

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ve DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARIYLA OLAN İLİŞKİSİ

CHANGE ENGINEERING AND THE RELATIONSHIP OF CHANGE ENGINEERING WITH MODERN MANAGEMENT APPROACHES

Dr. Öğretim Üyesi Kaya AĞIN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, kagin@erzincan.edu.tr, Erzincan, Türkiye. Orcid Kodu: 0000-0003-2783-5334

ÖZET

Küresel büyüme ve değişim stratejileri örgütleri yönetim sistemlerini değişime zorlamaktadır. Günümüzde varlığını sürdürmek ve başarılı olmak isteyen örgütler modern yönetim sistemlerini kendi yönetimlerinde gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Böylelikle değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayarak rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek istemektedirler. Değişimin bir gereklilik olduğu gerçeğini kavrayan örgütler, küresel pazarlarda rekabet edebilmek için örgüt yapısı, sistem ve süreçlerini yenilediklerini görüyoruz. Bu yöntemlerin başında değişim mühendisliği gelmektedir. Küresel rekabet ortamında örgütler, iş yapma yöntemlerinde temel değişiklikleri, yönetim fonksiyonları ve süreçlerinde yenilikler gerçekleştirmek için değişim mühendisliği 1990 yılından itibaren kullanılmaktadır. Rekabet baskısı örgütlerde sistem değişikliğini zorunlu hale getirmiştir.

Diğer modern yönetim teknikleri gibi değişim mühendisliği, örgütsel performansı artırmak için örgüt yönetim sistemini, süreç ve politikalarını tümüyle radikal bir şekilde değiştirilmesini amaçlar. Değişim mühendisliği toplam kalite yönetim uygulamasıyla yakın ilişkisi mütalaa edilmektedir. Toplam kalite yönetimi müşteri memnuniyetini amaçlar. Değişim mühendisliği ise bunun nasıl uygulanacağı üzerinde durur. Örgütler, değişim mühendisliği yönetim sistemini uygulamaları örgütsel performansı artıracaktır. Bu çalışmamızda değişim mühendisliğinin teorik çerçevesi kavramsal olarak incelenecek, toplam kalite yönetimiyle olan ilişkileri ortaya konacaktır.

Anahtar Kelimeler: Değişim yönetimi, Değişim Mühendisliği, Küreselleşme

ABSTRACT

Global growth and change strategies force organizations to change their management systems. Organizations that want to survive and be successful today are trying to implement modern management systems under their own management. Thus, they want to continue their existence in a competitive environment by adapting to changing and developing conditions. Organizations that realize the fact that change is a necessity, we see that they renew their organizational structure, systems and processes in order to compete in global markets. Reengineering is one of these methods. The pressure of competition has made system change compulsory in organizations.

Reengineering, like other modern management techniques, aims to radically change the organizational management system, processes and policies in order to increase organizational performance. Reengineering is considered to be closely related to total quality management practice. Total quality management aims at customer satisfaction. Reengineering focuses on how to implement it. Organizations, reengineering management system applications will increase organizational performance. In this study, the theoretical framework of reengineering will be conceptually examined and its relations with total quality management will be revealed.

Keywords: Change management, Reengineering, Globalization

1.GİRİŞ

Dünyada artan rekabet, teknolojik gelişmeler ve değişimler, müşteri kitlesinin talep ve beklentilerini değiştirmeye yöneltmesi, organizasyonları radikal bir değişime zorlamaktadır. İşletmeler bu değişimlere uygun hareket edebilme gayreti içindedirler. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve rakipleriyle rekabet edebilmek için değişen koşullara uygun örgütsel yapılarını, süreç ve sistemlerinde yapısal değişim yapmaları gerekmektedir. Küresel süreçte örgütleri değişime zorlayan etkenler: küresel pazar ve rekabet, teknolojik değişim ve gelişmeler, bölgesel ve uluslararası bloklaşmalar, stratejik ortaklıklar, siyasi yakınlaşmalar, endüstriyel altyapı ve donanımdaki gelişmeler, yeni hammadde ve teknoloji keşifler, yeni pazarlara girme, insan gücü kaynaklarının gitgide öneminin artması, ihracatta İSO kalite güvence sisteminin Avrupa’da zorunlu olmasıdır. Bu sebeple değişim örgütler için zorunlu bir unsur olmuştur (Aktan,1997). Örgütlerin başarılı olabilmeleri için sadece çevresel uyum sağlayabilmeleri yeterli değil, rekabet gücü kazanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler rekabet gücü sağlayabilmeleri örgüt içi ve örgüt dışı etkenleri kendilerine avantaj sağlayacak şekilde değerlendirebilmeleriyle mümkündür. Bu bileşenleri uygun hale getirecek yönetim yaklaşımı “değişim mühendisliği”dir. Değişim mühendisliği, kalite, maliyet, hizmet, hız gibi performanslarını yükseltmek için örgütlerin sistem, süreç ve politikalarında daha hızlı ve köklü değişimleri sağlayan yeni bir yönetim yaklaşımıdır (Hammer,1992). Örgütün tüm süreçlerini radikal bir şekilde değiştirilmesidir. Her şeye yeniden başlamak, eskiyi tamamıyla silmek, bir devrim yapmaktır. Örgütün performans kriterlerinde çarpıcı gelişme ortaya çıkarmak için iş süreçlerinin köklü değişimidir (Habmer&Champy,1993).

