

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARINDA
KIYASLAMA(BENCHMARKİNG)
ve
İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ
YÖNETİCİLERİN YAKLAŞIMLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Kürşat KOCAKAHYAOĞLU**

**Tez Danışmanı
Prof.Dr.Sezer KORKMAZ**

Ankara - 2008

ONAY

Kürşat Kocakahyaoğlu tarafından hazırlanan “*Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama(Benchmarking) ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları*” başlıklı bu çalışma, 09.09.2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (*oybirliği/oyçokluğu*) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme Anabilimdalı İşletme Bilim Dalında Yüksek Lisans* tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Sanem ALKİBAY(Başkan)

Prof.Dr.Sezer KORKMAZ

Doç.Dr.Nurettin PARILTI

ÖNSÖZ

Günümüzde içinde yaşadığımız toplumsal gerçeği değişim belirlemektedir. Daha da ileri giderek içinde yaşadığımız çağa 'değişim çağı' ismi bile verilmektedir. Teknolojik gelişmeler, ekonomideki liberalleşme hareketleri, küreselleşme, artan rekabet gibi gelişmeler işin ve organizasyonunun yeniden yapılanmasına neden olmakta olup değişim çağında ayakta kalacak işletmelerin bu yeniden yapılanmaya ayak uydurmaları gerekmektedir. Artık işletmeler için var olmak durağanlık, yaşamak hareket, değişmek ise yaşamaktır. Bu değişimi yakalamak ve değişimin önderi olmak işletmeler için artık bir tercih değil zorunluluktur.

Bu çalışmada organizasyonu yeni baştan inşa etmek gibi bir amacı ilke edinen “değişim mühendisliği” ile en iyiden de iyi olmayı hedef edinen “benchmarking” yönetim yaklaşımları incelenmiş ve aralarındaki tamamlayıcı ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu noktada ikisi içinde en önemli başarı faktörü olan yöneticilerin yaklaşımları üzerine bir alan araştırması yapılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında bana her konuda yardımcı olarak yol gösteren ve destekleyen değerli tez danışmanın Prof.Dr.Sezer KORKMAZ’a ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgileri ve destekleri ile her zaman yanımda olan bütün hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Anket çalışmama katılıp değerli zamanlarını bana ayırarak çalışmama destek vermiş olan tüm yöneticilere de ayrıca teşekkür ederim. Son teşekkürüm ise yüksek lisans eğitimim boyunca beni cesaretlendirerek destek veren eşime ve canım oğluma.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ŞEKİLLER CETVELİ.....	v
TABLolar CETVELİ.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

1.1 Değişim Kavramı.....	3
1.1.1 Değişimin Çeşitleri.....	4
1.1.2 Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler.....	6
1.1.3 Değişimin Amaçları.....	9
1.1.4 Değişim Süreci.....	10
1.2 Değişim Mühendisliği.....	11
1.2.1 Değişim Mühendisliği'nin Tanımı.....	11
1.2.2 Değişim Mühendisliği'nin Kapsamı.....	14
1.2.3 Değişim Mühendisliği'nin Ortaya Çıkışı.....	16
1.2.4 Değişim Mühendisliği'nin Temel Özellikleri.....	19
1.2.5 Değişim Mühendisliği'nin Boyutları.....	23
1.2.6 Değişim Mühendisliği'nin Aşamaları.....	28
1.2.7 Değişim Mühendisliği Takımı ve Görevleri.....	35
1.2.8 Değişim Mühendisliği Çalışmalarında Kullanılan Yöntemler.....	47
1.2.9 Değişim Mühendisliği Çalışmalarında Başarı Faktörleri.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

BENCHMARKİNG(KIYASLAMA) VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNDE UYGULANMASI

2.1 Benchmarking Tanımı ve Anlamı.....	62
2.2 Benchmarking Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	64
2.3 Benchmarking'in Özellikleri ve Unsurları.....	69
2.4 Benchmarking'in Yararları ve Amaçları.....	76
2.5 Benchmarking'in Başarı Faktörleri.....	77
2.6 Benchmarking Türleri.....	80
2.6.1 Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri.....	82
2.6.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri.....	84
2.7 Benchmarking Süreci.....	87
2.7.1 Benchmarking Konusunun Belirlenmesi.....	88
2.7.2 Benchmarking Takımının Oluşturulması.....	89
2.7.3 Benchmarking Ortağının Belirlenmesi.....	90
2.7.4 Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi.....	91
2.7.5 Hedeflerin Saptanması ve Planın Oluşturulması.....	93
2.7.6 Uygulama ve Değerlendirmelerin Yapılması.....	93
2.8 Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Benchmarking(Kıyaslama).....	94
2.8.1 Değişim Mühendisliği ve Benchmarking İlişkisi.....	94
2.8.2 Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Benchmarking	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİLERİN DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE BENCHMARKİNG UYGULAMALARINA YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu.....	104
3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	104
3.3 Araştırmanın Sınırları.....	106
3.4 Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	106
3.4.1 Anket Formunun Hazırlanması.....	107
3.4.2 Anket Formunun Ön Testi.....	108
3.5 Araştırmanın Hipotezleri.....	108
3.6 Verilerin Analiz Yöntemi.....	108
3.7 Araştırmanın Bulguları.....	109
3.8 Araştırma Bulgularına Yönelik Analizler.....	115
SONUÇ.....	119
KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	128
EK-1 ANKET FORMU.....	128
ÖZET.....	132
ABSTRACT.....	134

ŞEKİLLER CETVELİ

ŞEKİL 1: Değişim Mühendisliği Uygulaması Sonucu Çevrim Zamanı ve Süreç Verimliliği Arasındaki İlişki.....	8
ŞEKİL 2: Değişim Mühendisliği Boyutları.....	24
ŞEKİL-3: Yeniden Yapılanma İçin Süreç Akış Metodolojisi.....	98
Şekil-4: Değişim Mühendisliğinin Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi.....	100
Şekil-5:Süreç Geliştirmenin Sürekli Ve Sonsuz Döngüsü	102

TABLolar CETVELİ

Tablo-1: Başlıca Değişim Mühendisliği Yöntemlerin.....	49
Tablo-2: Kıyaslama-Değişim Mühendisliği Yöntemlerinin Karşılaştırması.....	95
Tablo-3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	110
Tablo-4: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking ile İlgili İfadeler Katılma Dereceleri.....	111
Tablo-5: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking Kavramlarına Yaklaşımları.....	113
Tablo-6: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking ile İlgili İfadeler Katılma Dereceleri ile Tecrübeleri Arasındaki Çapraz Tablo.....	116

GİRİŞ

Sürekli yeni fırsat ve tehditleri içinde barındırarak değişen günümüz ekonomik ve pazar koşullarına uyum sağlamak ve ayakta kalabilmek için işletmelerin elindeki en büyük araç değişimdir. Bu değişime ayak uydurmak için işletmelerin en çok kaynak harcadıkları ve üzerinde araştırma yaptıkları konu ise hangi araçlarla bu değişim ve dönüşüm stratejilerini uygulayacaklarına karar vermek ve hayata geçirmektir.

Değişim mühendisliği bu değişim dalgasını yakalamak için radikal adımlar atan ve var olan sistem ve süreçleri temelden değiştirmeyi amaçlayan bir strateji olarak günümüzde önemini korumaktadır. Benchmarking(kıyaslama) ise kendini sürekli yenileyerek ayakta kalan dinamik bir süreç ve değişim stratejisi olarak diğer stratejilerden farklılaşmaktadır.

Bu iki strateji ve yönetim yaklaşımının en verimli şekilde nasıl kullanılacağı ve hangi aşamalarda birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı araçlar olarak kullanılması gerektiği konusunun incelendiği bu çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde değişim çeşitleri, değişimi zorunlu kılan faktörler ve değişimin süreç ve amaçları incelenmiştir. Yine birinci bölümde değişim mühendisliği detaylı olarak tanımlanmış, değişim mühendisliğinin temel boyutları, aşamaları, yöntemleri ve başarı faktörleri açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise benchmarking kavramı tanımlanmış, türleri açıklanmış ve süreci hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde değişim mühendisliği ve benchmarking kavramları arasındaki ilişki incelenmiş ve değişim mühendisliği uygulamalarında benchmarking sürecinin nasıl uygulanması gerektiği açıklanmaya çalışılmıştır.

Her değişim ve dönüşüm stratejisinin en önemli başarı faktörü hiç kuşku yok ki yöneticilerdir. Yöneticilerin yeterince kaynak ve destek vermedikleri değişim projesi başarısız olmaya mahkumdur. Bu kadar önemli bir başarı faktörü olan yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking uygulamalarına yaklaşımları ise üçüncü ve son bölümde incelenmiştir.

Alan araştırması yeri olarak halen Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü tarafından ihalesi yapılarak inşaatına devam edilen barajların yükleniciliğini yapan inşaat sektörünün önde gelen firmalarının Ankara merkez teşkilatları seçilmiştir. Merkez teşkilatlarında görevli yöneticilerle yapılan bu anket çalışmasında, yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking kavramları hakkındaki bilgi düzeyleri ve algılamaları ölçülmeye çalışılmış, ayrıca bu yönetim yaklaşımlarına karşı tutumları da araştırmaya konu edilmiştir.

Bu çalışmada; değişim mühendisliği uygulamalarında benchmarking süreci ve önemi açıklanmaya çalışılmış ve yöneticilerin bu kavramlar hakkındaki tutumları incelenerek, bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstermek hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

1.1 DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim sadece işletmelerde veya teknolojik hayatta yaşanmamakta, insanların alışkanlıkları, beklentileri ve talepleri de her geçen gün değişmektedir.

Geçmişte işletmeler, kar elde etmek amacıyla insanların satın alacağına inandığı ürünleri üretir ve bu sayede para kazanırlardı. Önemli olan düşük maliyetlerle yüksek karlar elde etmektir. Ürün kalitesi ve müşteri tatmini işletmeler için ayrıntı niteliğindeki özelliklerdir. Kısa dönemde kar getiren bu yaklaşım, geliştirilen üretim teknikleri ve ürün yelpazesinin çeşitlenmesi ile önemini hızla yitirmeye başladı. Zamanla piyasalardaki rekabet arttı ve kaliteli ürün önemli hale geldi. Müşteri taleplerini yerine getiren işletmeler öne çıktı ve kar getiren işletmeler haline geldiler.

Gittikçe artan rekabete uyum sağlamak için işletmeler, iş süreçlerinde ve tüm fonksiyonlarda değişim ve yenilikler meydana getirmeyi yıllardan beri uygulamışlardır. Rekabet baskısının gittikçe zor durumlar yaratması işletmelerin, değişim adımlarını daha hızlı atmasını gerektirmiş ve enerjilerini servis, kalite ve tüm iş birimlerinde yüksek verimin araştırılmasına harcamayı zorunlu kılmıştır (Pascale ve diğerleri,1997:156).

Günümüzde değişimlerin daha sık ve hızlı olması nedeniyle iş dünyası daha akıcı ve karışık hale gelmiştir. Değişim büyümeyi, fırsatları ve

yeniliği işaret ettiği gibi tehdit, uyumsuzluk ve direnişi de beraberinde getirmiştir.

Günümüzde büyük pazarlar yerlerini küçük pazarlara bırakırken; “küçük güzeldir” anlayışı gerek girişimciler için gerekse büyük işletme sahipleri tarafından benimsenen bir anlayış olmuştur. Ürünlerin yaşam süreleri kısalmış ve her konuda müşteriye özel ürünler tasarlanmış, teknoloji ise bu değişime paralel olarak gelişmiştir.

Günümüzde artık değişim yavaş adımlarla olmamaktadır. Bir çok değişim global iletişim araçları, mikro işlemciler, yeni plastik ve sentetikler gibi yeni icatların kabulü ile bağdaştırılmaktadır. Bu nedenle yeni teknoloji ve ürünler profesyonel seminerler, bilimsel dergiler ve uluslararası iletişim araçlarıyla tüm dünyaya çok kısa sürede tanıtılmaktadır (Lowenthal,1994:93).

1.1.1 Değişimin Çeşitleri

Değişim kavramını daha iyi anlayabilmek için değişim kavramının çeşitlerinin incelenmesi gerekmektedir. Genel olarak değişim kavramı dört ana gruba ayrılmıştır(Akın ve diğerleri,2001:313);

Yapısal Değişim

Yapısal değişim, bir takım faaliyet ya da kurumların temel değişikliklerini içerir. Bu değişim belirli durumlar karşısında geliştirilir. Bazı sistemler, çok küçük hareketlerin bile değiştirilemeyeceği içsel direnişe sahip katı sistemlerdir. Bu sistemlerin dengesini değiştirmek için dönüm noktalarına gereksinim vardır.

Dönemsel Değişim

Yapısal değişime karşılık bu değişim tipi, örgütteki seviye ya da yapıda geçici değişimler içermektedir. Dönemsel değişim, düzenli olarak daha önceki duruma dönme eğilimindedir. Dönemsel değişim kavramı, şirketlerin geçmiş başarılarından tatmin olmamasından ve daha büyük hedefler istemesinden ortaya çıkmıştır. Bu değişim şirketlerin ya da faaliyetlerin yapılarında kesin değişiklere neden olmamaktadır. Değişim, tekrarlanabilir ve yapısal olmayan limitli bir değişimdir. Örgütler için bu iki değişimi bir arada kullanmak mümkündür. Değişime dirençli katı sistemleri değiştirmede; ilk olarak yapısal değişim daha sonra oluşacak sistemin etkinliğinin sürdürülmesinde ise dönemsel değişim kullanılmaktadır.

Benimseyici Değişim

Benimseyici değişiklikte, bir şey dışarıdan alınıp var olan yapının içine katılır ya da var olan yapıya eklenir. Bu durağan bir değişimdir. Temelde yatan inançları, kültürü ve var olan sistemdeki değerleri etkilemez; bu değişim biçiminde sistemde köklü bir değişiklik gerçekleşmez.

Uyum Sağlayıcı Değişim

Uyum sağlayıcı değişim, ortamdan kaynaklanan bir zorlamaya verilen tepkidir; yaşamı sürdürebilmek için mutlaka yapılması gereken bir değişikliktir. Hem su andaki durumun ne olduğunu anlamayı ve ondan kurtulmayı, hem de gelecekte ne olacağına yönelik olarak harekete geçmeyi gerektirir(Akın ve diğerleri,2001:313).

