaşlar modelhane kesimhanesine götürülür.
- Kesim, dikim, ütü ve diğer işlemler yapılır.
- Modelist ürünü kontrol eder.
- Stilhane ürüne onay verir.
- Sevk gerçekleşir.

CAD sisteminde, kalıp üzerinde istenen değişiklikler yapılarak, ana kumaşa kalıplar en az fire ile yerleştirilebilmektedir. Bu sistem vasıtası ile, optimum maliyet saptanarak müşteriye

bildirilir. Mevcut koleksiyon üretim sürecine ait iş akışı Şekil 6.6 'da verilmektedir. Süreç zamanları, 4 koleksiyon; yani 20 model baz alınarak hesaplanmıştır.



Şekil 6.6 Mevcut Koleksiyon Üretim Süreci

H: Hazırlık

D: Değer katan

I: İnceleme/ Kontrol

M: Dağıtım

S: Saat

1 gün 9 saat; Bir koleksiyon 5 model; 5 model 17'şer adet= 85 adet

Çizelge 6.1 Mevcut Durumda Koleksiyon Üretim Süreci Aktiviteleri

AKTİVİTE CİNSİ	SÜRE	%	SAYI
DEĞER KATAN	104.16	41	6
HAZIRLIK	147.74	57	5
İNCELEME	2.25	1	2
DAĞITIM	1.45	1	4
TOPLAM	255.6	100	17

Çizelge 6.1'de görüldüğü gibi, sürecin ancak %41'i müşteri için değer katan aktivitelerden oluşmaktadır. Mevcut sürecin tamamlanma süresi, 255.6 saattir.

D.Sürece Değişim Mühendisliğinin Uygulanması

Süreç ele alınırken şu noktalara dikkat edilmiştir;

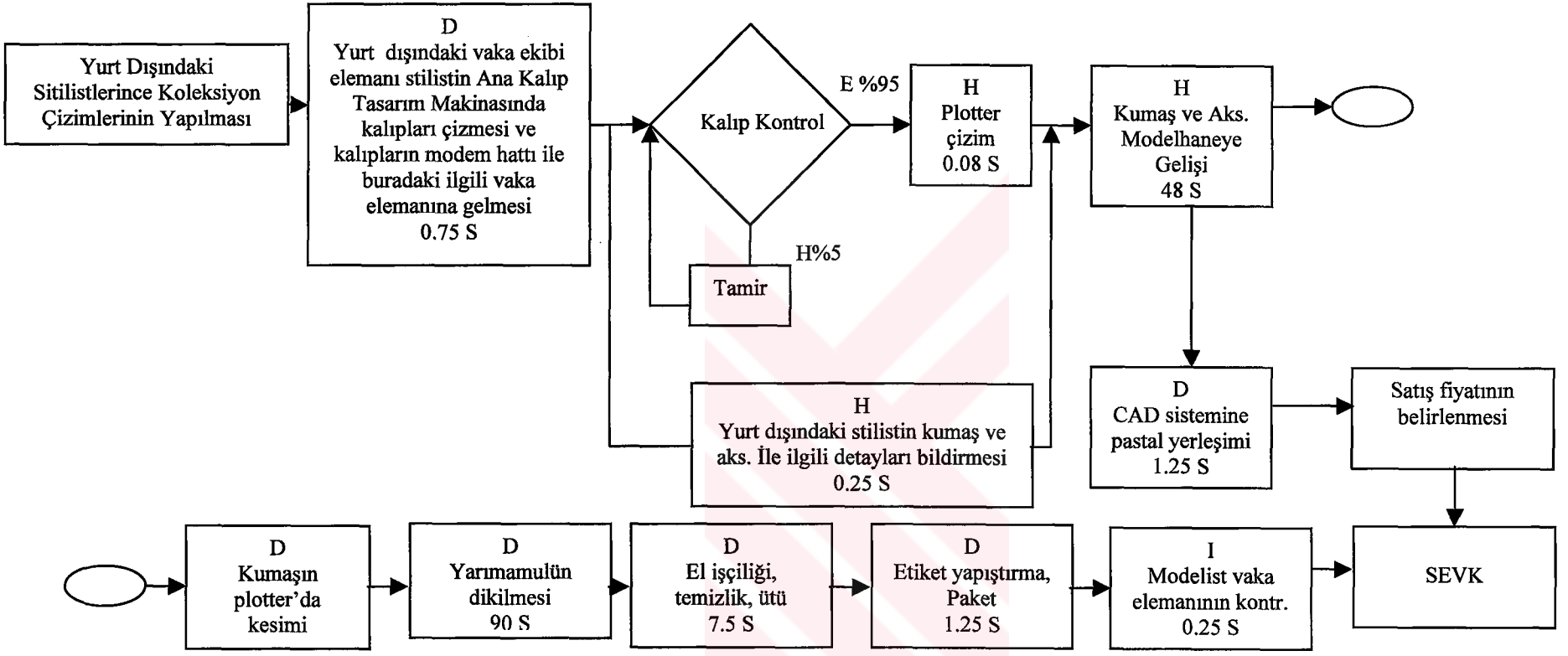
1. Süreç, bir mekanda gerçekleşmemektedir. Bu sebeple iki adet stilhane kurulmuştur. Türkiye'deki stilhane sadece koleksiyon takibi yapmaktadır ve asıl görevi bu değildir.
2. Türkiye'deki işlevini yapmayan stilhane kaldırılıp, modelistlerin yetkilerinin artırılması düşünülmektedir.
3. Bu şekilde, "vaka" ekipleri kurulacaktır. Ekip her vaka için, koleksiyonu baştan sona izleyecektir. Bu ekipte;

- Yurt dışındaki stilhanedeki stilist,
- Türkiye'deki modelist,
- Kumaş ve aksesuar firmalarındaki takipçiler bulunacaktır.
- Modelhane şefi ekip başkanı olacak ve tüm süreçten sorumlu olacaktır.