2. AMAÇ ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Her şeye yeniden başlamak, yeni bir sayfa açmak, örgüt yönetimlerinde radikal sağlayan değişim mühendisliği, örgüt içerisinde organizasyonel iş akışlarını ve iş süreçlerinin temelden düzenlenmesi ve analiz edilmesidir. Bu çalışma bir araştırma makalesi olup yapılmış olan yerli yabancı kaynakların derlenip, analiz edilerek değişim mühendisliğinin kavramsal olarak geniş yelpazede irdelemek, modern ve post modern yönetim yaklaşımlarıyla olan ilişkilerini ortaya koymaktır. Bu konuda bugüne kadar bu çalışmaya benzer bir çalışmanın olmaması bu çalışmayı orijinal ve etkin kılacaktır.

2.1. Değişim Kavramı

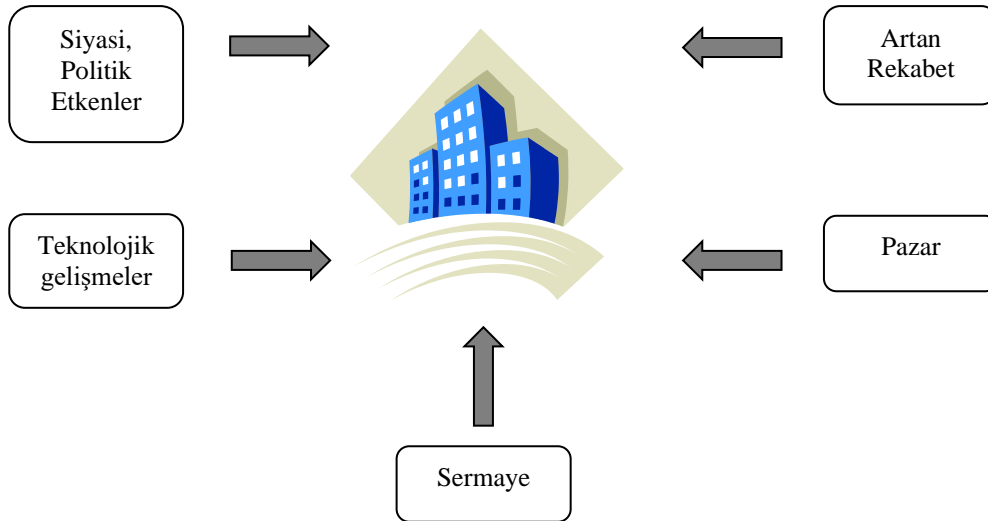
Geçmişte işletmelerin temel amacı az maliyetle ürün üreterek yüksek karlar elde etmektir. Teknolojideki gelişmeler, ulusal pazarların uluslararasılaşması, küresel ekonominin sınır tanımayan pazarlama stratejileri ve müşteri beklenti ve tercihlerinin ulusal sınırları aşması örgütleri değişime ve organizasyon ilkelerini reorganize etmeyi zorunlu kılmıştır. Gün geçtikçe çeşitlenen ürün yelpazesi, müşteri beklentileri ve üretim teknikleri geliştirilmiştir. Piyasalardaki rekabet artışı, müşteri beklentilerini ve ürün kalitesini en iyi şekilde yerine getiren şirketlerin başarılı olduğu bir süreç oluşmuştur. Müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayan işletmeler karlarını artırarak varlıklarını sürdürebilmişler, buna karşın radikal değişimleri ve müşteri isteklerini önemsemeyen kaliteden ödün veren işletmeler başarısız olmuşlardır. İşletmelerin yönetim anlayışlarında değişim yapmalarının nedeni gelişme, büyüme ve varlığını devam ettirmektir. Örgütte bunu yapmanın temeli, değişim ve değişim stratejileridir.

Örgütlerde değişim, mevcut örgütsel faaliyetlerin farklı bir duruma dönüşmesidir. Değişim yaratıcılık ve yenilikle ilişkilidir. Değişim çeşitleri: “mikro ve makro planlı ve plansız değişim,

proaktif ve reaktif, pasif ve aktif değişim, dar ve geniş kapsamlı değişim, ani ve zamana yayılmış değişimdir” (Koçel,1999). Günümüzde değişimler yavaş adımlardan ziyade sürekli ve hızlı gerçekleşmektedir. Bu bağlamda işletmelerin değişimlere ayak uydurabilmesi zor ve karmaşık bir hal almaktadır. Teknoloji, çevre, piyasalar, ürünler gibi işletmelerin değişim faktörleri bilimsel dergiler, küresel seminerler, fuarlar, uluslararası iletişim araçları ve sosyal medya ile tüm dünyaya tanıtılmaktadır. İşletmeler bu yeniliklerin takibi ve planlamasını iyi yapıp, kendi bünyelerinde bu değişimleri küresel pazar anlayışının ilkelerine uygun bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Lowenthal,1994: 93-94).

2.1.1. Değişimi Gerekli Kılan Etkenler

1970’li yıllardan küreselleşme sürecine kadar görülen değişimler, işletmelerin birçok faaliyet alanına etki edecek gibi görünmekteydi. Hizmet alanlarında değişim, Amerika’nın ticari üstünlüğünün sona ermesi, bilgiyi yönetmedeki değişiklikler, küreselleşme ve piyasalardaki rekabet artışı işletmeleri etkileyen önemli gelişmelerdir.



Şekil 1: İşletme Üzerindeki Baskılar, Kaynak: Jeffrey N. Lowenthal, 1994

Şekil 1’de gösterildiği üzere değişime neden olan bu baskılar, her işletmenin üzerinde artan bir etki yaratmaktadır. Bu baskılara uygun şartlarda direnç gösteren işletmeler, bünyelerinde gerçekleştirecekleri değişimleri kalıcı hale getirebileceklerdir. Bunu gerçekleştiren işletmeler küresel piyasanın zorunlu hale getirdiği değişimlere ayak uydurabileceklerdir.