1.1.2 Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler

Servis alanında değişim, Amerika'nın ticari üstünlüğünün sonu, bilgi kullanımındaki değişim, ticaret şekillenmesindeki küreselleşme ve rekabetteki büyük artış günümüzdeki gözden kaçırılmayacak gelişmelerdir. Birçok değişim faktörünün her birinin oluşturduğu küçük baskılar, sonuçta önemli etkiler yaratmıştır. Günümüzdeki rekabet krizi geçici bir ekonomik gerilemenin ya da iş çevrimindeki düşük bir noktanın sonucu değildir. Hatta artık eskisi gibi önceden tahmin edilebilir bir iş çevrimi başka bir ifadeyle, rahatlama ardından zorlanma ve ardından yeniden rahatlama görülmemektedir. Günümüz işletmelerinin, yetkili ve yöneticilerinin korkutucu düzeyde yabancı buldukları bir ortama, bu ortama uymak için gerekli değişime ve iş süreçlerini yeniden düşünmeye iten bir takım güçler vardır. Bu güçler:

- Global ekonomi ve iş dünyasındaki eğilimler,
- Küresel rekabet,
- Müşteri profilindeki değişim,
- Değişim değerinin değişimi,
- Teknolojik değişimdir(Budak ve diğerleri,2002:389).

İçinde bulunduğumuz çağda artık, en küçük işletmelerin bile büyümesini etkileyen küresel iş eğilimleri, iş yapma ve tanımlama şekillerini yeniden düşünmeye zorlar duruma getirmiştir. Büyüme tanımında, bir önceki yılda yapılandan daha iyi, hızlı ve ucuz yapılmalı düşüncesi günümüz rekabetçi stratejilerinde geçerliliğini yitirmiştir. İş ağları arasındaki rekabet tekil işletmeler arasındaki rekabetten daha çok artmıştır. Teknolojilere, özellikle bilgi teknolojisine olan güven artmış, yeni iş fırsatlarının farkına varabilme yüzdesi artmış, teknoloji kullanımının yaygın hale getirilmesiyle de

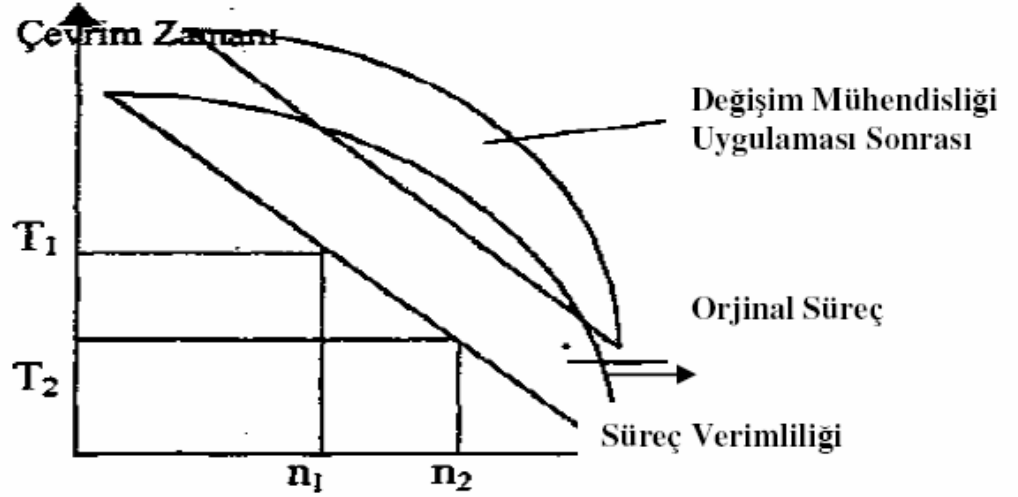
ticari ilişkiler artmıştır. Şimdilerde yaşanan dünya çapındaki ekonomik durgunluk, sanıldığından daha derin ve uzun sürmektedir. Bunun sonucu olarak da her kesimde işsizlik oranı artmaya devam etmektedir. Bu durum her işletme için talep ve fiyat rekabetinde kilit rol oynamaktadır.

Rekabet kavramının geçmiş yıllarda şimdiki kadar karmaşık olmadığı görülmektedir. O günün koşullarında pazara makul bir mal veya hizmeti en iyi fiyatla sunan işletme, kazanç sağlamaktaydı. Şimdilerde ise hem rekabet hem de rekabet çeşitleri artmıştır. Pazara sunulan en düşük fiyatlı, en yüksek kaliteli ve satış sonrası en iyi hizmet veren bir ürün kısa zaman sonra standart haline gelmektedir. Bu standartı sağlayamayan işletmeler ise pazarda söz sahibi olamamakta ve rekabet edememektedir. Artık “uygun” olan yeterli değildir ve bu rekabet ortamında en iyilerle omuz omuza duramayan işletmeler kısa sürede kendilerine duracak yer bulamaz hale gelmektedirler.

1980’lerin başından günümüze kadar ABD ve diğer gelişmiş ülkelerde, satıcı müşteri ilişkisindeki baskın güç değişmektedir. Artık üstün olan satıcı değil, ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne ödeyeceğini bilen müşterilerdir. Her bir müşteri, ister tüketici ister sanayi işletmesi olsun, kendine özgü muamele görmeyi talep etmektedir. Müşteriler ellerindeki bilgi teknolojileri sayesinde artık her konuda istedikleri an yeterli bilgiye ulaşabilmektedirler. Bu durum müşterinin satıcıyla olan ilişkilerinde üstün konuma geçmelerine neden olmaktadır. Artık tüketici ürün kıtlığı yaşamamaktadır. Ayrıca pek çok ürün pazarı artık doymuş durumdadır. Kısacası; 1950, 60, 70’li yıllardaki büyüyen kitle pazarının yerine, ne istediğini bilen müşteriler görülmektedir. (Hammer ve Champy,1997:17).

Artık bu değişen müşteri kitlesinin değişen taleplerine cevap vermenin ilk adımı örgüt ve süreçler üzerinde yoğunlaşmaktır. Ancak unutulmaması gereken önemli nokta, kesinlikle kara yoğunlaşmanın ilk adım olmadığına bilincinde olmaktır. İşte tüm bunların bilincinde olabilmek ise değişimin gerçekleştirilmesi demektir. Şekil 1’de kitle üretimine uygun işletmelerden

değişim mühendisliği uygulamış olanlarında, süreç verimliliği - çevrim süresi (bir sürecin baştan sona gerçekleşme periyodu) grafiği görülmektedir.



ŞEKİL 1: Değişim Mühendisliği Uygulaması Sonucu Çevrim Zamanı ve Süreç Verimliliği Arasındaki İlişki

Kaynak: James Harrington, Business Process Improvement, California ASQS Quality press yayınları, 1991, s:33

Değişim mühendisliği uygulaması hangi sektörde olursa olsun, süreçlerin çevrim süresini düşürürken, müşteri memnuniyeti ile ölçülebilen verimliliği de yükseltmektedir(Harrington,1991:2).

Müşteri, rekabet ve ekonomi yanında değişimin kendi yapısının da değiştiği görülmektedir. Dahası, değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmektedir.

Bununla birlikte değişimin hızı da artmıştır. Ekonominin globalleşmesiyle birlikte, işletmelerin her biri piyasaya farklı mal ve hizmet sunabilecek duruma gelmiş ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kalmıştır. Ürünlerin kullanım süreleri de, yıllardan aylara inmiştir.

Esas nokta şudur ki; mal ve hizmetlerin kullanım sürelerinin azalmasının yanı sıra, yeni ürün geliştirip sunma süresi de kısalmıştır. Günümüzdeki işletmeler, hızlı harekete zorlanmışlardır ve aynı anda birçok yöne bakmak zorundadırlar. İşletmeler genellikle, kendileri için bekledikleri değişimleri değerlendirmektedirler. Fakat bir işletmeyi işinden edebilecek olan değişiklikler genellikle işletmenin o anki beklentilerinin dışında gelişen değişimlerdir (Hammer ve Champy,1997:20).

Teknoloji, değişim üzerinde etkili olan özel bir faktördür. Son yıllarda hız kazanan teknolojik değişim herkes tarafından fark edilmektedir. Bu, pazara sunulan yeni ürünlerin akışından belli olmaktadır. Teknik değişime karşılık, iş dünyasının gösterdiği reaksiyon yeni ürün tasarımlarından çok daha ileri gitmektedir. Teknolojinin etkisinin büyük bir kısmı, işlerin yapıldığı yöntemle göre kendini göstermektedir. Eğer teknoloji herhangi bir yolla kaliteyi arttırabilir ya da maliyetleri düşürebilirse, o zaman bu bir avantaj yaratmada kullanılabilmektedir.

Sonuçta; küresel rekabet ortamında tüm işletmeler önemli gelişmeler sunan her türlü yeni teknolojinin kullanımı için baskı altında kalmaktadır. Bu baskıyı avantaja çevirmek için, değişim mühendisliği metodları kullanılmaktadır (Morris ve Brondon,1994:36).

1.1.3 Değişimin Amaçları

Değişimin amaçları üç ana başlık altında incelenebilir:

Etkinliği Artırmak

Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini

bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında farklar ortaya çıkmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılmaktadır.

Verimliliği Artırmak

Değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Organizasyonun içyapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. Değişim sonucu verimlilik artışı yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç gereçler, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde görülmektedir.

Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak

İnsanlar tek düze çalışmaktan zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılmaktadırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları tatmin etmemektedir. Değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır.

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara, tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da bulunmaktadır(Elma ve Demir,2000:319).

1.1.4 Değişim Süreci

Hangi konuda ve hangi düzeyde olursa olsun, değişimle ilgili olarak şu genel model uygulanmaktadır:

- **Çözme:** Önce değiştirilecek değişkenler mevcut değerlerinden (uygulama ardından) çözdürülür, mevcut durum bozulur. Çözdürmenin esası; değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliğine ikna edilmesini içerir.

- **Değişim:** Çözdürülerek “yumuşak hale getirilmiş” bu değişkenlere yeni bir şekil verilir. Değişim, fiilen yapılır. Mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır.

- **Yeniden Dondurma:** Yeniden şekillendirilen bu değişkenler bu hali ile yeniden dondurulur. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durum esas alınarak işlemeye başlayacaktır. Değişim sürecindeki basamakları atlamak, hız yanılması yaratmakta ve asla tatmin edici bir sonuç doğurmamaktadır (Budak ve diğerleri,2002:391).

1.2 DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

1.2.1 Değişim Mühendisliği'nin Tanımı

Değişim Mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım (breakthrough) stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yönetim tekniğidir(Aktan,1999:2).

Michael Hammer ve James Champy 1993 yılında yayınladıkları Değişim Mühendisliği adlı kitaplarında değişim mühendisliğini şu şekilde tanımlamaktadırlar:

“Değişim mühendisliği, 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”(Hammer ve Champy,1995:3).

Bir başka tanıma göre ise değişim mühendisliği ; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçümlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Bu temel tanım beş anahtar sözcük içermektedir. Bunlar:

TEMEL: Değişim Mühendisliğinde iş adamları, işletmeleri ve işleyiş tarzları hakkında en temel soruyu sormak zorundadırlar: “Yaptığımız işleri neden yapıyoruz?” ve “neden bu şekilde yapıyoruz?”. Bu soruları sormakla insanlar işleyiş tarzlarını yeniden gözden geçirecekler belki de söze dökülmemiş birçok hatalı işleyişin farkına varacaklardır. Değişim mühendisliğinde önce bir işletmenin “ne yapması” gerektiği, sonrada bunun “nasıl yapılması” gerektiği belirlenir.

RADİKAL: Değişim mühendisliği var olanı geliştirmek, yapay değişiklikler yapmak değil onu bir kenara bırakıp en baştan başlamaktır. İş yapma şeklini yeniden tasarlamaktır.

ÇARPICI: Değişim mühendisliği, marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil performansta önemli sıçramalar yapmak demektir. Performans ölçüsü olarak maliyetlerin azalması, hızın artması, hataların azalması gibi çeşitli yollar vardır. İşletmenin işi açısından önemli olan faktörüne göre istenen yol seçilebilir.

SÜREÇ: İş süreci; ‘bir başlangıcı ve bir sonu olacak şekilde, işlerin zaman ve yer durumu dikkate alınarak özel bir şekilde sıralandığı, girdi ve çıktılarının açık bir şekilde tanımlandığı bir eylem yapısı” olarak tanımlanmaktadır (Yalnız,2006:15).

Tanımın en önemli sözcüğü olmasına karşın işletme yöneticilerinin çoğuna en büyük sorunlar yaşatan sözcük süreç sözcüğüdür. İş süreci,, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yönetildiği faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilerin çoğunun görev, iş, insan, yapı gibi kavramlar üzerinde yoğunlaştıkları ancak “süreç-odaklı” olmayı beceremedikleri görülmektedir. Halbuki, değişim mühendisliğinin temelini süreç-odaklı olmak oluşturmaktadır. (Hammer ve Champy,1995:3).

YENİDEN TASARIM: Değişim mühendisliği, işin yapılma şeklinin tasarlanmasını içermektedir. Genellikle tasarımın sadece ürünler için geçerli olduğu düşünülmektedir. Değişim mühendisliğinde ise süreç, işin yapılış şeklinin tasarımının çok büyük önem taşıdığı varsayımına dayanmaktadır. Elemanlar akıllı, yetenekli, iyi eğitilmiş, iyi motive edilmiş ve performanslarını artırmaları için çeşitli şekilde teşvik edilmiş olmalarına rağmen, yaptıkları iş kötü bir şekilde oluşturulmuş ve tasarlanmış ise işin iyi bir şekilde gerçekleşmesi olanaksızdır. İşletmenin başarısı açısından başlama noktası, iyi hazırlanmış süreçlerdir (Hammer ve Stanton,1997:4).

Amerikan Yönetim Derneği(AMACOM)’nin yayınladığı “The Reengineering Handbook: A Step-by-Step Guide to Business Transformation” adlı kitapta Manganelli ve Klein (1994) Değişim Mühendisliği’nin tanımını şu şekilde yapmaktadır(İlkkkan, 2005:25):

“Bir organizasyondaki is akışlarını ve üretkenliği kıvamlaştırmak için, stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan süreçler ile bunları destekleyen sistem, politika ve örgütsel yapıların hızlı ve radikal şekilde yeniden tasarımıdır.”