4. Böylece, yurt dışındaki her stiliste karşılık burada bir modelist çalışacaktır. Bir ekip birden fazla koleksiyonla da ilgilenebilecektir. Ancak bir koleksiyonun sorumluluğu, belirli bir ekibe ait olacaktır.
5. Yurt dışı (çoğunlukla İngiltere) ile firmamız arasındaki iletişim sorunlarının çoğunun, lisandan kaynaklandığı fikrine vardım. Firma çalışanlarının İngilizce bilgisi yetersiz olduğundan çeviriler, İngilizce bilen birkaç kişiye üstün körü yaptırılmaktadır. Özellikle teknik terimleri içeren, gramerden çok uygulama ağırlıklı bir İngilizce eğitimi, işleri çok hızlandıracaktır.
6. İngiltere'de çizimler hazırlandıktan sonra, çizimi hazırlayan kişinin modeli de çıkarması sorunların çoğunu kökünden halledecektir. Mümessil firma aracılığı ile bu sağlanırsa, olağanüstü ölçüde zaman ve maliyet kaybı önlenir. Çünkü bilgi el ve lisan değiştirdiği için, ufacık ayrıntılar için bile tekrar tekrar yapılan geriye dönük kontroller ve sorgulamalar ortadan kalkacaktır. Konfeksiyon sektörünün ana sorunu işte bu detayların kaybettirdiği vakittir zaten.
7. Süreç, çağımızın teknolojik avantajlarından fazla yararlanmamaktadır. Kalıplar elde hazırlanmaktadır. Günümüzde, kalıpların bilgisayar ortamında çizilmesini sağlayan "Sillhoutte Sistemi (Ana Tasarım Makinası)" mevcuttur. Bu sistem ile, benzer kalıpların tekrar çıkartılacağı durumlarda harcanan süre çok azalmaktadır. Dosyalama sisteminde önemli bir unsur olan düzen de bu yol ile sağlanabilir ve arşivlere kolayca erişilebilir. Zira her sezon gelen standart siparişler de olmaktadır ve birkaç sene önceki verilere anında ulaşılabilmesi kuşkusuz, yüksek oranda zaman ve emek kazandıracaktır. Gereksiz kağıt dağınıklığı böylece ortadan kalkar. Yurt dışında bu sistem ile hazırlanan kalıp çizimleri, modem aracılığı ile, söz konusu koleksiyondan sorumlu ekip şefine gelebilir.
8. Kumaş ve aksesuar siparişi ile ilgili detaylar, esas stilist tarafından belirlenirse, buradaki karışıklıklara meydan bırakılmayacaktır. Zira siparişi alacak olan aksesuar sorumlusunun sorduğu her detay soru için, buradaki stilist bilgisiz olduğundan, yurt dışına sürekli mail atılıp cevap beklenmekte, eksiklikler tamamlanmadan doğru sipariş geçilememektedir.
9. Numune kumaşlar çoğunlukla az miktardadır. Kumaş ve aksesuarların, asıl değer katan aktivitelerin gerçekleştiği modelhaneye gelmesi; depodan kumaşları çekmek için stilhane tarafından talimat hazırlanması, hazırlanan talimatın modelhaneye, oradan depoya verilmesi gibi değer katmayan taşıma işlemlerini engelleyecek ve vakit kaybı olmayacaktır.
10. Sillhoutte sisteminde hazırlanan kalıplar Gerber (CAD) sistemine aktarılabilir. CAD ile pastal denilen kalıbın kesileceği kumaşa kalıpların en az fire oluşturacak şekilde

serilmesi mümkün olacak, ve bu şekilde fire azaltılarak müşteriye daha doğru maliyet sunulabilecektir.

11. Cutter-Plotter denilen sistemde, kartona kalıpların çıktısı parça parça alınabilmektedir. Aynı sistem kumaş kesiminde de kullanılabilir. Bu şekilde, kesim için harcanan zaman azalacaktır.
12. Yeni süreçte, süreç içerisinde insan sayısı ve hiyerarşi azalmıştır. Sürecin başarısı, doğrudan vaka elemanlarının sorumluluğundadır. Örneğin mevcut süreçte, numune tamamlandıktan sonra modelist kontrol yapmakta, daha sonra ise stilhane şefi kontrol yapmaktadır.Yeni süreçte ise, vaka elemanı modelist, numune bittikten sonra kontrolü yapar. Çünkü sürecin sorumluluğu ona aittir.
13. Daha önce de belirtildiği gibi en çok zaman kaybı kumaş ve aksesuar temininde yaşanmaktadır. Tedarikçi firmalarda, süreçle ilgili vaka elemanları yer almaktadır. Sorumluluk bu vaka elemanlarına aittir. Yapılan iyileştirmeler ve vaka grubu yaklaşımı ile 135 saatlik temin süresinin 48 saate düşeceği öngörülmektedir.



Şekil 6.7 Değişim Mühendisli Sonucu Koleksiyon Üretim Süreci

Çizelge 6.2 Yeni Koleksiyon Üretim Süreci Aktiviteleri

AKTİVİTE CİNSİ	SÜRE	%	SAYI
DEĞER KATAN	100.83	67	6
HAZIRLIK	48.33	32.35	3
İNCELEME	0.25	0.65	1
DAĞITIM	-	-	-
TOPLAM	149.41	100	10

Yukarıdaki çizelgede yeniden tasarlanmış koleksiyon üretim süreci görülmektedir. Mevcut ve yeni durum, Çizelge 6.3'te karşılaştırılmalı olarak verilmiştir. Bu tablodan görüleceği üzere, 255.6 saat olan koleksiyon üretim sürecinin toplam zamanı, 149.41 saate inmiş; yani %42 oranında azalmıştır. Değer katan aktivitelerin oranı %41'den % 67'ye yükselmiştir.