2.2.2. Değişim Süreci

İşletmeler, müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve iş dünyasında rekabet edebilmek için çeşitli yönetim modellerine başvurmuşlardır. Bu yönetim şekillerinin işletmenin yapısına uygun

olması, değişim sürecini etkin uygulayabilme avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin gerçekleştirecekleri değişimleri hangi alanda ve hangi düzeyde olursa olsun, şu genel model uygulanabilmektedir:

- Çözme: Öncelikle değiştirilecek değişkenler mevcuttaki değerlerinden çözümlenerek mevcut durum bozulur. Çözmenin amacı, değişime karşı olumsuz düşünce içinde olabilecek çalışanların değişimin gerekliliğine ikna edilmesidir.
- Değişim: Çözdürülen değişimlere ya da "yumuşak hale getirilmiş" değişkenlere yeni şekiller verilir. Değişim, fiilî yapı, mevcut durum değişir ve farklı bir duruma dönüşür.
- Yeniden Dondurma: Formüle edilen değişkenlerin yeni hali yeniden dondurulur. İşletmenin tüm ilişkileri, sistemleri ve prosedürleri bundan sonra bu yeni durumda işleyecektir. Değişim sürecindeki bu basamakları sırasına uygun olarak etkin bir şekilde gerçekleştirmek gerekmektedir. Aksi halde bu değişimler asla iyi bir sonuç doğurmaz (Akat,2002: 391). Değişim süreç uygulamasında farklı bir model uygulaması: Kuvvet- alan analizidir (Lewin,1951).

2.2. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ KAVRAMI

Literatürde birçok tanımı olan değişim mühendisliği; müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak, işletme organizasyonunu müşteri gereksinimlerini karşılayacak hale getirmek, işletmenin mevcut yapısını değiştirici yeni yaklaşımlar oluşturmak için teknoloji ile desteklenmiş teknik ve yöntemlerin kullanılmasıdır. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken noktalar; mevcut yapıyı değiştiren yeni yaklaşımlar, teknoloji ve müşteridir. Değişim mühendisliği, yeni bir yöntem anlayışıdır, bir örgütte sistem, yapı, süreç ve politikalarda ve hız, maliyet, kalite, hizmet gibi performans kriterlerinde radikal değişimler yapmaktır. Böylece performans ölçülerinde üstün başarı elde etmek amaçlanır (Petrozzo,1994).

Değişim mühendisliği, pazar taleplerini dikkate alan, müşteri odaklı ve teknoloji ile desteklenen bir yaklaşımdır. Bu bağlamda değişim mühendisliği, işletmelerin sonsuz müşteri beklentilerini karşılamasına olanak sağlayarak, işletmelere rekabet fırsatı sağlamaktadır (Hammer,1997). Değişim mühendisliği, iş süreçlerin ve iş akışlarının analizi ve düzenlenmesi ve yapılmasını temel alan süreç odaklı bir nevi tasarlama projesidir. Belirtmek gerekir ki değişim mühendisliği yeni yönetim teknikleri ve toplam kalite yönetimiyle diğer yönetim sistemlerinden daha fazla ilişkilendirilmektedir (Manageneneli&Klein, 1994).

2.2.1. Kapsam Bakımından Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği kapsamı, değişimi konu olan her şeyin sil baştan tasarlanması, örgütsel yapı, sistem ve süreçlerinin yeniden radikal bir şekilde değiştirilmesidir. Yeniden tasarımı, güncel bir bakış açısıyla işletmenin iç ve dış çevresiyle ilişkilerindeki tüm faaliyetlerinde öngörülen değişim mühendisliğinin kapsamı belirlenebilmesi için işletmelerin dört soruya cevap bulmaları gerekmektedir (Hammer, 1995).

- İşletmenin belirlediği hedefleri nelerdir?
- İşletmede nasıl bir organizasyon kültürü oluşturulmak istenmektedir?
- Uygulamalar yerine getirilirken hangi yöntemler kullanılacaktır?

• İşletmenin birlikte çalışacağı kişiler kimlerdir?

Bu sorulara cevap vererek değişim mühendisliği kapsamını daha radikal bir şekilde belirleyen işletmeler yüksek performanslı süreçler sağlayabilirler. Süreçler basit olmalıdır. Basit ve bir araya gelen süreçler değişim mühendisliğiyle karmaşık bir yapı oluşturur. Çalışanlar işin bölünmüş parçaları yerine daha büyük bölümlerini bir bütün olarak üstleneceklerdir. Böylelikle bireyler sadece kendi görevlerine değil sonuçlar üzerine yoğunlaşacaklardır.

İşletmeler günümüzde yoğun bir pazar ortamında faaliyetlerini sürdürmektedir. Küreselleşme ürünlerin, fikirlerin ve kültürlerin değişiminden doğan uluslararası bütünleşme sürecini de ifade eder. İşletmeler, faaliyet alanlarını geçmişteki gibi sadece kendi sınırları içinde düşünmemektedir. Ulusal sınırları aşarak küresel düzeyde iş yapmayı hedeflemektedir. Minimum maliyetle yüksek kar sağlama anlayışı yerini sürekli gelişmeye, teknolojiyi kullanmaya, kaliteli ürün üretmeye ve hizmet sağlamaya ve her alanda müşteri beklentilerini karşılama düşüncesine bırakmıştır. İşletmelerin bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakipleriyle rekabet edebilmeleri ancak değişimi kabul edip uygulamakla gerçekleşebilir.