Grover (1993), bilgi teknolojilerini de bu tanıma eklemiştir (Ilıkkan, 2005:25);

“İşin yeniden tasarımı, bilgi teknolojileri bir araç olarak kullanılır ve örgütsel düzeyde stratejik çıktılar elde edilmesine çalışılır (büyük hedeflere, rekabet üstünlüğü sağlamak gibi).”

Sonuç olarak, Değişim Mühendisliği uygulamalarının temelde dört büyük bileşeni mevcuttur (Lowenthal,1994:61):

1. Müşteriye odaklanma,
2. İş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve tasarlanması (Bu yeniden tasarlama işlemi, verimlilik ve çevrim süresi üzerinde iyileştirmeler sağlar),
3. Yapısal reorganizasyon (Bu çalışma tipik olarak fonksiyonel hiyerarşiyi yıkarak çapraz fonksiyonlu ekiplerin ortaya çıkmasına yol açar),
4. Yeni bilgi teknolojilerinden yararlanma.

1.2.2 Değişim Mühendisliği'nin Kapsamı

Değişim mühendisliği kapsamını dar bir çerçevede sınırlandırmak, temel felsefesine aykırı düşmektedir. Değişim mühendisliği kapsamını gereğinden fazla genişletmek ise verimliliği düşürüp başarısız sonuçlar almamıza sebep olacaktır. Değişim mühendisliği, değişimi esas alan her şeyin yeni baştan tasarımı çabalarını kapsamaktadır. Yeniden tasarımı, radikal bir bakış açısı ile işletme içinde ve işletmenin çevresiyle ilişkilerindeki her türlü faaliyette öngören değişim mühendisliği yaklaşımında, uygulamaya

yönelik olarak, yöneticilerin bu yaklaşımı benimsemeden önce, kapsamı belirleyecek dört önemli soruya cevap aramaları gereğini vurgulamaktadır:

- İşletmenin hedefleri, yetenekleri ve eğilimleri nelerdir?
- Nasıl bir organizasyon kültürü oluşturmak istenmektedir?
- İşler nasıl ve hangi yöntemlerle yerine getirilecektir?
- Kimlerle birlikte çalışılacaktır?

İşletmelerin iş yapma biçimlerini radikal olarak değiştirecek en önemli faktör müşteridir. Müşteriler, işletmelerden kendi beklentileri ve yöntemleri çerçevesinde iş yapmalarını bekler hale gelmişlerdir. Böylece, işleri, müşterilerin isteklerine en uygun gelecek şekilde yapan işletmeler, başarılı olacaklardır. Bu ise, kararların tepede verildiği ve aşağıda uygulandığı işletme modelinden, kararların işe daha yakın olanlar tarafından verildiği, yeni işletme modeline geçişi gerekli kılmaktadır. Organizasyonların birbirleriyle ilişkili dört yönü vardır. Değişim mühendisliği, bu dört konuda, radikal değişimleri kapsamaktadır. İşin gerçekleştirilmesi ve değer yaratılmasını sağlayan süreçlerin yeniden tasarımı; iş süreçlerinin tasarımı, görevlerin tanımı ve bu görevleri üstlenecek kişilerin belirlenmesini etkilemekte; bunların sonucunda, yeni organizasyon yapıları ve çalışanların eğitimi ve geliştirilmeleri için, yeni yönetim sistemleri oluşmakta ve yeni sistemde, nelerin önemli olduğu konusunda, bir dizi yeni tutum, inanç ve kültürel norm ortaya çıkmaktadır. Değişim mühendisliğinin amacı, yüksek performanslı süreçler yaratmaktır. Bu süreçler basit olmalıdır. Basit süreç ise, değişim mühendisliği ile karmaşık hale getirilmektedir: Yani bireyler, işin bölünmüş parçacıkları yerine, daha büyük bölümlerini üstlenmeye başlamaktadırlar. Böylece, bir süreç tek bir görev değil, görevler bütünü haline gelmekte ve çalışanlar, kendi parçalanmış işleri yerine, sonuç üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

İşletmelerde, değişim mühendisliğine konu olan süreçleri, iki grupta toplamak mümkündür. Birinci gruptaki süreçler, müşteri için doğrudan değer yaratan, temel operasyonel (Mainstreams) süreçlerdir. İkinci gruptaki süreçler ise, müşteri tatminine dolaylı olarak katkıda bulunan ve temel operasyonel süreçlere dayanak oluşturan, destek süreçleridir. Değişim mühendisliğinde önceliği oluşturan temel operasyonel süreçler, müşteri tatmininin ayrılmaz ikilisi olan, üretim ve satış süreçleridir. Diğer faaliyetlerin tamamı, destek süreçlerinin kapsamında değerlendirilmektedir.

1.2.3 Değişim Mühendisliği'nin Ortaya Çıkışı

İkinci Dünya Savaşı sırasında ülkeler, savaşı kazanmak için daha iyi bir teknoloji kullanarak silah üretimi yapılması konusunda, adeta birbirleriyle yarışmışlardır. Bu yarış savaş sonrası bir çok yeni sistemin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunlara örnek olarak Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD), Bilgisayar Destekli İmalat(CAM), Bilgisayarla Bütünleşik Üretim (CIM) gibi sistemlerdir. Böylece, savaş sonrasında da oluşturdukları alt yapılar doğrultusunda yeni sistemler ortaya çıkararak birbirlerine üstünlük sağlamak istemişlerdir.

Savaş sonrasındaki en büyük teknolojik gelişme, hiç beklenmediği halde Japonlarda ortaya çıkmıştır. Japonlar, ellerindeki ilk bakışta olumsuz görünen kaynakları farklı alanlarda kullanarak başarılı olmuşlardır. İkinci Dünya Savaşını izleyen dönemde Japonlar ilk önce Toyota'da yeni bir yöntem geliştirmişlerdir. Toyota, bu yöntem ile süreç içerisindeki önceliği üretim sistemlerine vermiştir. Batıda ön planda olan pazarlama faaliyetlerinin yerine bu yeni süreç yapısında Toyota'da, üretimin ön planda tutulması gerektiğine inanılmış, pazarlama faaliyetlerinde ise üretimdeki başarıya paralel olarak başarılı olunacağına inanılmıştır. Batıdaki şirketler ise hala pazarlama faaliyetleri ile başarı yakalamaya çalışmışlardır(Yalnız, 2006:19).

Japonların o dönemde Toyota ile başarılarının artmasına sebep olan sistemin adı JIT(Tam Zamanında Üretim) sistemidir. JIT Sistemin ortaya çıkışı Toplam Kalite Yönetiminin temellerinin atılmasını sağlamıştır.

Japonlar hem ülkelerinin coğrafi özelliklerinden hem de hızla değişen teknoloji ile başa çıkmak için stoksuz ve hatasız üretim yapmayı hedeflemişlerdir. Böylelikle ürün kalitesini arttırmışlar ve bunu bir rekabet aracı olarak kullanmaya başlamışlardır. Onların sisteminde çalışan sadece para ile motive edilen varlıklar olarak görülmeyip gerekli şartlar sağlandığında daha özveri ile çalışacak kişiler oldukları ve böylelikle verimliliklerinin arttırılabileceğine inanmışlardır.

Bu sistem sayesinde artık başarıya ulaşmanın yolu bir anda değişmiştir. Sistemin ana teması yavaş yavaş iyileşmeyi gerçekleştirmektir. Yani aksaklıkları yavaş yavaş ama kökten değişmesi gerektiği savunulmuş böylece elde edilecek sonucun daha verimli olacağına inanılmıştır.

1990'lar, bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin işletme yönetiminde radikal dönüşümlere sebep olduğu yıllar olmuştur. Bilgi ve iletişim alanındaki teknik ilerlemenin hızının kesilmediği dikkate alınırsa; söz konusu dönüşümün de hızlanarak devam edeceği açıktır.

Teknoloji, işletmelerin ölçek ekonomisi hedeflerine ulaşmalarında ve küreselleşmeye odaklanmalarında önemli rol oynamaktadır. Küresel işletmeler de, performanslarını arttırabilmek için teknolojiye bel bağlamaktadır. Yani teknoloji, hem küreselleşmenin bir sonucu hem de küreselleşmeyi teşvik eden önemli bir faktör konumundadır.

Küreselleşme olgusu tüm işletmeleri etkisi altına almıştır. Modern iletişim işletmelerin birçok farklı ülkede değişik örgütlenme ve kontrol yöntemleriyle iş yapmalarına imkan sağlamaktadır. İletişim teknolojisi örgütün bir kısmının bildiği bir şeyi diğer kısımların da bilmesine imkan sağlamakta, dahası küresel işletmeler müşterileri, tedarikçileri ve dünya genelindeki ortaklarıyla bağlantı kurabilmektedirler.

Söz konusu gelişmeler örgütlerde değişime neden olmakta, bu da işletmelerin stratejilerini ve örgüt yapılarını buna göre değiştirmelerini sağlamaktadır(Bradley ve diğerleri,1993:3-4).

Ancak, 1990'lı yıllara gelindiğinde, Toplam Kalite Yönetimi programlarından tatmin edici sonuçlar elde edilemediği görülmüştür. Diğer taraftan, Japon rakiplerinin de etkisiyle zor duruma giren Amerikan girişimlerinin sektörlerindeki sıralamayı yakalayabilmek için radikal değişiklikler sağlayacak yeni yöntemlerin peşine düşmüşlerdir.

Bu sırada Hammer ve Champy, iş süreçlerinde radikal yenilikler yaparak başarılı olmuş girişimleri incelemiş ve bu girişimlerin başarılı oldukları yolda kullandıkları teknikleri Değişim Mühendisliği adı altında toplamıştır. Başka deyişle, iyi bilinen yönetim guruları tarafından temelleri yıllar önce ortaya atılan Değişim Mühendisliği'nin, bir kavram olarak gündeme gelmesi; Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life gibi girişimlerdeki yöneticilerin gelişen bilgi teknolojisi ile iş süreçlerini bütünleştirme çabalarının sistematize edilmesiyle gerçekleşmiştir (Schumacher,2004:9).

Bu sistemin bu kadar ilgi görmesinin sebebi, günümüzün değişen dünya düzeni içerisinde işletmelerin, Sanayi Devriminden bu yana yaşanan en güçlü ekonomik depremle karşı karşıya kalmalarıdır. Çünkü, değişim rüzgarları karşısında ancak bir tek şey sabit kalabilmiştir; o da her şeyin değişken olduğu gerçeğidir. Öte yandan teknolojik gelişmelerin sağladığı verimlilik artışı, dünya pazarlarının küreselleşmesi, bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanması, ürünlerin ömürlerinin giderek kısalması, pazara ürünler sunma süresinin azalması ve sürekli değişen müşteri ihtiyaçları 1990'lı yılların işletmelerini yeniden yapılanmaya zorlayan diğer faktörlerdir. Özellikle geçtiğimiz son on yılda dört temel unsur pazarda belirleyici olmuştur (Gündüz,1996:557). Bunlar;

1.Klasik anlamdaki sıfır hata ve müşteriye yakın olma stratejilerinin ötesine geçmek gerekmektedir.

2.Kalite artık opsiyon değil zorunluluktur.

3.Çalışanların yetkilendirilmesi gerekmektedir.

4.İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

1.2.4 Değişim Mühendisliği'nin Temel Özellikleri

Değişim mühendisliğinin temel özellikleri aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

Birçok İşin Tek Bir İş Olarak Birleştirilmesi;

Geleneksel süreçlerde, tanımlanmış bir çok görev ve bu görevleri yapacak bir çok çalışan bulunur. Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerde ise, eskiden birbirlerinden apayrı olan iş ve görevler birleştirilerek tek bir iş haline getirilir. Sürecin tümünden sorumlu olan ve tüm süreci bilen bir grup veya kişi belirlenir. Bunun amacı;

- Genel giderleri azaltmak,

- Denetim ihtiyacını en aza indirmek,

- Daha az sayıda eleman süreçte görev yapacağı için çalışanlara sorumlulukların verilmesini ve performanslarının değerlendirilmesini kolaylaştırmak,

- Müşteri isteklerini zamanında ve sorunsuz şekilde karşılamak,

- Yaratıcılığı teşvik etmektir(Efil,1999:229).

Kararların İşin Yerine Getirildiği Noktada Alınması;

Değişim Mühendisliği'nde süreci yerine getiren kişilerle süreci kullanan kişiler arasında koordinasyonu sağlayan mekanizmaların kurulmasıyla birlikte, aradaki birimler ve yönetim kademelerinin sayısı da azaltıldığından çalışanlara kendilerini yönetme, bağımsız karar verme görevi verilir.

Bu yaklaşım sayesinde hiyerarşi basamaklarının azaltılmasının; gecikmelerin azaltılması, sabit maliyetlerin düşürülmesi, müşteriler ile daha iyi ilişkiler kurulması ve çalışanların desteklenmesi gibi faydaları olur.

Diğer taraftan, işin karar verme aşamasına da üstlenen çalışanlar; öz yeteneklerini ortaya koyma ve bu öz yeteneği müşteriye değer yaratan çalışmalarda kullanma olanağına sahip olurlar (Hammer ve Champy,1997:46).

Bir Sürecin İçerdiği Adımlar Doğal Sıra İçinde yerine getirilmesi;

Süreçlerde çizgisel sıralama yapılması, yapay bir akış yaratarak işi yavaşlatmaktadır. Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerde ise, çizgiselliğin yarattığı yapay iş sıralaması yerine, işler doğal akışında gerçekleştirilir. Çizgisellikten arındırmak süreçleri iki şekilde hızlandırmaktadır:

- Pek çok işin aynı anda yapılması; Bilgi teknolojilerinin de yardımıyla bir ürünün birçok parçası aynı anda tasarlanır ya da bir sipariş geldiğinde üretim-planlama-satın alma-sevkiyat programları aynı anda yapılır.
- Bir sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zamanın azaltılması; Bu şekilde, ilk çalışmayı, geçersiz kılacak ya da sonraki çalışmayla uyumsuz hale düşürecek büyük değişikliklerin etkisi azaltılır. Böylece işletmeler, işin yeniden yapılması sorunuyla daha az karşılaşmaktadırlar.