Çizelge 6.3 Koleksiyon Üretim Süreci Değişim Mühendisliği Süreç Özet Çizelgesi

	AKTİVİTE SAYISI		TOPLAM GEÇEN SÜRE		DEĞİŞİM %	
	ÖNCE	SONRA	ÖNCE	SONRA	ÖNCE	SONRA
DEĞER KATAN	6	6	104.16	100.83	41	67
HAZIRLIK	5	3	147.74	48.33	57	32.35
KONTROL	2	1	2.25	0.25	1	0.65
NAKİL	4	-	1.45	-	1	-
TOPLAM	17	10	255.6	149.41	100	100

E. Yeni Koleksiyon Üretim Sürecinin Adımları

- Yurt dışındaki stilistler tarafından koleksiyon çizimleri yapılır.
- Yurt dışındaki vaka grubu elemanı stilist, Sillhoutte Sisteminde kalıpları bilgisayar ortamında çizer ve buraya gönderir.
- Yine yurt dışındaki stilist, kumaş ve aksesuar siparişine ait tüm detayları buradaki vaka elemanlarına modem ile iletir. Bu arada paralel işlem olarak, buradaki modelist kalıbın kontrolünü yaparak Cutter plotter'dan karton kalıplarını alır.
- CAD sisteminde pastal serimi gerçekleşir ve maliyet hesaplanır.

- Kumaş ve aksesuarlar modelhaneye getirilerek kontrol edilir.
- Modelhanede modeller Plotter'da kesilir, dikim, ütü-paket, etiketleme işlemlaarine tabi tutulur.
- Modelist bitmiş ürünün kontrolünü yapar.
- Sevkiyat gerçekleşir.

Yeni sistemde, Yurt dışındaki stilhanede 5 kişi, modelhanede 5 kişi yer almaktadır. Buradaki stilhane departmanı ortadan kaldırılmıştır.

Uygulama Örnek 2(Numune Üretim Süreci):

İkinci örnek uygulama için hazırlanan değişim yönetimi modeli, sipariş kabul edildikten sonra imalata örnek teşkil etmesi için gerçekleştirilen numune üretim sürecini içerir.

A.Numune Üretim Süreci İçin Misyon Ve Misyonun Belirlenmesi;

Misyon: İmalatın doğru ve eksiksiz yapılması için, müşterinin istediği kalite standartlarında ve zamanında, eksiksiz olarak numunelerin imalata teslimatının yapılmasıdır.

Vizyon: İmalat aşamasında sorunla karşılaşmamak için, üretimin bir nevi simule edilmesi anlamına gelen numune üretim sürecini eksiksiz bir şekilde gerçekleştirerek, esas imalat sürecinde mükemmelliğe ulaşmak.

B.Numune Üretim Süreci İçin Problemlerin Tespit Edilmesi

- Raporlama fazladır.
- İki adet stilhane bulunmaktadır.
- İmalat ve koleksiyon üretim modelhaneleri olarak iki adet modelhane bulunmaktadır. Bu da, fazla istihdam demektir.
- Teknolojiden yeterince faydalanılmamaktadır.
- Kumaş ve aksesuar üretim süreci, bu sürecin bir alt parçasıdır. Bu süreçlerde çok fazla zaman kaybedilmektedir.
- Fazla sayıda onay noktası göze çarpmaktadır.
- Tüm süreç aynı mekanda gerçekleşmemektedir.

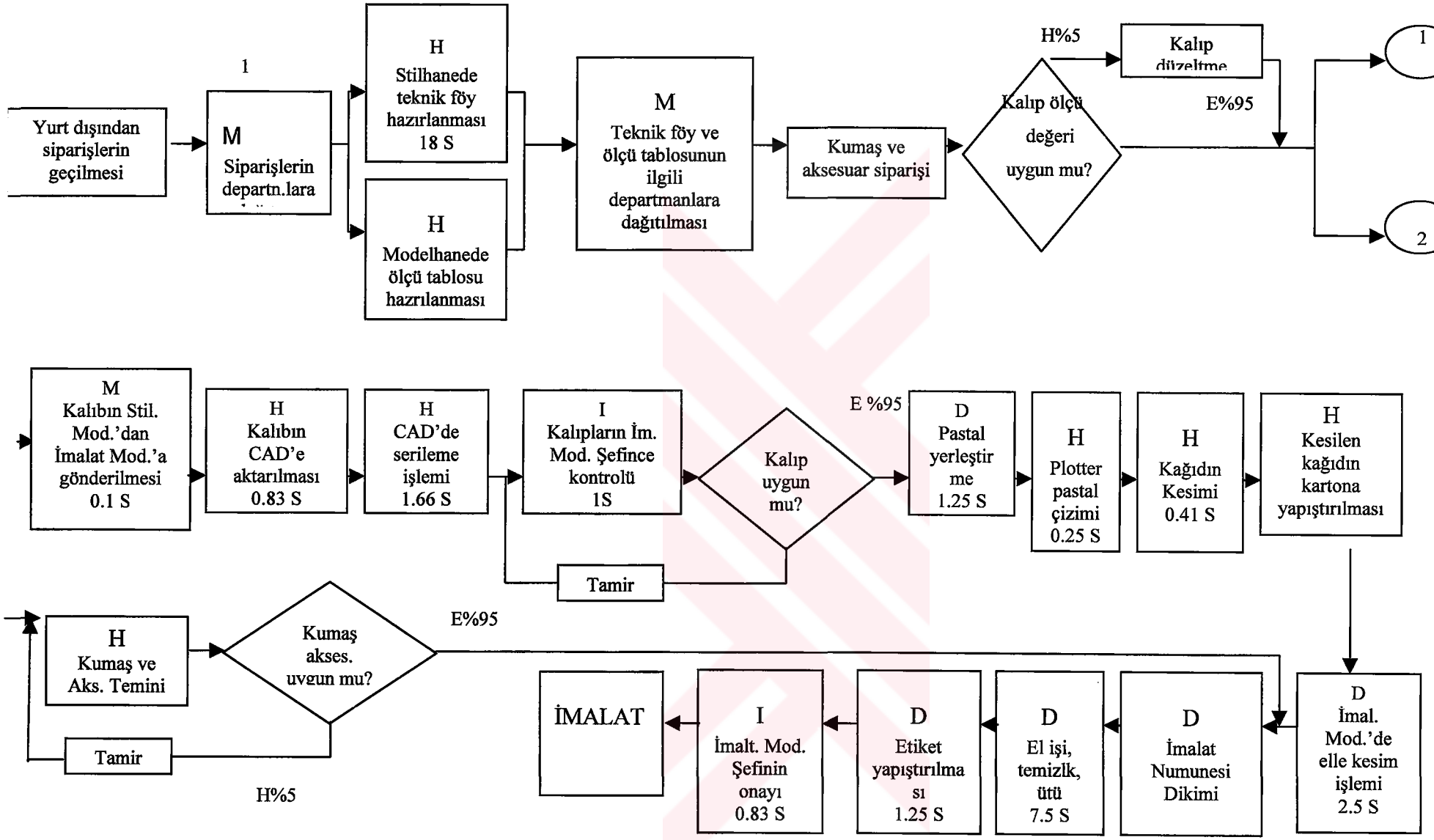
C. Mevcut Numune Üretim Süreci Adımları;