2.3. Değişim Mühendisliğinin Modern Yönetim Yaklaşımlarıyla Olan İlişkileri

2.3.1. Değişim Mühendisliği ve Sürekli İyileştirme

Sürekli İyileştirme, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesindeki artışı hedef alarak bu yönde yapılacak faaliyetleri geliştirme amacı taşımaktadır. Değişim mühendisliği ise gerçekleştirilecek faaliyetlerin büyük oranda değişimlerini amaçlamaktadır. Sürekli iyileştirmede temel olarak küçük, sabit değişimler hedeflenmektedir. Bu yönetim tekniğinin stratejileri genel olarak sağlıklı ve planlı olmasına karşın çok etkili sonuçlar verememektedir. Değişim mühendisliğinde ise önemli olan projenin büyüklüğü, bilgi teknolojisinin rolü ve gelişim oranı gibi faktörlerin kullanılması önemli farklılıklardır (Champy, 1995).

Değişim mühendisliği projeleri sürekli iyileştirmeye karşın daha büyük çaplıdır, gelişim oranı yüksektir. Bu nitelikler değişim mühendisliğini sürekli iyileştirme yönetim yaklaşımından ayıran temel faktörlerdir.

2.3.2. Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetimi

Değişim mühendisliği işletmelere, etkinlik, verimlilik ve yaratıcılık alanlarında yapacakları yenilikler ile pazar payı ve rekabet ortamında büyük kazançlar elde edebilecekleri fırsatlar sunmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için işletmeler, değişim mühendisliğini uygularken eski iş yapma yöntemlerinden tamamen vazgeçerek işletmenin performansını doğrudan etkileyen süreçleri yeniden düşünüp, radikal bir anlayışla tasarlamak ve değiştirmek zorundadır (Chapy, 1995).

Değişim mühendisliği sürecinde işletmenin eski iş yapma yöntemleri ile marjinal iyileştirmelere yoğunlaşmaktansa basit fakat etkili yöntemlerle yeni iş yapabilme süreçlerine odaklanarak işletmenin performansında sıçrama yaratmak değişim mühendisliğinin temel hedefi olarak görülmektedir. Değişim mühendisliği, maliyet, kalite ve hız açısından köklü değişim ve

gelişmeler sağlamak için örgütlerin tüm bilgi ve iletişim süreçlerinin bütünleşmiş bir sistem içerisinde yeniden oluşturulmasıdır (Petrozzo, 1994).

Toplam Kalite Yönetiminin iyileştirmenin gelişim oranına, büyüklüğüne veya küçüklüğüne bakmadan ilk olarak sürekliliğine önem vermesi bu iki yaklaşımı birbirinden ayıran temel nedendir. Toplam kalite yönetimi, uzun zamandır işletmelerin uyguladığı, tüm alanlarda kalitenin sağlanması ve pazarın ihtiyaçlarına yoğunlaşarak iş yapma süreçlerinde gelişimin hedeflediği bir yönetim şeklidir. Toplam kalite yönetimi yönetim düşünce ve uygulamalarına radikal değişimi ortaya koyan, müşteri odaklı, müşteriyi memnun etmeye esas alan kalite ve kalite kültürünü esas alan bir yönetim yaklaşımıdır. TKY başarısı daha çok üst kademenin destek vermesine bağlıdır (Koçel, 1999). Değişim mühendisliğinin kısa zamanda popüler bir yaklaşım haline gelmesinin nedeni, iş dünyasında yaşanan değişimlerin hızına bağlı olarak işletmelerin bu yönetim sistemini uygulayarak organizasyonlarında hızlı, etkili, radikal değişimleri gerçekleştirmesidir.

Değişim Mühendisliği ve toplam kalite yönetimi arasındaki en önemli farklılık, değişimin içeriği ve değişimin oranında ortaya çıkmaktadır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımını uygulayan işletmelerin süreçlerindeki değişimler kademeli olarak ilerlemektedir. Toplam kalite yönetimi tanımlayıcı özelliklerinden biri 'sürekli gelişme' kavramıdır. İşletmelerin üretim sürecinde sıfır hatayı yakalama çabaları sürekli gelişme kavramının bir sonucudur. Toplam kalite yönetiminde belirgin sonuçlara ulaşmak uzun zaman alabilir, değişim mühendisliğinde ise değişimin başarılabilmesi için yoğun bir baskı söz konusudur. Değişim mühendisliği daha hızlı ve daha net bir biçimde sonuca gitmeyi planlamaktadır (Aktan, 2001). Fakat değişim mühendisliği faaliyetleri sonucunda başarı elde eden işletmelerin büyük bir kısmının uzun yıllar toplam kalite yönetim anlayışına sahip oldukları görülmektedir.

Günümüz iş dünyasında birçok işletme değişen ekonomik koşullara bağlı olarak küresel rekabet ortamında başarılı olmak için en temel ilkenin kaliteyi geliştirmek olduğunu savunmaktadırlar. İşletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerde sürekli kalite artışlarını gerçekleştirmeleri uzun bir süre uyguladıkları toplam kalite yönetimi uygulama faaliyetlerine dayanmaktadır. Değişim mühendisliği bilgi ve iletişim teknolojilerinin avantajlarını kullanarak işletmenin performansında büyük bir artış gerçekleştirmek için süreçlerde köklü değişim yapmaktadır. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği iki zıt yönetim yaklaşımı gibi görünse de bu iki yaklaşım 'sonsuz kalite gelişimi' kavramı ile birleştirilebilir. Değişim mühendisliği atılım stratejileriyle örgütsel performans seviyesini yükseltmek ve sürekli kılmak için geliştirilen yeni yönetim uygulamasıdır. Toplam kalite yönetimi müşteri memnuniyeti üzerine odaklanır; değişim mühendisliği bunun nasıl uygulanacağı üzerine odaklanır, amacı radikal bir değişimi başarmaktır (Managenelli&Klein, 1994).