Standart Süreçlerin Çok Versiyonlu Olarak Düzenlenmesi;

Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerin bir başka ortak özelliği standartlaşmanın kaldırılmasıdır. Böylece farklı durumlarla karşılaşıldığında sorunların çözülmesi ve ortaya çıkan alternatiflerin elenmesi, istisnai durumların çözüme kavuşturulması kolaylaşmaktadır.

Geleneksel süreçler sabit bir pazar için kitle üretimi yapmak üzere tasarlanmaktadır. Bu süreçlerde, benzer kalıplar içerisinde şekillendirilen girdilerden, tek tip ve standart çıktılar üretilmektedir. Fakat günümüzün hızla değişen ve çeşitlilik gösteren pazar yapısı için işletmeler aynı sürecin pek çok versiyonunu kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Her versiyon, başka pazarların, durumların veya girdilerin ihtiyaçlarına göre ayarlanmış olmaktadır.

Geleneksel tek boyutlu süreçler oldukça karmaşıktır, çünkü geniş bir vaka yelpazesine uyacak özel prosedür ve istisnaları içermeleri gerekmektedir. Çok versiyonlu bir süreç ise tam tersine basit ve kolaydır, çünkü her versiyon kendisine uygun vakalarla ilgilenmektedir.

Bazı Süreç Adımları ve Destek Faaliyetlerinin İşletme Dışına Taşınması;

Değişim Mühendisliği; organizasyondaki her birimin kendi işini yapmasının yanında, daha uygun olduğunda kendisiyle ilgili ancak kendisine ait olmayan işlerin sorumluluğunu da yüklenmesini gerektirir. Bu yaklaşım; işin örgütsel sınırların ötesine geçirilmesini sağlar, birbiriyle ilgili ve aynı yerde yapılabilecek işleri birleştirir ve işletmenin toplam performansını artırır. Örneğin, işletmede stok akışının programlanmasının tedarikçiye bırakılması mümkündür. Ortak bir veri tabanı yaratılarak malzeme ve parça akışının tedarikçi firma tarafından kontrol edilmesi sürecin performansını artıracaktır.

Kontrol ve Denetimlerin Azaltılması;

Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece çalışanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımlarıyla doludur. Oysa Değişim Mühendisliği'nin uygulandığı süreçlerde kontroller ekonomik oldukları sürece yapılır. İşin yapıldığı anda kontrol edilmesi yerine, genel veya geciktirilmiş kontroller yapılır. Bölümler ve işletmeler arası onay yazışmaları yoktur. Bunun yerine bilgisayar sistemleriyle anında ortak haberleşme sağlanır.

Gerçekte bu sistem ufak çapta suiistimale açık olsa da, burada oluşan zarar maliyetin çarpıcı oranda azaltılması ve kontrol nedeniyle ortaya çıkan diğer yüklerin ortadan kaldırılması ile telafi edilmektedir.

Uyumsuzlukların En Aza İndirilmesi;

İşletmeye dışarıdan her veri girişi yapıldığında, birtakım karşılaştırmalar yapılır ve bunların sonucunda birtakım uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bunu önlemek için, dış bağlantı noktalarının sayısı azaltılarak birbiriyle uyumsuz veri alma olasılığı en aza indirilmelidir. Bu duruma örnek olarak Ford otomotiv işletmesinin borçlanma süreci verilebilir.

Ford'un klasik borçlanma sürecinde satıcılarla üç bağlantı noktası olduğu görülmektedir. Bunlar, siparişin verildiği satın alma bölümü, teslim alma formunun doldurulduğu teslim alma ofisi ve faturanın geldiği borçlar bölümü. Bağlantı noktalarının üç tane olması, uyumsuzluk olasılığını arttırmıştı. Dolayısıyla, Ford dış bağlantı noktalarını üçten ikiye indirmiş ve uyumsuzluk ihtimalini de üçte iki oranında azaltmıştır.

Tek Temas Noktasının Oluşturulması;

Değişim Mühendisliği uygulayan işletmelerde karşılaşılan bir diğer özellik de "vaka yöneticisi" kavramıdır. Sürecin adımları çok karmaşık ya da tek kişi tarafından birleştirilemeyecek kadar dağınık olduğunda bu mekanizma işe yaramaktadır. Karmaşık olan süreçle müşterileri arasında

denge sağlayan vaka yöneticisi müşterinin yanında, aslında hiç de öyle olmamasına rağmen sürecin gerçekleştirilmesinden kendisi sorumluymuş gibi davranır.

Vaka yöneticilerini, yüzeysel bilgilere sahip geleneksel müşteri temsilcilerinden ayırmak için bazen “yetkilendirilmiş müşteri temsilcileri” olarak tanımlamak mümkündür.

Merkeziyetçi /Yerinden Yönetilen İşlerin Yaygınlaştırılması;

Süreçlerinde Değişim Mühendisliği’ni uygulayan işletmeler aynı süreçte merkeziyetçilik ile merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarını birleştirebilmektedirler. Bu durumda, esneklik ve koordinasyon arasında sağlanan denge önemli bir gereksinim olmaktadır ve işletmeler bu dengeyi bilgi teknolojileri aracılığıyla kurabilmektedirler.

Veri tabanları ve telekomünikasyon şebekeleri gibi bilgi teknolojilerini kullanan işletmeler; birbirinden bağımsız ve merkez ile ilgisi olmayan uzman gruplar aracılığıyla müşteriye kolaylıkla ulaşabilirken, aynı zamanda merkezleşmenin yarattığı ölçek ekonomisi ve koordinasyon olanaklarından da yararlanabilme imkanına kavuşmaktadırlar(Hammer ve Champy,1997:52).

1.2.5 Değişim Mühendisliği’nin Boyutları

Değişim mühendisliği’nin boyutlarını katmanlar halinde şu şekilde gösterebiliriz;



ŞEKİL 2: Değişim Mühendisliği Boyutları

Kaynak: ANDREWS C.D., STALICK S.K.; Business Reengineering: the Survival Guide, Prentice Hall Inc., New York, 1994.

Fiziksel Boyutlar

Bu boyutlar, birçok değişim mühendisliği çalışmalarının üzerinde yanlış olarak yoğunlaştıkları boyutlardır. Başka bir deyişle bu kat tek odak noktası olarak alınırsa, değişim mühendisliği çabaları başarısızlığa mahkum olmaktadır. Çünkü bu kattaki boyutlar somut unsurları içerir.

Süreç yapısı; işletme süreçlerini, işletmenin çıktılarını ve işletme politikalarını uygulamaları içermektedir. Bu yapı, işlerin ne olduğunu, ne zaman ve nasıl yapılacağını açıklamaktadır. Süreçler, örgüt içi olaylardan veya örgüt dışı faktörlerin uyarmasıyla başlatılır. Süreçler mal veya hizmet üretirler. Mal veya hizmet üretilirken kullanılan süreçlerin bazıları esnek bir yapı gösteren bazıları da belirlilik ve sürekli kontrol gerektiren yapıya sahiptirler. Sürecin temel amacı kaliteli çıktıyı zamanında ve istenilen miktarda üretmektir.

Teknolojik yapı, süreç yapısını destekleyen, otomasyon edilmiş iletişim ağları ve bilgisayar sistemlerinden oluşmaktadır. Bu yapı, verileri, uygulamaları, iletişimleri, platformları ve ilgili teknolojileri içerir. Yerel ve geniş alan ağlar, sanal sistemler ve taşınabilir iletişim ağlarının desteğiyle her an istediğimiz yer ve kişi ile iletişim kurmayı sağlar. Tasarımcılar bağlantılı veri tabanlarını ve gelişmiş yazılım dilleri ve araçlarını kullanarak teknoloji transferini daha hızlı ve daha ucuz yapabilmektedirler. Teknolojinin yararlı bir şekilde uygulanması onun iş süreçleri ile yeterli derecede bütünleşmesine bağlıdır.

Örgütsel yapı, işletmede kimin faaliyet gösterdiği, kimin yönettiği ve her iş süreci için sorumluların kim ya da kimler olduğunu açıklar. Örgüt iş yapısını, raporlama ve grup ilişkilerini, sorumlulukları, iş içeriğini, kabiliyet/bilgi gereksinimleri içerir. Süreç ve örgüt yapıları aynı hızda olmadığı zaman sorumluluklarda ayrılıklar hatta boşluklar meydana gelir. Uzmanlar sıkça örgütün yapısında azaltma ya da karışıklık yerine örgütsel değişimi geliştirmek için denemeler yapmaktadırlar. Örgüt yapısı tasarımı üzerinde son yıllardaki odak noktası yeniliklerin kullanılmasıdır. Hiyerarşik olmayan raporlama ilişkileri, akışkan örgütler, daha geniş ve kapsamlı iş sorumlulukları ve kendi kendini yöneten ekipler (self-managing teams) bu kullanım alanlarına birer örnektir. Böylece sağlanan yeni seçeneklere ek olarak, yönetsel ve denetimsel rollerin ve süreç yönetim sorumluluklarıyla ilgili yeni sonuçlarında artmasına yol açmıştır(Andrews,1994:1-3).

Altyapı Sistem Boyutları

İşletme uygulamalarının ve politikalarının anlam ve yorumları fiziksel/tekniksel boyutların günden güne nasıl faaliyet gösterdiklerinden oldukça etkilenmektedirler. Böylelikle, eğer fiziksel/tekniksel boyutlar değişirse, altyapı sistem boyutu da değişmektedir. Çünkü bu boyutlar istenen faaliyetssel davranışı desteklemektedirler. Bu destek olmadan değişim mühendisliğindeki performans gelecekte gerileyecektir. Yeni yetenekler,

yönetimsel destek, uygun harekete geçiriciler (güdüler, teşvik ediciler) ve geri besleme olmadan eski, rahat çalışma yollarına dönülecektir.

Resmi ya da gayri resmi, maddi ya da manevi tabanlı ödüllendirici, teşvik edici yapı çalışanların davranışlarını düzenler. İdeal durum olarak iyi tasarlanmış işler kendi kendini içten ve dıştan ödüllendiren çalışma çevresi sağlamaktadır. Bu türlü işler çalışanları düşünmeye ve faaliyette bulunmaya, üstün olanak ve performans hedeflerini yerine getirmeye motive eder. Ancak sıkça arzu edilen davranışlar ve gerçekte ödüllendirilenler arasında bağlantısızlık görülmektedir. Ödül süreçleri, işletme politikaları ve uygulamalar her ne kadar değişim mühendisliği projelerinin çalışma alanı dışındaymış gibi görünürse de ödül yapısının değişimi çözülmesi zor problemler doğurabilmektedir.

Ölçüm sistemleri, süreç performansı üzerinde bilgi sağlayan besleme süreçlerini tanımlamaktadır. İyi ölçüm sistemleri süreç performansını, kontrol alanlarını ve sorumlulukları artırmada yardımcı olacak işlenebilir bilgi sağlar. Ancak ölçüm sistemleri doğru, uygun bilgi getirmek zorundadır. Tamamlanmamış bilgi yanlış kararlar verilmesine yol açmaktadır. Ölçümler değişim için gerekeni açığa çıkarmalı ve süreç performansında tahmin edilemezliği ve tesadüfiliği azaltmalıdır. Ölçümler, süreç sahipleri ve yöneticileri için aynı zamanda, anında ve direkt olarak elde edilebilmelidirler.

Yönetim metotları, iş süreçlerinde çalışanları denetleme, onları geliştirme ve desteklemek için kullanılan uygulamalar ve teknikler içermektedir. Bunlar, çalışanların günden güne performansının ilk ve en önemli takviyeleridir. “İnsanlara nasıl muamele edilmelidir? Yönetim, personelin gelişimi ve büyümesini desteklemeli midir?” bu ve benzeri soruların cevapları, yönetimin diğer görüşleri süreç performansını kuvvetli bir şekilde etkiler. Yönetim metotları boyutu değişim mühendisliğinde ihmal edilen bir boyuttur. Çünkü proje çalışma alanı dışındaymış gibi kabul edilmektedir. Ancak, yöneticiler ve denetçiler yeni çevrenin nasıl

destekleneceğini anlamadıkça ve öğrenmedikçe yararlar gittikçe yıpranacaktır(Andrews,1994:5).

Değer Boyutları

Bu kattaki boyutlar, örgütün kültür ve yürütücü davranışını tanımlayan gözle görülmez boyutlardır. Bu boyutlarda öncelikle liderlik ve felsefelerin gelişimi meydana gelmektedir.

Örgütsel kültür, konuşulmamış, kolektif kurallar ve örgütün inanışları ve örgütün dili, sembolleri, efsaneleri, örf ve adetleri vasıtasıyla bu boyutun farkına varılmaktadır.

Politik güç ile birlikte bireyler faaliyetlere ve diğerlerinin davranışlarına şekil verir ve idare ederler. Resmi ve gayri resmi liderler kültürü belirlemek ve takviye etmek için güç kullanırlar. Fiziksel/tekniksel boyutlar mevcut güç dengesini bozarsa örgüt içi direniş şiddetli olmaktadır. İş kaybı tehdidi karşı konulmaz ya da tahrip edici tepkilere yol açmaktadır.

Bir örnek vermek gerekirse; bir örgütte, başkan yardımcısı iş örgütlerinin gerçek akış düzeni ve üst düzey kontrolün çalışma alanlarına dağıtılmasıyla karşılaşınca değişim mühendisliği ekibinin radikal vizyonunun kabulünü kesinlikle reddeder. Daha sonra, değişim mühendisliği ekibi daha basit ve artan yaklaşımlar ile geri döndüğünde, aynı başkan yardımcısı yeterince radikal olmadığı için ikinci çözümü de reddeder.

Kişisel inanç sistemleri kendi kendiliklerine uygulanan ve kendileriyle çalışan tutumlar ve zihinsel modellerdir. Örgütün her kademesinde çalışanlar tutumlarını diğer çalışanlara göre, davranışlarını işe göre şekillendiren zihinsel modellere ve inançlara sahiptirler. Örneğin, eğer çalışanlar yönetimin güvensizliğine ya da hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanıyorlarsa, bu çalışanları yetkilendirme, faaliyet gösterme ve tartışma ortamı sağlama onları bu değişimde rol alacaklarını ve katılımcılığın artacağını gösterilmesi

gereklidir. Şüphcilik ve tedbir giderilmek zorundadır. Örnek bir örgütte, çalışanların yetkilendirildiğine inandırmak neredeyse bir yıl sürmüştür.