- Yurt dışındaki müşteri tarafından kabul edilen koleksiyonlar için sipariş geçilir.
- Gelen siparişler ilgili departmanlara dağıtılır.
- Stilhanede teknik föy ve modelhanede ölçü tablosu hazırlanır.
- Planlama, kumaş ve aksesuar siparişi verir.
- Kalıp ve ölçü değişikliği kontrol edilir.
- Stilhane modelhanesinde kalıp düzeltilir.
- Baz kalıp CAD sistemi ile bilgisayar ortamına aktarılır.
- CAD sistemi ile pastal serme için hazırlıklar yapılır.
- İmalat modelhane şefi tarafından kalıplar kontrol edilir.
- Pastal yerleşimi yapılır.
- Plotterdan pastal çizimi kağıda geçilir.
- Kağıt kesilir.
- Elle kesim yapılır.
- İmalat modelhanesinde dikim, temizleme ve ütü yapılır.
- İmalat modelhane şefi modeli onaylar.

Çizelge 6.4 Mevcut Üretim Numunesi Hazırlama Aktiviteleri

AKTİVİTE CİNSİ	SÜRE	%	SAYI
DEĞER KATAN	102.5	70	5
HAZIRLIK	40.81	28	8
TAŞIMA	1.1	1	3
İNCELEME	1.83	1	2
TOPLAM	146.4	100	18

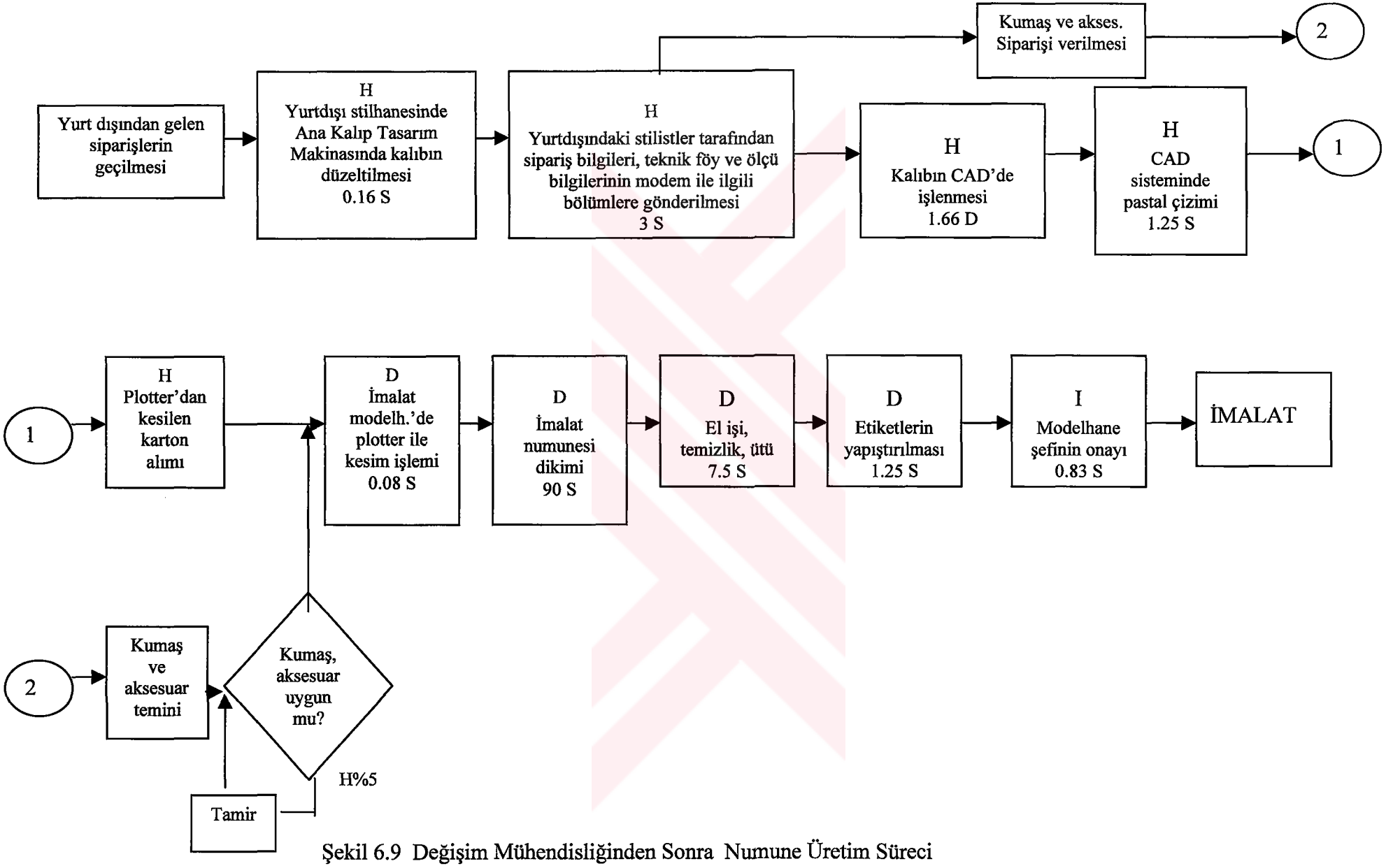
Çizelge 6.4'te görüleceği üzere, süreç zamanının %70'i değer katan aktivitelerden oluşmuştur. Süreç zamanları 4 koleksiyon; yani 20 model baz alınarak hesaplanmıştır.