3.3.4. Değişim Mühendisliği ve Benchmarking

Benchmarking, kısaca "kıyaslama" anlamını taşımaktadır. Bir işletmenin rekabet gücünü arttırabilmek ve performansını daha başarılı kılabilmek için başka işletmelerin işleyiş yöntemlerini, süreçlerini incelemesidir. İşletmeler sistematik ve sürekli bir şekilde en iyi düşünceleri, iş süreçlerini, uygulamaları araştırarak kendi işleriyle ilgili gelişme sağlayabilmektedir. Benchmarking uygulamasının özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sürekli bir çalışmadır.

- Bilgi sağlamaya yönelik bir araştırma sürecidir.
- Başkalarından öğrenme sürecidir.
- Zaman, disiplin ve maliyet gerektiren bir süreçtir.

İşletmeler üretim, teknoloji, tedarik, pazarlama gibi alanlarda kendi faaliyetlerini diğer işletmelerin faaliyetleri ile karşılaştırarak performansları hakkında bilgi edinmesi işletmeler için çok faydalıdır. İşletmeler rakipleri karşısında güçlü ve zayıf yönlerini, tehditlerini ve fırsatlarını görerek çok önemli bilgiler elde ederler. Bu bağlamda benchmarking, işletmelerin bu bilgileri elde etmeleri açısından uygulayabilecekleri tekniklerden biridir. Fakat benchmarking, işletmeyi diğer işletmelerden edindiği teknikleri doğrudan aktarma durumuna getiren bir uygulama değildir. Kıyaslama yöntemiyle elde edilen bilgiler kullanarak değişimin karakteristiğini ortaya çıkaran bir uygulamadır.

Değişim mühendisliği ve benchmarking farklı yöntemler olmalarına karşın sinerji oluşturmak için birlikte kullanımı söz konusu olabilir. Değişim mühendisliği uygulamalarında benchmarking kullanılması organizasyon faaliyetleri için olumlu etki göstermektedir. Yeni süreçler tasarlarırken başka işletmelerin nasıl yöntemler uyguladığı ile ilgilenmemizi gerektiren neden, karşılaştırmanın bir değişim mühendisliği planlaması için çok önemli olan teknikleri toplayabilmesi ve farklı bakış açısı sağlamasıdır.

Benchmarking, hızlı öğrenen bir organizasyon yapısı oluşturmak için kolay uygulanabilir bir araç olduğundan değişim mühendisliği sürecinin hızlı uygulanmasına da katkı sağlar. Değişim mühendisliği uygulamalarının önemli unsurlarından olan yenilenme süresini kısaltıcı bir teknik olarak benchmarking, değişim mühendisliği süreçleri ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önem arz etmektedir.

2.3.4. Değişim Mühendisliği ve Küçülme (Downsizing)

Değişim mühendisliği değişim ve dönüşümü (transformasyon) örgütte nasıl olacağını anlatan bir yönetim uygulamasıdır. Küçülme, işletmelerin kriz ve gerileme dönemlerinde çalışan sayısını, maliyetlerini, işleri ve iş süreçlerini azaltarak karlılığın artırılması ve daha etkin bir yapıya ulaşması yöntemidir. Bu işlemler günümüz iş dünyasında işletmelerin sıkça uyguladıkları bir teknik haline gelmiştir. Değişim mühendisliği örgütsel performansı yükseltmeyi hedefler. Küçülme manasına gelen ve büyüklük anlamına gelen 'rightsizing'le karıştırılsa da bu kavram örgüte uygun olan iş görenin istihdam edilmesi, iş bölümünün yapılmasıdır. İki sözcük de değişim mühendisliğinde kullanılan tekniklerdendir (Hammer&Champy, 1995).

Değişim mühendisliğinin işletmelerde verimlilik ve üretkenliğin artışı amaçlar. Fazla sayıda iş görenin çok fazla kaynak tüketerek yaptığı işleri, daha az sayıda iş görenle daha az kaynak tüketerek yapılmasını sağlar. Fakat daha az iş görenle aynı işi yapmak, fazla iş görenin işten çıkarılmasını gerektirir. Bu durum işten çıkarılan iş görenlerde olduğu kadar çalışmaya devam eden iş görende de yönetime karşı güvensizlik ve tepki oluşturur. Güvensizliği ortadan kaldırmanın yolu, iş görenlerin önce motivasyonunu artırarak; değişime içerisinde olmalarını sağlamanın yolu, çalışanları bu değişim sürecinin bir parçası haline getirmektir. Değişim mühendisliğinde sözü edilen kavramlar;

değerlendirme yöntemleri, bilgi teknolojileri, örgüt yapısı, paylaşılan değerler, roller küçülme yönteminde de kullanılmaktadır. Değişim mühendisliği beyaz yeni bir sayfa açmak; her şeye yeniden başlamaktır (Hammer&Champy, 1995).

Küçülme, değişim mühendisliği çalışmalarının sonucu olarak uygulanabilecek bir teknik olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bu yöntemde işletmeler açısından yeri en zor doldurulacak kaynağın işgücü olduğu ve işletmede kalan çalışanların güvensizlik duymalarının sonucunda üretimde verimsizlik yani üretim kaybı olacağı unutulmamalıdır. İşletmeler kriz dönemlerinde organizasyon süreçlerinde gerekli incelemeleri yapmadan yalnızca kriz dönemini geçiştirebilmek için yapılan bir küçülme yöntemi ile kısa vadede krizi atlattığı gibi görünse de uzun vadede işletmeye ciddi zararlar getirecektir. Küçülme ve değişim mühendisliği birbirinden farklı yönetim yaklaşımlarıdır. Fakat bu iki yaklaşım birlikte ifade edilmeye başlamıştır. Değişim mühendisliği, küçülme yaklaşımı olmadan uygulanabilir ancak küçülmeyi değişim mühendisliği olmadan uygulamaya çalışmak, işletmeler açısından kötü sonuçlar ortaya koyabilir. Küçülme sonucu işletmede kalan çalışanlar için işin yeniden planlanması değişim mühendisliği ile gerçekleştirilebilir. Küçülme kendi başına uygulanır ise fayda sağlamaz, maliyetlerde hedeflenen azalmada ise beklenen sonuçlar elde edilemez.