Değişim mühendisliği uygulanmış örgütü desteklemek için sıralı değer boyutları örgüt uzmanlarının liderliği göstermelerini gerektirir. Birçok değişim mühendisliği projesi örgütün geri kalanındaki gibi uzmanların belirlediği değerlerde temel değişiklikler gerektirir. Bu gibi durumlarda, proje liderliğinin proje için gelişimi zorlaşmaktadır. Yöneticiler de diğerleri kadar değişime direnç gösterirler. Bu durum birçok örgütün durumunun çok kötü oluncaya kadar değişim mühendisliğini neden kullanmadığını açıklar. Kötü durumda ya liderin inançları son olarak yol gösterir ya da yeni yöneticiler göreve getirilir(Andrews,1994:8).

1.2.6 Değişim Mühendisliği'nin Aşamaları

Değişim mühendisliği, organizasyon içerisindeki yeni süreçlerin uygulamaya sokulması ve teknoloji tabanlı değişimi inceleyerek uygulamadaki iş süreçlerinin kurumsallaştırılması faaliyetlerini içerdiği daha önceki bölümlerde açıkça ifade edilmiştir. Değişim mühendisliği, performansta yeni bir hamle yapmak için mevcut uygulamaları yeniden düşünmek ve iş süreçlerinde temel değişimi sağlamak olarak da ifade edilmiştir. Bu nedenle değişim mühendisliği idari ve teknik organizasyon uygulaması ile karıştırılabilmektedir. Başarılı değişim mühendisliği uygulaması için hazırlık ve düşünme aşamasına, yönetim desteğine, teknik yeterliliğe ve değişim için oluşacak direncin azaltılmasına gereksinim duyulmaktadır.

Değişim mühendisliğinin yerleştirilmesi için yönetim literatüründe genel kabul görmüş kesin adımlar olmamakla birlikte uygulamada altı aşama izlenmektedir. Bu aşamalar: ,

1. Amaçların açık ve net bir biçimde belirlenmesi
2. Değişim mühendisliğinden geçirilecek sürecin belirlenmesi
3. Değişim mühendisliğinin yapılmasının sağlanması
4. Mevcut sürecin anlaşılması
5. Yeni süreç tasarımının oluşturulması
6. Değişim mühendisliğinden geçirilmiş sürecin uygulamaya sokulmasıdır.

Amaçların Belirlenmesi

Geçmiş uygulamalardaki süreç tasarımlarında, sürecin nasıl rasyonalize edileceği, başka bir deyişle süreçteki belirli darboğazları ve verimsizlikleri ortadan kaldırmak önem taşımıştır. Bu uygulama herhangi bir iş vizyonu geliştirmeyi içermemekte sadece işi basitleştirmeyi amaçlamıştır. Halbuki son yıllarda sürecin yeniden tasarımının başarılı bir şekilde uygulanmasında, orta düzey yönetim tarafından açık bir stratejik vizyon geliştirildiği görülmektedir.

Değişim mühendisliğinde işletmeler için önemli olan işin neden tasarlanmak istendiği veya değişim mühendisliği için hedefin belirlenmesidir. Bunlar maliyetin azaltılması, verimliliğin artırılması, pazar payının artırılması veya hizmet kalitesinin artırılması gibi olabilir. Bu hedeflerin hepsi aynı anda başarılamamakta olup bu nedenle öncelikler belirlenmeli ve buna odaklanılmalıdır.

Değişim mühendisliğinin özü, birbirleri ile ilgili süreç faaliyetlerini biraraya toplamak ve müşteri için değer meydana getirmektedir. Bu nedenle değişim mühendisliğinin birinci aşaması mevcut iş vizyonunu ve stratejiyi yeniden gözden geçirmek ve daha sonra örgüt içerisine geçmiş olan süreçleri bir araya toplayarak yeni bir iş vizyonu ve iş stratejisi oluşturmak olmalıdır.

Bu aşamada örgüt çalışanlarına değişimin gerekliliği, örgütün mevcut durumu, örgütün nereye gideceği ve devamlılığı için oluşturulan vizyonlar ve bunlara ulaşmak için neler yapılması gerektiği belirtilmelidir.

Vizyon, değişim mühendisliğinin ilerleyişini ölçen bir hedef durumundadır. İşletmenin hedeflediği vizyona, yaklaşması, çalışmanın doğru yolda olduğunun bir göstergesidir. Aksi taktirde hedef kolayca sapabilmektedir. İşletmede sayısız süreç ve organizasyon detayı vardır. Vizyon, çalışanlara işletmenin değiştirmek istediği şeyin ne olduğunu hatırlatacaktır. Güçlü bir vizyon öncelikle işlemler üzerine yoğunlaşmalıdır. İkinci olarak, ölçülebilir amaç ve birimleri içermelidir. Son olarak, eğer güçlü ise sektördeki rekabet temelini değiştirecektir (Hammer ve Champy,1997:142).

Süreç Haritasının Çıkarılması

Birçok örgütle kritik iş süreçlerinin tekrar tasarımında, bilgi teknolojisinden yararlanılarak büyük kazançlar elde edilmektedir. Bununla birlikte gereken çaba miktarı pratik sınırlamalar yaratabilir. Bütün süreçlerin yeniden tasarımı en son amaç olduğunda, örgütler ilk olarak birkaç anahtar seçmektedir. Değişim mühendisliğinden geçirilecek süreçler tanımlanmalıdır çünkü birçok yönetici için iş faaliyetlerini süreç olarak düşünmemektedir. Burada iki önemli yaklaşım vardır. Birincisi, işletme içerisindeki süreçleri ayrıntılı belirlemek, ikincisi ise daha çok etki yapan sadece önemli süreçleri veya iş vizyonu ile süreç amaçlarının çelişenlerini belirlemektir.

İşletmenin iş yaptığı süreçlerin geliştirilmesi için katma değer etkisi olan süreçlerin de belirlenerek örgütün süreç haritası çıkarılmalıdır. Organizasyon şemaları gibi işletme içinde işin nasıl aktığını gösteren süreç haritaları hazırlanmaktadır. Değişim mühendisliğinde süreç haritaları vazgeçilmez bir araçtır. Ana iş süreçlerini oluşturan aktiviteleri ve onları destekleyen süreçleri anlamak önemlidir.

Süreçleri anlama onları hatırlatma ile daha iyi bir şekilde başarılabilir. Süreç haritaları organizasyon şemalarına göre daha basittir. İyi bir süreç haritası hazırlama iki aşamada gerçekleşir. Birinci aşamada, yöneticiler işlerinde ve fonksiyonlarında kritik güçleri tanımlar ve rakiplerine karşı kullanacakları bu güçlerini haritalamak için gerekli bilgiyi sağlar, ikinci aşamada ise, farklı fonksiyonlardan yöneticiler biraraya gelerek haritayı oluştururlar ve ortaya çıkan görüşleri ekiplerindeki üyelere iletirler. Rekabetin önemli boyutlarının ortaya konmasıyla, haritalar yöneticilere fikirlerini daha etkili bir biçimde iletmeleri için farklı disiplinler ve deneyimler verir.

Gereği gibi çalıştığı zaman haritalama süreci, önemli görüşler ve kavramların iletebileceği kanallar ve bir iletişim dili yaratır(Hammer ve Champy,1997:108).

Haritalama pazarlama, mühendislik ve imalatla ayrı ayrı çalışan, genel müdürün yönlendirmesi ile bir ekip olarak birlikte çalışan yöneticiler tarafından yerine getirilen bir süreçtir. Haritalama sürecine başlamak için bir araya geldikten sonra önemli noktalar tanımlanır ve genel iş planı çizilir. Fonksiyonel ekipler hangi haritaları geliştireceğine ve nasıl işleyeceğine karar verirler. Burada yöneticilerin yaptığı en büyük hata, haritaları stratejik değil taktik olarak görmeleridir. Bunun sonucu olarak güç kaybına uğrarlar ve rollerini gereği gibi oynayamazlar.

İşletme içerisindeki tüm süreçler süreç haritası ile belirlendikten sonra, değişim mühendisliğinden geçirilecek sürecin belirlenmesi için şu sorular sorulur(Yalnız,2006:56):

- Problemleri süreçler hangileridir?
- Hangi sürecin işletme stratejisinde ve müşteri üzerinde etkisi daha fazladır?

• Hangi süreç, yeniden tasarımda başarılı olunmak için daha uygundur?

- Sürecin faaliyeti nedir ve ne kadar maliyet getirir?
- Değişim mühendisliğinde çalışacak olan süreç sahibinin, ekibin ve destekleyicilerin dayanma düzeyi nedir?
- Sürekli gelişme gerekli gelişmeyi sağlayabilir mi?
- Süreçler, teknolojik ömürlerini doldurmuşlar mı?

Hiçbir işletme yüksek seviyeli süreçlerinin hepsine aynı anda değişim mühendisliğini uygulayamaz. Seçim yaparken genellikle üç kriterden yararlanılır. Bunlardan birincisi, görevin yerine getirilmemesi gözönüne alındığında, öncelikle incelenmesi gereken süreçler işletme üst yönetimin sorunlu olduğunu bildiği bozuk süreçlerdir. İkincisi, iletmenin müşterilerini en çok etkileyen süreçlerin ne olduğudur. Bu süreçler önemli süreçlerdir. Üçüncüsü ise uygulanabilir süreçlerdir. Burada belirli bir değişim mühendisliği çalışmasının başarıya ulaşma olasılığını belirleyen bir dizi faktörün göz önüne alınmasını kapsar. Bu faktörlerden biri kapsamdır. Süreç ne kadar büyükse, yani içerdiği organizasyon birimleri ne kadar çoksa kapsamı da o kadar genişir. Değişim mühendisliğinin kapsamı geniş bir sürece uygulanması daha çok sonuç üretilmesini sağlayabilir ancak başarı olasılığı da düşük olacaktır. Yüksek maliyette uygulanabilirliği azaltır.

Mevcut Sürecin Analizi

Değişim mühendisliğinin uygulanacağı süreç ve uygulayacak olan ekip seçildikten sonra yeniden tasarıma başlamadan önce mevcut süreci anlamak gereklidir. Değişim mühendisliği ekibi, süreci yeniden tasarlamaya başlamadan önce mevcut süreç hakkında bazı şeyleri bilmeye gereksinim duyacaktır. Bunlar; sürecin ne yaptığını, ne kadar iyi ya da kötü işlediği, performansını etkileyen en önemli konuların neler olduğunu bilmektir.

Süreci anlamamanın amacı bütün süreci anlamak olmalıdır. Yeni süreç tasarımı, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır. Süreçleri yeniden tasarlamaya başlamadan önce onların anlaşılması ve ölçümünün

yapılmasının iki önemli temel sebebi vardır. Bu sebeplerden birincisi, problemlerin tekrarlanmaması için mevcut problemlerin anlaşılmasıdır. İkincisi ise, ölçümlerin doğru olarak yapılması gelecek gelişmelerin temelini oluşturmaktadır. Tasarımcılar geçmişteki sürece ilişkin problemleri veya hatalarını belirlemeli, fakat yeni bir sayfa ile işe başlamalıdır(Hammer ve Champy,1997:119).

Değişim mühendisliği ekibinin süreci anlamaya başladığı en iyi yer, sürecin müşteri ucudur. Sürecin yeniden tasarlanmasının asıl amacı, müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılayan bir süreç yaratmak olduğuna göre, ekibin bu gereksinimleri gerçekten anlaması çok önemlidir. Müşteri gereksinimlerini anlamak, müşteriye neye gereksinim duyduğunun sorulması anlamına gelmemektedir. Çünkü müşteriler, sadece gereksinim duyduklarını sandıkları şeyleri söyleyeceklerdir.

Değişim mühendisliği ekibinin, müşterinin neye ihtiyacı olduğunu anlamasından sonraki adım, sürecin o anda ne sağladığını bilmek, yani mevcut sürecin kendisini anlamaktır.

Yeniden tasarımda ekip, sürecin bugün nasıl çalıştığından çok yeni sürecin ne yapacağı ile ilgilidir. Bu nedenle amaç, sürecin "nasıl"larını değil "ne" ve "neden"lerini anlamaktır.

Ekip süreçlerin üzerinde çalışılmamak ve tamamen yeni tasarımlar için harekete geçmelidir. Ekip üyeleri sürecin gerçek amaçları hakkında ne kadar çok şey bilirlerse, yeniden tasarımda o denli başarılı olacaklardır(Hammer ve Champy,1997:120).

Yeni Süreç Tasarımının Oluşturulması

Değişim mühendisliği uygulanacak süreçlerin belirlenmesi ve bu süreçlerin anlaşılmasından sonra, bu sürecin yeniden tasarlanması işe yeni bir sayfa ile başlamayı gerektirir. Yeniliğin yaratıcı doğası rutin olmayan bir süreç tasarımı meydana getirir.

Değişim mühendisleri yeni süreç tasarımları oluşturmak için mevcut kuralları, yöntemleri ve değerleri bir kenara bırakmalıdır. Bununla birlikte birçok teknik ve araç sürecin yeniden tasarımında kullanılır. Tümevarımsal düşünce, akış diyagramı, yaratıcı süreç tasarımı, benchmarking(kıyaslama), simülasyon gibi teknikler kullanılmaktadır.

Sürecin yeniden tasarlanmasında çalışanlar, sistemler, süreçler, dış çevre ve teknoloji, istenen sonuca varabilmek için birleştirilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu iş esnekliği, iletişimdeki şebeke ve iletişimdeki teknoloji altyapısına da büyük bir dikkat gerektirmektedir. Bu nedenle altyapı projeleri de çok özenle hazırlanmalıdır.