Şekil 6.8 Mevcut Numune Üretim Süreci

D.SüreceDeğişim Mühendisliğinin Uygulanması;

1. Numune üretim sürecinde, sürecin sorumluluğu, koleksiyon üretim sürecindeki vaka ekibine aittir.
2. Stilhane departmanı kaldırılmış; onun sorumluluğunu modelist ve yurt dışındaki stilistler tarafından paylaşılmıştır. Tüm sürecin sorumluluğu ise modelhane şefine aittir.
3. Mevcut süreç, stilhane tarafından hazırlanan teknik föy, ölçü tablosu ve sipariş bilgileri yurt dışındaki stilhanede tek bir raporda toplanarak internet üzerinden buradaki ilgili bölümlere gönderilecektir. Teknik föy kumaş ve aksesuar bilgilerini; ölçü tablosu da model ölçüleri ile ilgili bilgileri içermektedir.
4. Süreçteki kontrol sayısı azaltılmıştır.
5. Firmada iki adet modelhane mevcuttur. İmalat ve stilhaneye ait bu iki modelhaneden bir tanesi kaldırılabilir. Firmada numune üretimi için ikinci bir modelhaneye ihtiyaç yoktur. Bu sebeple imalat modelhanesi kaldırılmıştır. Yeni durumda üretim numuneleri de stilhane modelhanesi tarafından yapılacaktır. Bu değişiklik ile, ürüne ikinci kez bir imalat yorumu getirilmesi durumu ortadan kalkacak ve müşteri ile sürdürülen gereksiz trafik de ortadan kaldırılacaktır.
6. Mevcut sürece göre teknolojiden daha fazla faydalanılmaktadır.
7. En çok zamanın kaybedildiği kumaş ve aksesuar tedarik süreci yeniden yapılandırılmalıdır. Bunun için de, yeni ve dinamik tedarikçilere mutlaka fırsat tanınmalıdır. Numune üretim süreci içerisindeki kumaş ve aksesuar temini, bir alt süreçtir ve bizim dışımızda gelişmektedir. Toplam süreyi fazlasıyla etkilediği için bu zaman değeri hesaplamaya alınmamıştır.
8. Kumaş kesim işleminde cutter plotter kullanımı zaman tasarrufu sağlamaktadır.



Şekil 6.9 Değişim Mühendisliğinden Sonra Numune Üretim Süreci

E. Yeni Numune Üretim Sürecinin Adımları

- Yurt dışı stilhanesinde siparişi geçilecek koleksiyonlar belirlenir.
- Stilist Ana Kalıp Tasarım Makinasında kalıptaki gerekli olan düzeltmeleri yapar.
- İngiltere'deki koleksiyonun vaka elemanı stilist, teknik föy, ölçüler ve sipariş bilgilerini hazırlar ve buraya gönderir.
- Firma bünyesinde CAD sisteminde serileme işlemi yapılır.
- Cutter plotter makinasında karton kalıp kesilir.
- Kumaş ve aksesuar tedarik edilir.
- Stil modelhanesinde kesim işlemi gerçekleşir.
- Stil modelhanesinde dikim, temizleme ve ütü yapılır.
- Modelhane şefince biten ürün incelenir.
- İmalata geçilir.