2.3.5. Değişim Mühendisliği ve Reorganizasyon

Reorganizasyon, örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi anlamına gelir. Değişim mühendisliği reorganizasyon sürecini de ihtiva eder. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak yeni bir yapıya dönüşmesi reorganizasyon olarak ifade edilir. Reorganizasyon, organizasyon örgüt amaç ve politikalarının, finansal yapının değerlendirilerek yeniden revize edilerek belirlenmesidir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için iletişim, güç ve otorite ilişkilerinin örgütte tekrar düzenlenmesi olarak ifade edilir. Örgütlerin reorganizasyon faaliyetleri genelde örgütsel uyum ve yeniden yapılanmayı sağlamaya yöneliktir. Reorganizasyon ihtiyacını ortaya çıkaran nedenleri şöyle sıralayabiliriz (Teker, 1999):

- Tespit edilen çeşitli eksiklikler,
- Üretim yönetiminde belirlenen değişiklikler,
- Üretim programındaki değişiklikler,
- İşgücü, alanında ortaya çıkan değişiklikler,
- İşletmenin iş hacmindeki değişiklikler.

İşletmeler bu nedenlere göre reorganizasyon ihtiyaçlarını belirleyip iş yapma yöntemlerini buna göre şekillendirmeleri gerekmektedir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevrede meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmek için en uygun işletme yapısı oluşturulurken, bazı önemli faktörlere dikkat etmesi gerekmektedir. Örgütün uyum sürecine etki edecek olan bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

- Kişisel hedeflerin örgütün hedefleriyle bütünleşmesinin sağlanması,
- Örgütün hedeflerine uygun olarak gerekli sayı ve nitelikte bölümlerin oluşturulması,

- İşletmede bulunan tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirten görev tanımlamalarının birbirinden ayrı yapılması,
- Otorite, ast- üstlük ilişkilerinin belirlenmesi,
- Örgüt içinde etkin ve fonksiyonel bir iletişim ağının kurulması,
- İşletmede yönetim bilgi sisteminin kurulması,
- İşletmenin varlığını devam ettirmesini amaçlayarak yeterli sayıda bilgili ve deneyime sahip iş görenlerin istihdam edilmesi sağlanmalıdır.

Görüldüğü üzere hem reorganizasyon hem de değişim mühendisliği, örgüt yapısında güncel yenilikler getirerek faaliyetlerin daha kolay ve daha ekonomik gerçekleşmesini amaçlamasına rağmen aralarında temel farklılıklar var. Reorganizasyon sürecinde, hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen yeniden yapılanmada örgüt kültüründe değişikliğe gidilmezken, değişim mühendisliğinin özünde örgüt kültürünün radikal bir değişimi yer almaktadır. Ayrıca örgütün ücret sistemi, liderlik anlayışı ve planlama anlayışı değişim mühendisliği yönteminin ana konusu değildir. Değişim mühendisliği bu öğeleri uygulamada farklı kaynaklardan faydalanabilir. Değişim mühendisliği örgütün rekabet avantaj sağlayabilmesi için faaliyet usul ve yöntemlerini daha verimli ve üretken olmasını sağlar.

Reorganizasyon ve değişim mühendisliği yaklaşımı arasındaki belirlenecek farklardan bir diğeri de reorganizasyon uygulama süresi değişim mühendisliği süresinden kısa olmasıdır. Değişim mühendisliğindeki uygulamaların süreci iki üç yıl sürerken, bu süre reorganizasyonda daha kısadır. Değişim mühendisliği uygulamalarının başarısız olması, örgütsel kaynaklarının boş yere heba edilmesine neden olur. Genel olarak değişim mühendisliğinde yapılacak yanlışların düzeltilmesi imkânsızdır. Reorganizasyon çalışmalarındaysa hataların düzeltilmesi mümkün ve kolaydır. Tüm bu farklılıklara rağmen her iki yönetim yaklaşımında değişime karşı örgüt içerisinde gerçekleşecek tepkinin engellenmesi ve değişimin sürecinin işleyişini zor bir duruma sokmayacak bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

2.3.6. Bilişim Teknolojisi ve Değişim Mühendisliği

Günümüzde örgütlerde bilgisayar kullanım ve uygulamaları yaygın hale gelmiş, üretim ve dağıtım süreçlerinde robotik, iletişim ve bilişim teknolojileri kullanımı artmıştır. Değişim mühendisliğinin en temel faktörlerinden biri de bilişim teknolojisi uygulamalarıdır. Veri tabanı yönetimi, bilgi işlem yönetimi gibi faydaları sayesinde teknolojik çalışmalara yeni bir yön kazandırmaktadır. İşletmelerin birçoğu manuel olarak yapılan işlerini bilgisayarlardan yararlanarak yaparlar. Bu sayede herhangi bir koşul olmadan başarıyı elde edeceklerini umarlar. Fakat başarısızlık halinde bunun otomasyon sistemlerinden kaynaklandığını düşünürler. Hâlbuki bu başarısızlığın nedeni otomasyon sistemleri değil teknolojinin yanlış kullanılmasıdır.