Değişim Mühendisliği Geçirilmiş Sürecin Uygulamaya Sokulması

Değişim mühendisliğinde uygulamanın başlayabilmesi için öncelikle, gerekli olan radikal değişikliklerin işletmedeki çalışanlara kabul ettirilmesi gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi için değişim mühendisliğinin başından sonuna kadar gerekli eğitim ve iletişimin açık tutulması gerekir. Değişim mühendisliği, gerekliliğinin anlaşılmasından başlayan yeni süreçlerin uygulamaya sokulmasına kadar bitmeyen bir çalışmadır. Değişimin gerekliliğine inanmayan çalışanlar, değişim çabalarına katılamayacak ve hatta engellemeye çalışacaktır.

Uygulamada gerekli sistemlerin geliştirilmesi, değişim mühendisliği sürecinin yerleştirilmesi, sistemlerin hazırlanması, geliştirilmesi ve test edilerek detaylı uygulamaya alınabilmesi için bir pilot uygulama ile değişim mekanizmasının işletilmesi gerekmektedir. Değişim mühendisliğinden geçirilmiş süreç tasarımı, pilot proje ile ön uygulamada genellikle, değişim mühendisliğinin başlangıcında tanımlanan evrelerle birleştirilerek yapılır. Bütün değişim mühendisliği basamaklarının uygulamaya sokulmasından değişim mühendisliği ekibi sorumludur. Bununla beraber yöneticilerin desteği ve katılımı başarı için çok önemlidir. Uygulamanın başarıya ulaşması için, çalışanların eğitimden geçirilmesi, yeni deneyimler kazanmaları ve değişen

çevreye uyum sağlamaları gereklidir. Değişim mühendisliği çalışmaları, iş ünitelerini ve işletmenin çeşitli boyutlarını etkilemesi için yeteri kadar detaylı olmalıdır(Aquilano,1998:744).

1.2.7 Değişim Mühendisliği Takımı ve Görevleri

Süreçlere değişim mühendisliğini işletmeler değil çalışanlar uygular. Bu nedenle değişim mühendisliği uygulama aşamalarını incelemekten önce bu uygulamada kimlerin ve nasıl rol alacağını incelenmesi gerekmektedir. Değişim mühendisliği çalışmalarının başarıya ulaşmasının en önemli anahtarlarından biri, değişim mühendisliğini işletmelerde gerçekte uygulayacak kişileri seçme ve organize etme yöntemleridir.

Şimdiye kadar yapılan değişim mühendisliği uygulamalarında aşağıda belirtilen roller tek başlarına ya da kombinasyon halinde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu roller şöyle sıralanabilir:

- Lider,
- Süreç sahibi,
- Değişim mühendisliği ekibi,
- İdare komitesi,
- Değişim mühendisliği çarı (Hammer ve Champy,1997:93).

Lider

Değişim mühendisliği uygulamasının temelini oluşturan mevcut örgüt yapısında önemli ve radikal değişiklikler yapmak ustalık, kararlılık ve çok iyi hüküm ve karar vermeyi gerektirir. Bu yetenekler kombinasyonu çoğu zaman etkili bir liderliği ön plana çıkarmaktadır. Liderliğin özellikleri ve öğeleri

günümüze kadar birçok kereler açıklanmıştır. Tüm mükemmel liderlerde olan ortak bu özellikler ve öğeler, temel nitelik bakımından üç grupta toplanmıştır. Bunlar:

- Mükemmel liderler yeni, farklı ve daha iyi mal ve hizmet yaratma

vizyonuna sahiptir,

- Mükemmel liderler vizyonlarını paylaşmak, kararlarını oluşturmak ve

amaçlara ulaşmak için kaynakları belirleme ve dengeleme yeteneğine sahiptir,

- Mükemmel liderin görüşleri temel olarak doğrudur. Liderlik, insanları

müzik eşliğinde yürütme, ilerletme olarak kendini gösterir. Ancak bu yürütme yanlış yönde ise hiç ilerlememekten daha kötü sonuçlar doğurabilmektedir.

Değişim mühendisliğinde lider, tüm değişim çabalarını onaylayan ve motive eden üst düzey yönetici olarak tanımlanmaktadır. Aslında değişim mühendisliğinin gerçekleşmesini değişim mühendisliği lideri sağlar. Örgütün tersine dönmesini sağlayacak ve insanları, değişim mühendisliğinin getireceği radikal değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek etkide birisi olmalıdır. Lider olmadan organizasyon "kağıt üzerinde" bazı çalışmalar yapabilir ve hatta yeni süreç tasarım kavramları üretebilir; ama lider olmadan değişim mühendisliği gerçek anlamda uygulanmamaktadır.

Genellikle bir üst düzey yönetici liderlik görevine atanmaz. Bu, insanın kendisini seçip atadığı bir roldür. Bu rolü gerçekleştirebilecek etkiye sahip birisi, işletmeyi yeniden yaratma, kendi iş alanını en iyisi haline getirme ve en sonunda, işletmedeki her şeyi doğru hale getirme tutkusunu içinde hissettiğinde değişim mühendisliğinin lideri olacaktır.

Liderin temel görevi, vizyon yaratmak ve çalışanları motive etmektir. Yaratmak istediği organizasyon türü hakkında bir vizyon oluşturup bunu söze

dökerek işletmedeki tüm çalışanlara bir amaç ile görev duygusu kazandırır. Lider tüm çalışanların, değişim mühendisliğinin mutlaka sonuca ulaştırılması gereken ciddi bir çaba gerektiğini anlamasını sağlamalıdır. Organizasyon, bilinmeyene giden yolculuğa çıkmak için gerekli manevi enerjiyi liderin inanç ve gayretlerinden toplayacaktır.

Üst düzey yöneticilerini süreç sahipleri olarak atar ve onları performansta büyük çıkışlar sağlamasıyla görevlendirir. Yeni vizyon yaratır, yeni standartları belirler ve süreç sahipleri aracılığıyla, işletmedeki tüm çalışanları bu vizyonu gerçeğe dönüştürmeye teşvik eder.

Lider, değişim mühendisliğinin uygulanmasına yardımcı olacak bir ortam da yaratmalıdır. İşinin yarısı, süreç sahibi ile değişim mühendisliği ekibini görevlerini yerine getirmek için motive etme diğer yarısı da bu işi yapabilmeleri için onlara destek olmaktır.

Lider rolüne kim uygundur? Değişim mühendisliğinin uygulanabilmesi için bu rol, değişim mühendisliği uygulandığı süreçlerdeki tüm çalışanlar üzerinde yetkiye sahip birisini gerektirir. Bu kişinin genel müdür olması şart değildir. Pek çok işletmede genel müdürün sermaye kontrolü yapıp önemli müşterilerle uğraşmaya ve hükümetle ilişkileri iyi tutmaya kadar uzanan görevleri vardır. Bu görevlerin çoğu, genel müdürün dikkatini işletme dışına yoğunlaştırır. Bu nedenle liderlik rolü genellikle, bakış açısı hem dışarıya, yani müşteriye, hem de içeriye, yani iş operasyonlarına yönelen işletmenin işletme müdürü ya da başkanı tarafından üstlenilir. İşletmenin, değişim mühendisliğini organizasyonun tek bir bölümüyle sınırlamayı planladığı durumda lider, pozisyonu biraz daha düşük bir yönetici örneğin bir birimin müdürü olur. Ancak bu durumda liderin, o birimin süreçlerinin gerçekleştirilmesinde yararlanılan kaynaklar konusunda yetkili olması gerekmektedir. İşletmenin imalattan sorumlu olan ve bu birimin yöneticisine bağlı olmayan yöneticisine ait olan imalat tesislerini kullanıyorsa, birim yöneticisi imalatla gerekli değişiklikleri yapacak yetkiye sahip değilse bu

durumda değişim mühendisliği çalışmasının liderinin, hiyerarşinin daha üst basamaklarında birisi olması gerekmektedir(Hammer ve Champy,1997:97).

Liderlik sadece pozisyon değil, aynı zamanda karakter sorunudur. Değişim mühendisliği liderinin vazgeçilmez özellikleri hırs, hareketlilik ve entelektüel meraktır.Statüko meraklısı birisi, bu çalışmanın gerektirdiği tutku ve gayrete asla ulaşamamaktadır.

Değişim mühendisliği lideri, liderliğini işaretler, semboller ve sistemler aracılığı ile göstermektedir. İşaret, liderin değişim mühendisliği hakkında organizasyona gönderdiği açık mesajlardır. Bu mesajlar: Değişim mühendisliği nedir, biz bu iş neden yapıyoruz, nasıl yapacağız, ve neler yapmamız gerekecek? gibi soruların cevaplarıdır. Başarılı değişim mühendisliği lideri iletişimin, sanıldığından da önemli olduğunu anlamıştır. Bir ya da iki veya hatta yirmi konuşma yapmak mesajı aktarmak için yeterli değildir. İnsanların meslek hayatları boyunca yaptıkları herşeyi bir yana atan değişim mühendisliği, bu insanlar için kabul edilmesi kolay bir kavram değildir. Doğru işaretleri sadece, değişim mühendisliği hakkında belki de fanatiklik derecesine varacak kadar ciddi olan birisi gönderebilir. Çalışanların, liderlerinin gönderdiği işaretleri alması için değişim mühendisliği mesajının sürekli tekrarlanması çok önemlidir.

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

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

ödüllendirmelidir. Yenilikçi birisini yenilik başarısız olduğunda cezalandırmak, kimsenin yenilikçi olmamasını sağlamaktan başka bir işe yaramamaktadır (Hammer ve Champy, 1997:98).

Lider zamanının ne kadarını değişim mühendisliğine ayırmalıdır? Lider olan üst düzey bir yöneticinin, değişim mühendisliği meyvelerini toplayana kadar işletmeyi canlı tutmak olmak üzere ilgilenmesi gereken başka işleri de vardır. Bu soruya iki açıdan yanıt verilebilir. Değişim mühendisliği için liderin, zamanının küçük bir bölümünden fazlasını ayırmaması gerekir.

Bu zamanda proje incelemelerine ve diğer değişim mühendisliğini destekleyen yüreklendirici konuşmalar yapmaya ayıracaktır. Öte yandan değişim mühendisliği, liderin bilincine ve amaçlarına işleyerek yaptığı her işin içinde mutlaka yer almalıdır.

Başarısızlıkla sonuçlanan değişim mühendisliği çalışmalarında çoğu, liderlikteki çözülmeye kaynaklanmaktadır. Güçlü, agresif, kendini adanmış ve bilgili bir liderlik olmadan kimse işletme içindeki işlevsel bölümleri yönetenleri, işlev alanlarının çıkarlarını kendi sınırlarını aşan süreçlerin emrine vermeye ikna edemeyecektir. Kimse ücret ve ölçüm sistemlerinde değişiklik yapılmasını sağlayamayacak ve kimse, insan kaynakları organizasyonu iş ölçüm sistemini yeniden tanımlamaya yönlendiremeyecektir. Değişim mühendisliğinden etkilenen insanları, başka alternatifleri olmadığına ve sonuçların süreç boyunca yaşanacak acıya değeceğine inandıracak kimse olmayacaktır.

Sonuçta lider Değişim Mühendisliğini kışkırtan, uygulamasına karar veren ve sorumluluğunu üstlenen kişidir. Süreç sahiplerini atar, hedeflerini belirler ve kaynakları, yetki ve teşvikleri sağlar. Eğer kişiler geçmişle bağlarını koparamıyor ve büyük bir sorumluluk altına girmek istemiyorsa Değişim Mühendisliğini uygulamak için ısrarcı olunmaması gerekir çünkü lider Değişim Mühendisliğinin en önemli parçasıdır.

Süreç Sahibi

Değişim mühendisliğinin belli bir sürece uygulanması sorumluluğunu taşıyan süreç sahibi, prestijli, güvenilir ve şirket içinde etkili, genellikle çizgisel sorumluluk taşıyan orta kademe yönetici olmalıdır. Liderin işi, değişim mühendisliğinin büyük çapta uygulanmasıysa, süreç sahibinin işi de küçük çapta, yani her bir süreç seviyesinde uygulanmasını sağlamaktır.

Sürecine değişim mühendisliği uygulanırken, riske giren süreç sahibinin ünü ve kariyeridir. Geleneksel organizasyonlarda insanların süreç bazında düşünmeye eğilimli olmamaları nedeni ile çoğu işletmede süreç sahibi yoktur. Süreçlerin sorumluluğu organizasyon sınırlarıyla bölünmüştür. Değişim mühendisliğinin en önemli ilk adımlarından birisinin, işletmenin ana süreçlerinin belirlenmesi olmasının nedeni de budur.

Süreçler belirlendikten sonra lider, değişim mühendisliği sırasında bu süreçleri yönlendirecek süreç sahiplerini saptar. Süreç sahipleri genellikle, değişim mühendisliğinin uygulanacağı süreçle ilgili fonksiyonları yönetenlerden birisidir. Değişim mühendisliği görevini yerine getirebilmeleri için iş arkadaşlarının saygısına ve değişim mühendisliği uygulayacak cesarete sahip olmalıdır. Değişimden rahatsız olmamaları, belirsizliğe katlanabilmeleri, zorluklarla karşılaştıklarında sükunetlerini koruyabilmeleri gerekir.

Süreç sahibinin işi, değişim mühendisliği uygulama değil, uygulanmasını sağlamaktır. Süreç sahibi bir değişim mühendisliği ekibi oluşturmalı ve ekibin görevini yerine getirebilmesini sağlamak için gerekli her şeyi yapmalıdır. Süreç sahibi ekibe gereken kaynakları sağlar, bürokratik engelleri aşar ve fonksiyonel grupları sürecin içinde yer alan diğer yöneticilerin işbirliğini kazanmaya çalışır. Süreç sahibi aynı zamanda ekibi motive eder, ilham verir ve yönlendirir. Ekibin eleştirmeni, sözcüsü, gözlemcisi ve bağlantı kişisi olarak çalışır. Ekip üyeleri organizasyondaki çalışma arkadaşlarını mutsuz edecek fikirler üretmeye başladıklarında onları,

diğerlerinden gelecek oklardan korur. Ateşi kendi üzerine çekerek ekibinin, değişim mühendisliğini gerçekleştirme üzerinde yoğunlaşabilmesini sağlar.

Süreç sahibinin işi, değişim mühendisliği projesinin tamamlanması ile sona ermemektedir. Süreç odaklı bir işletmede organizasyonun temelini fonksiyon ya da coğrafya değil süreç oluşturmaktadır. Bu nedenle süreçler gerçekleştirilmelerini sağlayacak sahiplere ihtiyaç duymaya devam edeceklerdir(Hammer ve Champy,1997:100).