Çizelge 6.5 Yeni Numune Üretim Süreci Aktiviteleri

AKTİVİTE TÜRÜ	SÜRE	%	SAYI
DEĞER KATAN	98.83	93	4
HAZIRLIK	6.9	6	5
TAŞIMA	-	-	-
İNCELEME	0.83	1	1
TOLAM	106.56	100	10

Çizelge 6.6 İmalat Hazırlık Süreci Değişim Mühendisliği Süreç Özet Çizelgesi

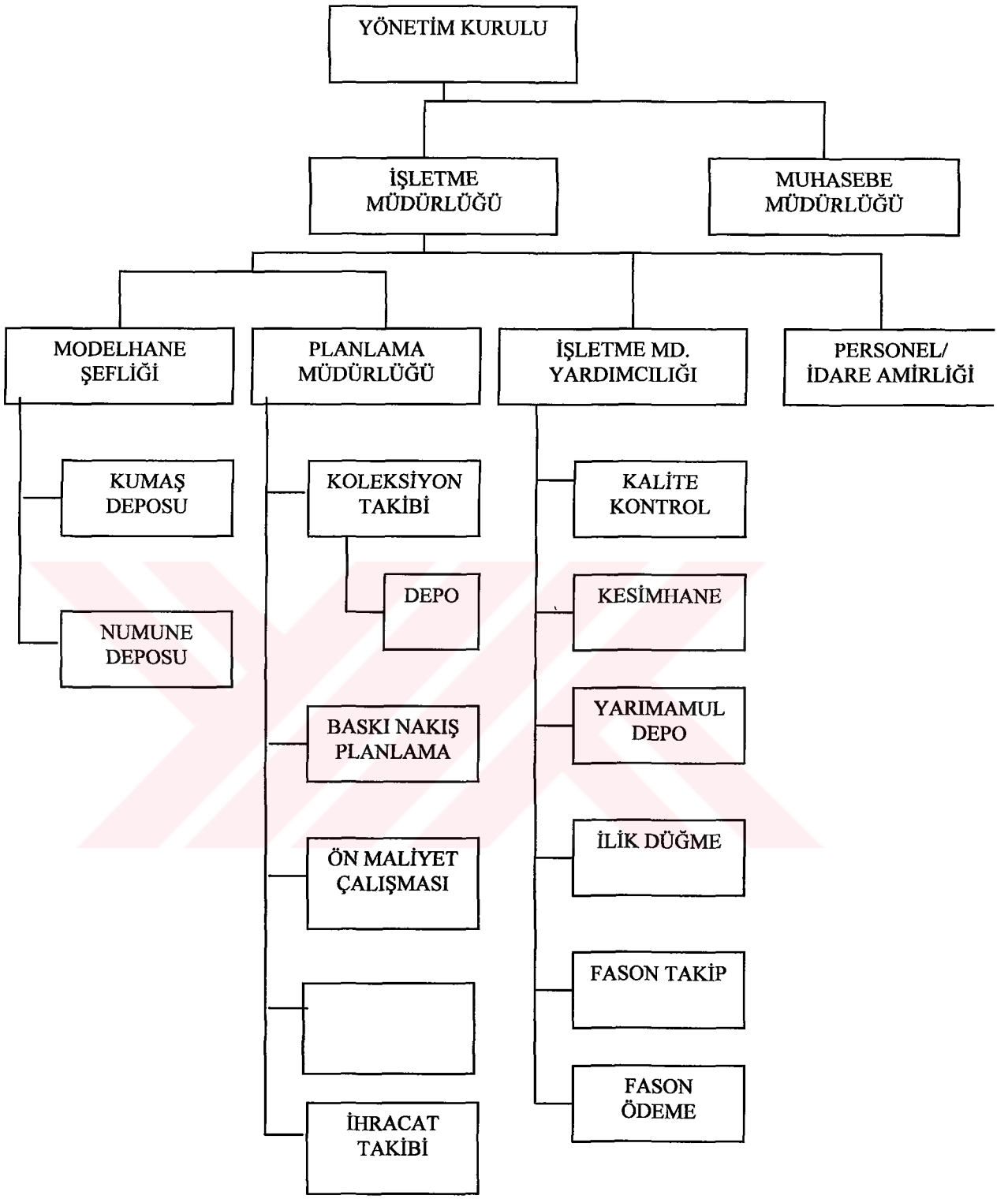
	AKTİVİTE SAYISI		TOPLAM GEÇEN SÜRE		DEĞİŞİM %	
	ÖNCE	SONRA	ÖNCE	SONRA	ÖNCE	SONRA
DEĞER KATAN	5	4	102.5	98.83	70	93
HAZIRLIK	8	5	40.81	6.90	28	6
İNCELEME	3	-	1.10	-	1	-
NAKİL	2	1	1.83	0.83	1	1
TOPLAM	18	10	146.24	106.56	100	100

Mevcut ve yeni durumun karşılaştırması, Çizelge 6.6'da yer almaktadır.Tabloda görüldüğü üzere, 146.24 saat olan koleksiyon üretim sürecinin zamanı 106.56 saate inmiştir. Dolayısıyla zaman %27 oranında azalmıştır. Değer katan aktivitelerin oranı %79'dan %93'e yükselmiştir. Mevcut yapıda, koleksiyon üretim süreci ve numune üretim süreci birbirinden tamamen bağımsızdır. Yeni yapıda ise, aynı vaka grubu tarafından sürdürülmekte, birbirlerinin devamı şeklinde sürmektedir.

6.7 Uygulanan Süreçlerde Değişim Mühendisliğiin Sonuçları

Çizelge 6.7 Mecvut ve Değişim Mühendisliği Uygulandıktan Sonraki Durumun Karşılaştırılması