Değişim mühendisliği uygulamaları kapsamında bilişim ve otomasyon teknolojisinin kullanımı işletmelere birçok yarar sağlamıştır. Geleneksel yöntemde işlemler gerçekleşirken süreçler arasında akışı sağlanan dokümanların eşleştirilmesi ve bu evrakların gidiş geliş işlemleri süre ve para kaybına yol açmaktaydı. Modern sistemlerde bilgisayar teknolojileri kullanımına geçildiği için doküman ve evrak süreci ortadan kaldırılmış ve hem zaman hem de maliyetlerde ciddi tasarruflar sağlanmıştır (Nicolas & Richard, 1995). Bilgi teknolojilerinin uygulamaya geçirilmesiyle firmanın

bilgi işleme kapasite oranı artmakta, karar mekanizması süreci azalmakta, birimler arası eşgüdüm ve bütünleşme sağlanmakta ayrıca hata yapma olasılığı da en aza inmektedir (Üreten, 1998).

Değişim mühendisliğinde bilgi teknolojisi kullanımının önemli iki etkisi gözlenmektedir. Bunlardan ilki bölünmüş fonksiyonların ve ayrılmış veri tabanlarının birleştirilmesinde kullanılmasıdır. İkincisi ise yalnızca yerel bir ağ oluşturarak koordinasyon ve bütünleşmenin yanında, gerekli ve doğru verilerin depolanması, bu verilere ulaşılması ve gerekli birimlere dağıtılmasının sağlanmasıdır (Takaç,1996). Değişim mühendisliği sürecinde bilgi teknolojilerinin dört önemli rolü söz konusudur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Bilgi teknolojisi kullanımı işletmede yeni süreçleri mümkün kılmaktadır. Bilgi teknolojisi ile geleneksel yöntemlerde var olmayan süreçler meydana getirilebilir ve bu süreçler işletme içinde uygulamaya konulabilir. Buna örnek olarak bilgi teknolojisi kullanımı ile ortaya çıkan sanal kitapçılıktan söz edebiliriz. İnternet ortamında faaliyet gösteren sanal kitapçıların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Dünyanın en büyük küresel şirketlerden biri olan Amazon, bir buçuk milyondan fazla eseri fiziki bir ortamda bulundurmada siparişleri sanal kitap olarak karşılamaktadır. Bu, bilgi teknolojisi uygulamasının bir ürünüdür.

2. Bilgi teknolojisi, proje yönetimi sürecini kolaylaştırmada işletmeye yardımcı olur. Proje yönetimi iş yapma süreçlerinin değerlendirilmesi ve analiz edilmesi ayrıca işletmede yeni süreçlerin tanımlanabilmesi için gereklidir. İşletmenin süreçlerine odaklı çeşitli uygulama ve yazılım paketleri bu kapsamda önemli yere sahiptir.

3. Bilgi teknolojileri, örgütlerde iş görenlerin bir arada, yakın ve uyum içinde çalışmalarına olanak sağlamaktadır.

4. Bilgi teknolojisi, firmalar arası bütünleşmeye imkân sağlar. İşletmelerde süreç yönetimi yaklaşımı, işletme içi organizasyonların ve işletme ve çevresinin bütünleşmesinde imkân sağlar. Firma, ortakları, müşteriler, tedarikçiler, satıcıların bütünleştirilmesi, işletmeye fayda sağlayacağı kuşkusuzdur. Bu bağlamda iş dünyasının değişim hızına ayak uydurmak isteyen işletmeler, değişimi bilişim teknolojileriyle yakalayarak rekabet edebilme yeteneğine sahip olacaktır.

Değişim mühendisliği örgütsel süreçlerinde bilgi teknolojileri uzun yıllar kullanılarak, daha sonra tündengelim yöntemi yerine tümevarım yöntemine geçilmiştir. Değişim mühendisliğinde uygulanan bilgi teknolojisi sayesinde dokümanların tümüyle ortadan kalkması sağlanmış. Örgütte bir sorun ortaya çıktığında daha önceden düşünülmeyen bir çözüm yolu bulunarak sorunun giderilmesi sağlanmıştır.

2.4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Değişim mühendisliği, insanlık tarihinde iş dünyasının önemli dönüm noktalarından birisi olmuştur. Yönetim bazında yeni bir başlangıç, yeni bir devrim yaşanıyor. Geleneksel örgüt yapısı, kültür ve değerler yerini modern yönetim yaklaşımlarına bırakıyor. Yönetim yapıları dikeyden yataya, örgütsel güç dağılımı merkezden çevreye; üstten tabana yayılıyor. İş görenlerin görece bilgi ve yeteneklerinin güçlendirilmesi için farklı ekipler oluşturularak, kademe azaltarak yapılıyor. Klasik yönetim sistemleri yerini modern ve post-modern yönetim yaklaşımlarına bırakıyor. Günümüz çağı değişim mühendisliği çağı olarak adlandırılacaktır. Örgütler küresel düzeyde rekabet edebilmeler için değişen ve gelişen teknolojilerle donanmış dinamik, radikal stratejilerle güçlendirilmiş organizasyonlar gerektirmektedir.

Değişim mühendisliği sadece bir kere uygulanmaya özgü yönetim modeli değildir. Yıllar sonra da süreçleri yeniden değiştirme ihtiyacı duyulacaktır. Burada amaç değişikliği hemen gerçekleştirmek değil uygun zamanı geldiğinde değişikliği yapma zorunluluğunu görebilmeyi ve değişikliği sorunsuz yapabilmeye imkân sağlayacak dinamik bir organizasyon yapısını şimdiden oluşturmaktır. Örgütler gün geçtikçe daha fazla değişim mühendisliği yaklaşımına yönelmektedirler. Genel olarak firmanın, ortakların, hissedarların, müşterilerin, çalışanların ve işletme çevresinin bütünleşmesinin sağlanması ve tatmin edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Çünkü insan bilgi ve teknolojiye sahip olarak bunları bir arada tutmaktadır. Eğer sürekli değişen günümüz koşullarında, işletmeler kendilerini geliştiremiyor veya mevcut süreçlerini iyileştiremiyorlarsa faaliyetleri yeniden düzenlenmelidir. Yeniden yapılanma süreçleri toplam kalite hedefleriyle uyum içinde olmak zorundadır. Aksi halde harcanan emek, para ve zaman boşa tüketilmiş demektir.