Değişim Mühendisliği Ekibi

Değişim mühendisliğinde gerçek iş değişim mühendisliği ekibi tarafından yapılır. Fikirleri ve planları üreten ve gerçeğe dönüştüren bu ekibin üyeleridir. İş yeniden yaratan aslında bu insanlardır. Ancak her bir sürece uygulanacak değişim mühendisliği için ayrı ayrı ekiplere gereksinim vardır. Hiçbir ekip değişim mühendisliğini aynı anda birden fazla sürece uygulayamaz. Bu da, birden fazla sürece değişim mühendisliğini uygulayan işletmelerde birden fazla değişim mühendisliği ekibi bulunması gerektiği anlamına gelir.

Değişim mühendisliği ekipleri, ekip olarak çalışabilmeleri için içerdiği kişi sayısının az olması gerekmektedir- beş ile on kişi arası. Her ekipte iki türlü çalışan bulunmaktadır: İçerdekiler ve dışarıdakiler.

İçerdekiler, değişim mühendisliğinin uygulanacağı sürecin içinde çalışmakta olanlardır. Bunlar sürecin içindeki çeşitli işlevlerden gelmektedirler. Süreci ya da sürecin kendi işlerinde karşılaştıkları parçalarını bilirler. Ama mevcut süreci ve işletmenin bu süreci nasıl gerçekleştirmekte olduğunu bilmek, iki ucu keskin bir bıçak gibidir. Mevcut süreci yakından tanımak ekibin, sürecin hatalarını ve performans sorununu yaratan kaynakları bulmasını kolaylaştırır. Ancak sürece çok yakın olmak, süreç hakkında yeni ve yaratıcı bir şekilde düşünmeyi engelleyebilmektedir.

İçerdekiler, kimi zaman olanla, olması gerekeni birbirine karıştırırlar. Bu nedenle içerdekiler, süreci tanıyacak kadar o işte çalışmış ama çalışma süreleri o sürecin mantıklı olduğunu düşünmelerine yol açacak kadar fazla olmayan çalışanlardan seçilir. Ayrıca hem kuralları hem de bu kuralları uygulamanın bir yolunu bilen asiller seçilmelidir. Genellikle değişim mühendisliği ekibine atanan İçerdekiler, işletmenin en iyi ve en akıllıları, yani yükselen yıldızları olmalıdır. İçerdekilerin ekibe bilgilerinin yanı sıra getirecekleri en önemli avantaj, çalışma arkadaşları arasındaki güvenilirlikleridir.

Yeni sürecin işe yaradığını söylediklerinde, geldikleri organizasyonlardaki çalışanlar onlara inanacaktır. Yeni süreci yerine oturtma zaman geldiğinde içerdekiler, organizasyonun geri kalanını değişiklikleri satın almaya ikna edecek en önemli etken olacaklardır. Ancak içerdekiler değişim mühendisliğini sürece tek başlarına uygulayamazlar. Bireysel bakış açıları, sürecin bir parçasıyla kısıtlandığı için çok dar olacaktır. Ayrıca içerdekiler, mevcut süreç ile bu süreci desteklemek üzere tasarlanmış organizasyonu benimsemiş olabilirler. Sadece kendi araçlarıyla baş başa bırakıldıklarında içerdekilerde oluşan bir ekip, mevcut olanı belki %10 oranında bir geliştirme ile yeniden yaratma eğiliminde olacaktır. Mevcut sürecin çerçevesini yıkıp bunun dışına çıkmayı başaramayacaklardır. Ekip, neyin değişeceğini anlamak için içerdekilere ihtiyaç duyar ama bu değişikliği yapmak için ise yıkıcı bir etkene ihtiyacı vardır. Bu yıkıcı gücü oluşturanlara da dışarıdakiler adı verilir.

Dışarıdakiler, değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçte görevli değildirler. Bu nedenle daha nesnel olabilir ve ekibe farklı bir bakış açısı getirebilir. Ekte dışarıdakilerin işi dalga yaratmaktır. Başlattıkları değişikliklerden etkilenecek çalışanlarla ilişkileri olmadığı için daha kolay risk alabilirler. Dışarıdakiler, sürecin dışından gelirler, hatta daha önce değişim mühendisliği hiç uygulamamış işletmelerde işletme dışından dahi olabilir. Dışarıdakilerin iyi birer dinleyici ve iletişimci olmaları, büyük boyutta

düşünebilmeleri ve hızlı çalışabilmeleri şarttır, zira üzerinde çalışacakları süreç hakkında kısa zamanda çok şey öğrenmeleri gerekecektir. Yaratıcı bir düşünce gücüne sahip olmaları, bir kavram canlandırıp uygulamaya geçirebilmeleri gerekir. İşletme, organizasyon içinde pek çok dışarıdakiler adayına sahip olabilir. Bunun için bakılacak en uygun birimler genellikle süreç odaklı ve yeniliğe eğilimli insanların toplandığı mühendislik, bilgi sistemleri ve pazarlama birimleridir. Kendi içlerine uygun adayları bulamayan işletmeler bunları, değişim mühendisliği deneyimi olan danışman şirketlere başvurarak dışardan bulabilirler. Bu danışmanlar, işletmelerin kendi başlarına sahip olamayacakları bir deneyimi de beraberlerinde getireceklerdir.

İçerdekiler ve dışarıdakiler genellikle pek kolay kaynaşamazlar. Ekip toplantıları genellikle çekişme ve tartışmalarla dolu olur, böyle de olmalıdır. Değişim mühendisliğinin uygulaması sırasında ortaya hiç çekişme ya da çelişki çıkmaması genellikle, üretici olunamadığını gösterir. Ekip üyeleri arasındaki çekişme ve çelişkiler ortak bir sonuca yönlenmelidir. Ekip üyeleri, ortak bir odak noktasını paylaşan arkadaşlar olmalıdırlar. Bu odak noktası da süreç performansı geliştirmek olmalıdır.

Değişim mühendisliği ekibi aynı zamanda kendi içinde yönetilmelidir. Süreç sahibi onların patronu değil müşterisidir; ekibin performansını ölçüp ödüllendiren sistemin ana kriteri, ekibin hedefe doğru aldığı yol olmalı ve her bir çalışanın başarısının değerlendirilmesinde en önemli ölçü, ekip performansı olmalıdır.

Ekip üyelerinin bir arada çalışmaları gerekmektedir. Ekip üyeleri ekibe katılmadan önce yerleşik oldukları ofislerde çalışmaya devam etmemeleri gerekir. Hatta, üyelerin herhangi bir yerdeki herhangi bir büroda da çalışmamaları gerekir. Bu nedenle onlara tahsis edilmiş özel, büyük ve rahat bir yer temin etmek de liderin işlerinden birisidir.

Geleneksel organizasyonlar sorun çözümünde analitik ve ayrıntı odaklıdır; doğru çözümün ilk seferde bulunmasına büyük önem verirler ve

uzun süreli analiz sonucu çok kolay şekilde uygulanabilecek kusursuz bir plana inanırlar. Değişim mühendisliği ise ekibin, iş yapmanın yeni yollarını yaratırken sürekli bir öğrenme sürecinden geçmesini gerektirir. Değişim mühendisliği ekibinin üyelerinin geleneksel sorun çözme tarzını unutmaları gerekir ki bu bazıları için oldukça zordur.

Değişim mühendisliği ekibinin resmi bir başı yoktur. Ekiplerin çoğu kimi zaman süreç sahibi tarafından atanan, ama genellikle ekip üyelerinin aday göstermeleri ile seçilen bir ekip başkanına sahip olmayı yararlı bulurlar. Kimi zaman içerdekilerden, kimi zamanda dışarıdakilerden olan başkan, ekibi uzlaştırıcısı ve etüt başkanı işlevlerini üstlenir. Görevi, ekip üyelerinin işlerini yapmalarını sağlamaktır. Başkan, ekip toplantılarının gündemini belirleyebilir, ekibin bu gündem içinde kalmasını sağlayabilir ve çekişmeleri uzlaştırabilir. Yönetim ayrıntıları ile de uğraşır ama başkanın birincil rolü, diğerleri gibi ekibin bir üyesi olarak çalışmaktır.

Değişim mühendisliği ekip üyeleri zamanlarının çok büyük bir bölümünü bu işe adanmaları gerekmektedir. Hem içerdekiler, hem de dışarıdakiler için minimum zaman ayırma süresi %75 olmalıdır. Aslında bu yüzdenin %100 olması, çalışmayı kolaylaştırmanın yanı sıra işletmeye değişim mühendisliği çalışması sonuçlanana kadar ekipte kalmalıdır. Bu nedenle içerdekiler için değişim mühendisliği ekibine katılmak, mevcut iş ve organizasyonlarını bırakmak anlamına gelir ki bu da böyle olmalıdır. Eski birimlerinin dar kapsamlı çıkarlarını değil, işletmenin ortak çıkarını temsil etmek için ekiptedirler. İçerdekiler bu bakış açısını güçlendirmek için, değişim mühendisliği çalışması tamamlandıktan sonra eski görevlerine dönmeyi beklemek yerine, tasarladıkları yeni süreci gerçekleştirecek organizasyonun bir parçası olmayı beklemelidirler.

Değişim mühendisliği ekibi genellikle, zaman zaman katılan ve çalışmaya daha dar, uzmanlaşmış katkılarda bulunan bireylerden de destek alırlar. Sürecin müşterileri ile tedarikçilerine genellikle bu dışarıdaki özde yer verilip bakış açılarının ve kaygılarının dolaysız ve filtreden geçirilmeden

dinlenmesi sağlanır. Bilgi teknolojisi, insan kaynakları veya halkla ilişkiler gibi belli alanlarda deneyimli uzmanlara da genellikle bu dış özde yer verilir. Bunlar ekibin ihtiyaç duyduğu bilgiye sahiptirler ve yeni süreci destekleyecek bilgi sistemini kurmak ya da yeni süreci, organizasyonun geri kalan kısmına anlatmak için iletişim planı geliştirmek gibi özel işleri gerçekleştirmekle görevlendirilebilirler. Bu bireylerin ekibe katılım süreleri değişkendir ama belli bir iş bitene kadar çalışmada yer alırlar.

İdare Komitesi

İdare komitesi, değişim mühendisliği yönetim yapısında isteğe bağlı olarak yer alır. Kimi organizasyonlar bu komiteye çok önem verirlerken kimileride komite olmadan da işlerini sürdürebilmektedirler. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir topluluk olan idare komitesi, genellikle süreç sahiplerini de içerir, ama onlarla kısıtlı değildir. Komite, organizasyonun genel değişim mühendisliği stratejisini planlar. Bu gruba lider başkanlık etmelidir.

Bireysel süreçler ve projelerin kapsamını aşan konular idare komitesine gelir. Bu grup örneğin, ayrı değişim mühendisliği projeleri arasındaki önceliğe ve kaynakların nasıl tahsis edileceğine karar verir. Süreç sahipleri ile ekipleri, kendi başlarına çözemeyecekleri sorunlarla karşılaştıklarında bu komiteye başvururlar. Komite üyeleri, süreç sahipleri arasındaki çekişmelere de çözüm bulur. Biraz Anayasa Mahkemesi, biraz karşılıklı yardım komitesi ve biraz da Lordlar kamarası gibi çalışan bu komite, kapsamlı bir değişim mühendisliği çalışmasının başarıya ulaşmasına büyük katkılarda bulunabilmektedir (Hammer ve Champy,1997:100-107).

Değişim Mühendisliği Çarı

Süreç sahipleri ve ekipleri kendi özel değişim mühendisliği projeleri üzerinde yoğunlaşırlarken, tüm organizasyon içindeki değişim mühendisliği çalışmasının tamamını aktif şekilde yönetmekten sorumlu olan kişiye değişim mühendisliği çarı denir. Gerçi liderin bu yönetim konusunda doğru bir bakış

açısı vardır ama değişim mühendisliği çalışmasını günlük olarak yönetecek zamana sahip değildir.

Değişim mühendisliği çarı, lidere bağlı değişim mühendisliği personelinin başkanı olarak işlev görür. İlke olarak doğrudan lidere rapor vermesi gerekir ama akla gelebilecek her türlü rapor yöntemi de uygulanabilir. Çarın iki işlevi vardır. Bunlardan birincisi her bir süreç sahibi ile değişim mühendisliği ekibini destekleyip anlaşılabilmelerini sağlamak; ikincisi ise sürmekte olan tüm değişim mühendisliği faaliyetlerini koordine etmektir. Yeni atanmış bir süreç sahibinin ilk işi, değişim mühendisliğinin gerçekleşmesi için ne yapılması gerektiğini bilen çarla görüşmek olmalıdır. İşletmenin değişim mühendisliği tekniklerinin koruyucusu olan çar, değişim mühendisliğinin başarıya ulaşması için, bu işte yeni olan süreç sahiplerine aktarabileceği yaklaşımlara sahip olmalıdır.

Değişim mühendisliği çarı, ekibin içindekilerini seçmeye yardımcı olabilir ve uygun dışarıdakileri belirleyebilir hatta sağlayabilir. Çar ayrıca yeni süreç sahibine, karşılaşılabileceği konu ve sorunlar hakkında tavsiyelerde bulunur, ayrıca onları izleyerek yolu kaybetmemelerini sağlar, tartışmaları yatıştırıp uzlaştırır. Değişim mühendisliği için gerekli altyapıyı oluşturarak, tüm değişim mühendisliği çalışmalarının işletmede bu konudaki ilk çalışmaymış gibi olmamasını sağlar.