KRİTERLER	ESKİ	YENİ	AÇIKLAMA
ZAMAN KISALMASI	255.6 Saat (1. Örnek) 146.24 Saat (2. Örnek9	149.41 Saat (1. Örnek) 106.56 Saat (2. Örnek)	%42 Kısalma (1. Örnek) %27 Kısalma (2. Örnek)
İŞLER	Daha basittir	Çok boyutludur.	Nitelikli eleman ve eğitim gereklidir.
ELEMAN SAYISI	Kumaş ve aksesuar firmaları hariç 24 kişidir.	Kumaş ve aksesuar firmaları hariç 10 kişidir.	Stilhane departmanı, imalat modelhanesi ve cutter plotter kullanımı ile kesim ustası yoktur.
MOTİVASYON	Düşüktür.	Yüksektir.	Herkes süreçlerin çıktısını daha iyi takip edebildiği için işler daha doyurucudur.
KALİTE	Daha düşüktür.	Daha yüksektir.	Tedarikçilerden sorumlu vaka elemanı olacağından takip daha iyi olacaktır.
İLETİŞİM	Düşüktür.	Yüksektir.	Modem, bilgisayar ve lisan bilgisi artacaktır.
BAŞARISIZLIK	İş departmanlar arasında kaybolmaktadır.	Sorumlulukların sahipleri ve kimin ne iş yaptığı bellidir.	İnsanlar bu bilinçle daha dikkatli çalışmaktadırlar.
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Sezonun gerisinde kalma tehlikesi vardır sık sık	Müşteri daha çok çeşidi, sezondan daha önce görür.	Firmanın güvenilirliği ve prestiji artmaktadır
TEKNOLOJİ	Düşüktür	Yüksek seviyede kullanılır.	İletişim, motivasyon ve hız artmıştır.
RAPOR VE TALİMATLAR	Kesim talimatı stilhaneye ve modelhaneye; oradan da depoya verilmektedir. Teknik föy ve ölçü tablosu ayrı ayrı hazırlanır ve iletilir	Kumaş doğrudan modelhaneye gelmiştir. Kesim talimatına ve bunun departmanları gezmesine gerek yoktur. Föy ve ölçü tablosu birleşmiştir.	Süreçlerde sadeleşme sağlanmıştır ve gereksiz evrak sirkülasyonu azalmıştır.
PARALEL İŞLER	Yoktur.	Cutter plotter'da kağıt kesilirken İngiltere'den kumaş ve aks. Özellikleri geçilir.	Paralel işler zaman tasarrufu sağlamaktadır.
KONTROLLER	Daha fazladır	Aynı tip kontrol bir kez yapılır	Sorumluluğu vaka ekibi almıştır.
İŞE HAZIRLAMA	Yetiştirme	Eğitim	Lisan ve teknolojik eğitim gerekli
DEĞER KATMAYAN AKTİVİTELER	11 adettir (1. örnek) 13 adettir (2. örnek)	4 adettir (1. örnek) 6adettir (2. örnek)	1. örnekte %68.2; 2. örnekte %82 azalma vardır.
DEPARTMAN	Stilhane ve 2 modelhane mevcuttur	Stilhane ve bir modelhane iptal edilmiştir	



Şekil 6.10 Yeni Organizasyon Şeması

6.7.1 Değişim Mühendisliğinden Sonra Süreçler

- Mümkün olduğunca aynı mekanda gerçekleşmektedir işler.
- İngiltere'deki stilhane ile pazarlama grubu arasındaki koordinasyon artmıştır.
- Tedarikçi firmalarda iyileştirmeye gidilmiş, sorunlu olan tedarikçiler için yeni alternatifler değerlendirilmiştir.
- Tedarikçi ilişkileri, kurulan vaka grubunun elemanı olan bir çalışan ile yürütüldüğünden, kayıp zamanlarda azalma olmuştur.
- Stilhane ve imalat modelhanesi kaldırılarak departman sayısı azaltılmıştır.
- 2 adet modem, 2 adet ana kalıp makinası, 2 adet cutter plotter satın alınmıştır.
- 14 kişilik eleman tasarrufuna gidilmiştir.
- Kesim talimatı ortadan kaldırılarak form sayısı azaltılmıştır.
- Modelistlere daha fazla sorumluluk ve yetki verilmiştir.

Yeni Sistemde Kullanılacak olan Makinalar

Silhoutte ve Gerber, birbirlerine bağlı sistemlerdir. Silhoutte ilk kalıp aşamasında, erber ise üretimde kalıp serileme ve pastal seriminde kullanılan bağlantılı sistemlerdir.

1. Silhoutte Sistemi (Ana Kalıp Tasarım Makinası): Her koleksiyon için ayrı bir çalışma alanı, her model için de o çalışma alanında bir sayfa açılır. Modelin arka kalıbından başlamak üzere noktalar işaretlenir. Noktalar taşınarak kalıp şekli çıkarılır.
   Sistemin avantajları şunlardır:
   - Hızlıdır. Zamandan tasarruf ve daha fazla kalıp çıkarılmasını sağlar.
   - İlk kalıp hızlı çıktığından, gerberden alınan maliyetler daha gerçekçidir.
   - Benzer sipariş kalıplarını çalışmak çok daha kolaydır.
   - Daha temiz bir çalışma ortamı sağlar.
   - Bilgisayarda oluşturulan bir dosyalama sistemi mevcuttur ve bilgiye ulaşmak kolaylaşır.
2. Gerber Sistemi (CAD Sistemi): Silhoutte sisteminden serili olarak gerbere aktarılan kalıplar, model dosyası ve sipariş dosyasına aktarılır. Model dosyasında, modelin bütün parçaları ve bir bedende kaçar tane kullanıldığı mecuttur. Sipariş dosyasında, kumaşın eni ve stok şekli (tüp veya açık) bilgileri bulunur. Pastal çiziminin yapılması için model ve sipariş dosyalarının mutlaka bulunması gerekir. Kumaşın enine göre, en verimli şekilde pastal yerleştirilir. Kumaşın eni değiştirilip alternatif denemeler yaparak verim yükseltilmeye çalışır. Sistemin avantajları şunlardır:
   - Zamandan tasarruf sağlar.

- Daha fazla pastal deneme versiyonunu en verimli ve hızlı şekilde sağlar.

3. Cutter Plotter: Silhoutte sisteminde çizilen kalıbın karton kalıplarının alınması için kullanılmaktadır. Koleksiyon aşamasında gerçek pastala kesim yapılmadığından karton kalıp gereklidir. Cutter plotter kullanarak karton kalıbın kesilmesi durumundan kurtulunmuş olur. Cutter plotter aynı zamanda elle yapılan kesim işleminin önüne geçerek zaman ve eleman tasarrufu da sağlamaktadır.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tezde söz edilen konular ve değinilen noktalar ışığında söylenebilir ki, değişim yönetimi Türkiye sanayiinde büyük ihtiyaç duyulan bir yönetim sistemidir. Hantallaşmış kurumsal yapılar veya henüz kurumsal bir kültür edinememiş KOBİ'ler için, değişmek bir ihtiyaçtan öte zorunluluk halini almıştır. Avrupa ekonomik standartlarına ulaşmayı hedef alan bir ülkede, zorlama programlardan ziyade, topyekün bir değişim kültürünün yerleşmesi ülkemiz lehine olacaktır. Bunun değişim hareketinin en büyük öncüleri ise sanayi ve iletişim alanları olmalıdır.