Değişim mühendisliği, işletmelerin başarılarında etkili gelişmeler yapmaları için gereklidir. Uygulanan süreçlerin manada tutarlılığını, gerekliliğini ve ilave olarak ne gibi değerler oluşturmasını sorgulamaktadır. Değişim mühendisliği iş yapma süreçlerini temel alarak bu süreçlerin dinamik bir şekilde değiştirilebilmesi için görev ve sorumlulukların tekrar tanımlanmasını, işletme bünyesinde gereken iyileştirmenin yapılması ve bilgi teknolojisi uygulamalarından faydalanılmasını öne çıkarır. Geleneksel organizasyon yapılarını geride bırakıp, iş süreçlerini baştan sona kadar bir tek çalışanın yapabileceği biçimde tasarlamaktır. İşletmelerde uygulanması planlanan herhangi bir değişim mühendisliği çalışması, işletmenin tüm faaliyetleriyle bütün olarak koordine edilmelidir. Bu koordinasyon sağlanmadığı durumda olumsuz sonuçlar doğacak ve işletme başarısızlığa uğrayacaktır. Değişim mühendisliği felsefesini benimseyen işletmeler iş dünyasının yeni kurallarını belirleyecek olanlardır. Gereken sadece başarılı olma isteği ve bu işe başlamaya cesaret etmektir.

Günümüz dünyasında yönetim sistemleri alanında devrim diye niteleyeceğimiz gelişmeler yaşanmaktadır. Bu sistemlerden biri hiç kuşkusuz değişim mühendisliğidir. Değişim mühendisliği geçmişten tam anlamıyla kopmayı bir çağın kapanması ve yeni bir çağın açılması anlamına gelmektedir. Ulus devletlerinin yönetim yapılarının köklü ve radikal değişimlerinde de değişim

mühendisliği uygulanabilir. Ancak bu değişimi yapacak güçlü bir lider, onun arkasında durup destekleyici onurlu, istekli bir millet olmalıdır. 1923 yılında bir siyasi yönetimi kaldırıp yeni bir yönetim sistemi olan Cumhuriyet'in kurulması değişim mühendisliğidir.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (1998). Üretim Planlaması, Yöntem ve Uygulamaları, Mili Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 280, Ankara.
- Akat, İ.; Budak, G.; Budak, G. İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülte Kitabevi, 4. Basım, İzmir, 2002.
- Akın, B.; Çetin, C.; EROL, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Akınlı Koçak, S. (2001). “Değişim Mühendisliği ve Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aktan, C. (2011). “Değişim Mühendisliği Uygulamalarını Başarısızlığa Sürükleyecek Nedenler”, <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/basarisiznedenler>.
- Aktan, C. (2001). Organizasyonel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Değişim Mühendisliği, <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/yeni-organizasyon.htm>,
- Aktan, C. (1997). Değişim ve Global Yönetim, MESS Yayını, İstanbul.
- Aquilano, J.; Nicholas, C.; Jacobs, F.R.(1998). Productions and Operations, Manufacturing and Services. Eight Edition, Irwin Mıçıra- Hill Basımevi.
- Arıkan T. (1973). “Reorganizasyon” , İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi Cilt 2 No:2.
- Bradley, S.P.; Hausman, J.A.; Nola, R.L. (1995). “Globalization, Technology and Competition” Harvard Business School Press, Boston:1993, Capital, sayı:6.
- Chamy, J. (1995). Reengineering Management:TheMandate for New Leadership,New York, Harper Business.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı, Alfa Yayınları.
- Enid, M. “Reenginnering Rheotic” <http://bprc.warwick.ac.uk/rc.rep.b-6.html>.
- Ertürk, M. (2000). İşletme Yönetimi Ve Organizasyon. Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları, No:200, 3.Baskı, İstanbul.
- Hammer, M.; Champy, J. (1997). Değişim Mühendisliği: Devrim İçin Bir Manifesto. Çeviren: Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul.

- Hammer, M.; Stanton, S. (1997). Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı? Ne Yapmamalı? Çeviren: Sinem gül, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Hammer, M.; Stasyon, A. (1993). Değişim Mühendisliği-İdaresinde Devrim için Bir Manifesto, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Harrington, H.J. (1991). Business Process Improvement, ASQC Quality Pres, New York.
- Hussey, D.E.(1994). Kurumsal Değişimi Başarmak. Rota Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği, 7.Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science, Harper and Row.
- Lowenthal, J.N. (1994). “Reengineering The Organizesin: A Step – By Step Approach to Corporation Revitalization”, Quality Progress, Ocak 1994.
- Manganelli, R.L.; Mark, M.K. (1994). The Reengineering Handbook-A Step-by-Step Guide to Business Transformation, New York: AMA.
- Petrozzo, D.; John S. (1994). Successful Reengineering, New York: Van Nostrand.
- Slavin, R.H. (1994). “Reengineering: A Productivity Paradox”, Quality Progress.
- Süral, Ö. (1999). Pınar. Benchmarking. Vizyon Yayınları, İzmir,1999.
- Takaç, İ.S. (1996). “Modern Üretim Sistemleri Kapsamında Değişim Mühendisliği ve Bir Sanayi İşletmesi Uygulaması” Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Üreten, S. (1991). Üretim işlemler Yönetimi - Planlama-Denetim Kararları Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları, Ankara.