Gelirleri sürekli düşen, yeterli müşteri memnuniyetini sağlayamayan, küresel rekabette çektin rakipleri ile mücadele etmekte zorlanan; ve en önemlisi maliyette rekabet edemeyen şirketlerin tek çözümü; yüksek maliyete çok adet üretmek değil birim maliyetleri düşürmektir. Bu da ancak, iyi bir değişim stratejisi sonunda ulaşılabilecek bir sonuçtur.

Ülkemizin en büyük sorularından biri olan Kamu İktisadi Kuruluşlarının verimsizliği, yüksek istihdam, süreçlerin ağır işleyişi, aşırı bürokrasi ve üretkenliğin azalması, devlet kuruluşlarının yeniden yapılanmasıyla aşılabilir. Taklit bir yapı ile bu kuruluşların satılması ve birileri tarafından alınması çözüm değildir. Zira satın alan tarafın başarısının altında da, değişime açıklık ve profesyonel bir yönetim anlayışı yatmaktadır. Bu kuruluşların tamamı, ister kamu malı olsun, ister özel işletmeler olsun; Türkiye'nin değeridir. Uygar ve refah bir toplum için tüm birimlerde iyileştirme ve geliştirme yapılmalıdır. Gerçek anlamdaki köklü bir çözüm, kuruluşların yeniden yapılanabileceği bir ortamın siyasi olmayan kişi ve kuruluşlar (üniversiteler, sanayi ve ticaret odaları, sivil toplum örgütler, vs.) tarafından beraberce çalışılması ile oluşturulabilir.

Bu yapılanmada teoriden pratiğe geçerken insanların değişimin getireceklerini bilmemesinden kaynaklanan huzursuzluk, bir direnç unsuru olarak karşımıza çıkacaktır.Bu direnci kırmak için en iyi yöntem, insanları gelişmeler hakkında bilgilendirmektir. Uygulamada söz sahibi olmayan insanlar değişimi benimsemezler ve sahiplenmezler. Bu sebeple, sistem içerisindeki herkes, "çözüm"ün bir parçası olarak değişime dahil edilmelidir; yoksa bu kişiler "sorun"un bir parçası olacaktırlar.

Değişim yönetimi, bir değişim mühendisliği projesinin reçete şeklinde uygulanması ile bitecek bir olay değildir. Yönetim anlayışının, sürekli dış etkilere açık, verileri değerlendirip öngörüler yapan ve bu çıkarımları ile değişim mühendisliği projesini sürekli güncelleyerek dinamik tutan bir düşünce sistemidir. İşte bu yüzden kültür önemlidir diyoruz. Alışkanlıkların hepsinden sıyrılarak tek alışkanlığımızı "değişime açıklık" olarak belirlemek zorundayız.

Yoksa işletme körlüğü tüm sistemi ele geçirir ve bırakın dışarıda akıp giden dünyayı, işle ilgili basit sorunları bile algılayamaz hale geliriz.

Sonuç olarak değişim yönetimi anlayışı ve süreçlerin yenilenmesi, şirket bünyesinde sürekli yaşayan ve kurumsallaşmış bir uygulama olmalıdır. Kişiler, organizasyon, makinalar geçicidir; başkaları tarafından ikame edilebilirler. Değişen kişiler ve organizasyonlar ancak sağlam bir kültür oluşturulması ile kalıcı hale gelirler. Bu da "öğrenen organizasyon"un hayata geçirilmesi ile sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Andersen, Bjorn, (1999), Business process improvement toolbook

Altunterim, Kaan, (1997), Değişim Mühendisliği Felsefesi ve Bu Felsefenin Bir İmalat Şirketinde Uygulanmasının Değerlendirilmesi, Y. Lisans Tezi

Çiğdem, Kıymet, (1997), Değişim Mühendisliği/Y. Lisans tezi

Demir, Hulusi, (2003), Üretim Yönetimi

Göker, H. Aykut, (2003), Bilim Teknoloji Sanayi Üçlemesi, Sarmal Yayınevi

Hammer, Michael; Chanpy, James, (2001), Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution

Khoong, Chan Meng, (1999), Reengineerin in action: The quest for world-class exellence

Lynch, Richard L.; Feather, John F, (1994), Corporate renaissance: The art of reengineering

Ould, Martyn A, (1995), Business processes: Modelling and Analysis for reengineering and improvement

Sezgin Esra, (1998), Değişim Mühendisliği,Y. Lisans Tezi

Türkmen, Ayhan, (1997), Değişim Mühendisliği, İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması, Y. Lisans Tezi

INTERNET KAYNAKLARI

[1] www.prosci.com

[2] www.valuebasedmanagement.net

[3] www.formachange.com

[4] www.change-management.com

[5] www.fastcompany.com

[6] www.infoworld.com

[7] www.kalder.org

[8] www.tdk.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	30.07.1978	
Doğum yeri	İstanbul	
Lise	1989-1996	Adnan Menderes Anadolu Lisesi
Lisans	1996-2001	Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	2002-2005	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Programı

Çalıştığı kurumlar

2002-2004	Kartek Kuyumcu Malz. Ve Dekorasyon Sanayi ve Tic Ltd. Şti
2004-2005	Hey Tekstil Sanayi ve Tic. A.Ş.