Organizasyonun altyapısının bazı faktörleri, bir değişim mühendisliği çalışmasının uygulamaya geçirilme döneminden önce yerlerine oturtuldukları takdirde uygulamanın kolay ve hızlı olmasını sağlayabilirler. Bu faktörlerden birisi bilgi teknolojisidir. Organizasyonda yeni sürecin desteklenmesi için ne tür bilgi teknolojilerine ihtiyaç duyulacağını, değişim mühendisliği projesi başlarında hatta proje başlamadan önce tahmin etmek genellikle mümkündür. Bu sistemler için gerekli donanım ve yazılımların, platformların zamanında oluşturulması, uygulamaya çok daha hızlı geçilebilmesini sağlayacaktır. Benzer şekilde. işletmelerin daha önceki değişim mühendisliği çalışmalarından, değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde kendi

organizasyonlarında az sayıda bulunan türde elemanlar gerektirdiğini öğrenmeleri halinde işletme, daha sonraki değişim mühendisliği çalışmaları için bu tür elemanları işe alabilir. Böylece, sonraki projelerin yöneticileri hem paradan tasarruf edecek hem de gereksiz sıkıntılar yaşamayacaklardır. Elemanların ücretleri, ödüllendirilmeleri ve performans ölçümlerini ele alan yönetim sistemlerinde de değiştirilmesi gerekebilecek pek çok etken vardır. Çarın işinin bir kısmı, bu altyapı gereksinimlerini önceden tahmin etmek ve gereksinimi ortaya çıkmadan karşılamaktır. Kimi zaman değişim mühendisliği çarının kontrolü çok fazla eline alarak ve sorumluluğun aslında lider ile süreç sahibinde olduğunu unutarak, sorun kaynağına dönüştükleri görülmüştür. Organizasyon bu olasılığa karşı önlem almalı ve değişim mühendisliğinin, çizgisel yöneticinin işi olduğunun akılda tutulmasını sağlamalıdır.

1.2.8 Değişim Mühendisliği Çalışmalarında Kullanılan Yöntemler

Değişim mühendisliği projesi kadar uygulanacak metodolojinin belirlenmesi süreci de önemlidir. Kullanılacak yöntemin temel özelliği aynen takip edilecek bir dizi kurala sahip olması değil proje boyunca bir rehber görevi görmesidir. Bir başka özelliği de insan kaynaklarının güçlendirilmesini (empowered) ve bilgi teknolojisinin yaratıcı biçimde kullanılmasını değişimin temel unsuru olarak göstermesidir.

Yöntemin sahip olması gereken özellikler (Baran,1995:56):

- Amaç ve stratejilerin tüm personel tarafından açık olarak anlaşılmasını sağlamalı
- Bu amaç ve stratejilerin ardında müşteri tatminini itici güç olarak görmeli

- İşletme fonksiyonlarından çok iş süreçlerini ele almalı ve bu süreçleri işletme amaçlarına ulaşmada temel olarak kabul etmeli
- Müşteri için katma değer yaratan süreçleri belirlemeli
- Proje sırasında diğer yönetim tekniklerinden ve işletme analizlerinden de yararlanmalı
- Mevcut faaliyetleri ve değer katmayan süreçleri tespit etmeli
- Küçükten ziyade radikal değişimleri hedefleyen, yaratıcılık ve tümevarım yöntemiyle düşünmeyi gerektiren bir anlayışı olmalı
- Planlanan değişimi uygulamada çalışanları güçlendiren ve teknolojiyi doğru zaman ve yerde, doğru biçimde kullanan çözümleri esas almalı
- Tüm yeni görevleri, kullanılacak kaynakları, gerekli tahmini zamanı belirleyen bir uygulama planına sahip olmalı
- Sadece hizmet veya üretim sektöründe uygulamaya imkan vermemeli
- Kolay öğrenilebilir olmalı
- Projede yer alacak herkesin rol ve sorumluluklarını açıkça belirlemeli
- Tüm iş süreçlerini ve onları oluşturan faaliyetleri tüm yönleriyle analiz etmeye fırsat yaratmalı ve rehber olmalı
- Süreç karakteristiklerini, işletme amaçlarından türetilmiş süreç amaçlarını ve hedeflenen sonuçlara ulaşmada geçerli performans değerlerini belirtmelidir.

Mevcut yöntemlerin istenen amaca ulaştırma garantisi yoktur. Bu nedenle işletmeler, yeniden süreçleme çalışmalarındaki temel ilke ve adımlara bağlı kalarak kendi sorunlarına özel bir yöntem geliştirebilir (Baran,1995:56).

Schumacher “Managing Barriers to Business Reengineering Success” isimli yazısında belli başlı çalışmaların arasından ana hatlarıyla 4 metodolojiyi aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde seçmiştir. (Schumacher,2000)

Tablo-1: Başlıca Değişim Mühendisliği Yöntemleri

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

Kaynak: SCHUMACHER Wolf D., “Managing Barriers to Business Reengineering Success”, http://www.prosci.com/w_2.htm, (Ekim 2004), s.9.

Hammer/Champy Yöntemi

Bu yaklaşımda değişim mühendisliği 6 basamaklı bir süreçtir:

1-Değişim Mühendisliğine Giriş: Üst yönetim projeyi başlatır. Mevcut durum açık şekilde ortaya konur. Bir vizyon belirlenerek tüm çalışanlara duyurulur.

2-İşletme Süreçlerinin Belirlenmesi: İşletme içi ve dışıyla ilgili tüm süreçler, birbirleriyle ilişkileri de göz önüne alınarak geniş bir perspektifle incelenir. Tüm süreçler grafik yardımıyla gösterilir.

3-İşletme Süreçlerinin Seçilmesi: En kolay şekilde yeniden tasarlanacak süreç seçilmeye çalışılır. Buradaki kıstas, müşterilere yönelik iyileştirmenin en fazla olacağı sürecin seçilmesidir.

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

5-Seçilen Süreçlerin Tekrar Tasarlanması: Hayal gücünün kimi zaman çığınca bile sayılabilecek şekilde kullanılması ve yaratıcılık gerektirir.

6-Yeniden Tasarlanan Süreçlerin Uygulanması: Son aşama, tüm bu aşamalar sonunda ortaya çıkan yeni süreçlerin uygulanmasıdır. Önceki 5 aşama başarılı olursa, uygulamada bir sorun çıkmayacaktır.

Değişim mühendisliği çalışmalarındaki başarısızlığın önemli sebepleri zayıf yönetim ve açık olmayan hedeflerdir.

Davenport Yöntemi

Değişim mühendisliğinin kalbi olarak bilişim teknolojisini bu yaklaşımda önem kazanmıştır. İşletme süreçlerinin yenilenmesinde en önemli rolü bilişim teknolojisi oynamaktadır. Teknoloji ve yenilik üzerinde durmasına karşın, Davenport örgütsel ve beşeri konuların işletme süreçlerindeki önemlerini de vurgulamaktadır. Yine, değişimin yönetilmesiyle ilgili olarak, Davenport planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma gibi klasik yönetim fonksiyonlarını öne çıkaran bir yaklaşım sergilemektedir. Davenport'un yöntemi 6 basamaktan oluşmaktadır:

1-Vizyon ve Hedef Belirleme: İlk adım, işletmenin vizyonu ve hedefleriyle ilgili detaylı bir çalışmayı içerir. Maliyetlerin düşürülmesi Davenport'a göre en önemli hedeflerdendir.

2-İşletme Süreçlerinin Tanımlanması: Yeniden tasarlanacak işletme süreçleri belirlenmelidir. Davenport'a göre, Değişim Mühendisliği ekipleri sadece çok önemli az sayıdaki süreç üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

3-Süreçlerin Anlaşılması ve Ölçülmesi: Üçüncü aşamada, seçilen süreçlerin gerçek işlev ve performansları tespit edilmeye çalışılır.

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

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

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

Kodak Yöntemi

Kodak firmasının tüm dünya genelindeki işletmelerinde uyguladığı bir yöntemdir. Bir çok uygulama örneğinde olduğu gibi, Kodak yöntemi de Hammer ve Champy'nin yönteminden etkilenmiştir. Kodak yöntemine göre Değişim Mühendisliği 5 basamaktan oluşmaktadır:

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

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

3-Yeni Süreç Tasarımı: Bilişim Teknolojisi imkanları göz önüne alınarak, seçilen işletme süreçleri tekrar tasarlanır.

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

5-Değişim Yönetimi: Son basamak ilk dört aşamaya paralel olarak gerçekleştirilir. Değişim Mühendisliği çalışmalarında ortaya çıkan ekip faaliyetine devam eder.

Manganelli / Klein Yöntemi

Manganelli ve Klein sadece işletmenin stratejik hedefleri ve müşteri ihtiyaçları ile ilgili süreçlerin yeniden tasarlanması üzerinde durulması gerektiğini savunurlar. Onlara göre Ürün Geliştirme ideal bir işletme sürecidir. Onlara göre, Değişim Mühendisliği zaman içinde ilerleyen kademeli değişim çabalarından çok daha başarılı bir uygulamadır.

Manganelli ve Klein, Windows için geliştirdikleri bir yazılım desteğiyle uygulanan Rapid-Re adını verdikleri 5 basamaklı bir yöntem izlemektedirler:

1-Hazırlık: Tüm ilgili kişilerin Değişim Mühendisliği projesine hazırlanmaları ve hedef belirlemeleri aşamasıdır.

2-Tanımlama: Organizasyonda, yeniden tasarlanacak işletme süreçleri yanında müşteri odaklı bir süreç de tanımlanır.

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

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

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

1.2.9 Değişim Mühendisliği Çalışmalarında Başarı Faktörleri

Değişim mühendisliği projelerinin hemen hemen yarısı sonuçlanamamış veya gerekli iş sonuçlarına ulaşamamışlardır. Bu nedenle

değişim mühendisliği “başarı faktörleri” önemli bir çalışma konusu olmuştur (Kaya,2000:21). Değişim mühendisliği projeleri için başarılı sonuçlar getirecek başarı faktörleri aşağıda incelenmiştir. Bunlar:

Üst Yönetim Desteği

Değişim birçok süreci, teknolojiyi, iş rolünü ve kültürünü etkiler. Bu alanlarda tek bir değişiklik dahi kaynak, para ve lider desteği gerektirir. Bunların hepsini aynı anda değiştirmek sıra dışı bir olaydır. Eğer üst yönetim güçlü ve eksiksiz destek vermezse, bu üç elementten biri (para, kaynak ve liderlik) mutlaka proje boyunca eksik kalacak ve başarı şansını azaltacaktır(Kaya,2000:24).

Firma organizasyonlarında, üst yönetim desteğinin önemli bir boyutu vardır. Eğer üst yönetim, liderlik, yönetim ve operasyonel konulara ortak olmaz değişim için aynı payı almazsa, kötü hazırlanmış bir değişim mühendisliği proje yönetimi söz konusudur. Başarılı bir değişim mühendisliği projesinin yukarıdan-aşağıya olduğu, değişim mühendisliği takımının sadece uygulamayı sağladığı geçmiş çalışmalarda belirtilmiştir. Bu düşünceye göre takım, sadece nasıl uygulayacağı ile ilgilenir. Proje eğer uygulanan ilk proje ise lider takıma neyi, nasıl yapmaları gerektiğini belirtmelidir. Eğer lider değişim mühendisliğinin nasıl uygulandığı ile ilgilenmiyor ise bu yaklaşım yukarıdan aşağıya bir yaklaşım olarak nitelendirilemez.

İnsan odaklı liderlik görevleri insanların bir takım içerisinde birbirleri ile iletişim kurmalarına dayanır. Zorlukları başarmak için, hem pozitif hem de doğru geri beslemeyi sağlamak ve insanlara kariyerlerini planlamada yardımcı olmak gerekir. İş odaklı liderlik görevleri; hedeflerin konulması, işlenmesi ve kaynak takibi gibi görevlerdir.

Stratejik İlişkilendirme

Değişim mühendisliği proje hedeflerinin ana iş hedeflerine ve organizasyonel stratejik değişimlere bağlanması gerekir. Bu bağlantı yukarı

kademeden alt kademelere doğru öyle bir yapılandırılmalıdır ki; bütün çalışanların değişim mühendisliği projesinin, iş hedefi sonuçları ile ilişkisini algılaması sağlanır. Bu ilişkinin finansal performans, servis hizmeti/ birleşmiş katma değer çalışan ve organizasyon vizyonu ile ortak olarak kurulması gerekir.

Firmanın stratejileri doğrultusunda ilişkilendirilmemiş değişim mühendisliği projeleri ters etki yaratır. Projelerde firma, ana rekabet alanını etkilemeyecek bir konuya yatırımlar yapılabilir. Bu tür değişim mühendisliği çalışmaları zaman kaybı ve doğru noktalara aktarılması gereken parasal gücün erimesine neden olur.

Bunun ötesinde ortaklar ve destekçiler, stratejilerle ilişkilendirilmemiş projelere finansal ve zaman kaynakları vermek yerine kritik iş süreçlerine önem veren diğer projeler üzerine yatırım yapacaklardır.

Değişimin İş Süreci İçin Tanımlanması

Değişimin mümkün olan en kısa şekilde tanımlanması gerekir. Eğer çok uzun bir tanım varsa problem anlaşılmıyor demektir(Kaya,2000:26). Ne kadar basit ve kısa tanımlanırsa o kadar anlaşılır bir vaka oluşturulur. Tanımlamada birkaç kritik nokta anlatılmalıdır. Mevcut durum ve bu durumun müşteriler ve iş sonuçları üzerinde olan etkileri anlatılmalıdır. Bu durumu ortaya koyan faktörler tanımlanmalıdır. Durum hakkında ne yapılacağı anlatılmalı ve belirli yorumlar yapılmalıdır. Müşteriler izlenmeye devam edilmelidir. Bu planları stratejiler, iş sonuçları, değerler ve müşteri odaklı ölçülebilir ve özellikli planlara bağlamak gerekir. Durumu sağlayabilmek için ne kadar para ve zamana ihtiyacın olduğu gösterilmelidir. Mevcut durumun tanımlanması projenin ana parçasını oluşturur ve bu değişim mühendisliği takımının başarısını göstermekte kullanılır. Değişimin iş süreci için tanımlanması gerekli kaynak ve ilginin hatalı noktalara kaymasını engelleyecektir.

Metodolojinin Belirlenmesi

Değişim mühendisliği projelerinin uygulanmasında metodoloji çok önemlidir. Uygun olmayan değişim mühendisliği metodolojileri yatırım büyüklüğü ve projelerin süreç ve insanlar üzerinde olan etkileri için büyük risk taşır. Takım üyelerinin projeyi yüzeysel olarak algılaması yeterli olmaz. Derinlemesine incelemeleri ve hakim olmaları gerekir. Projenin ihtiyaçlarını karşılayacak bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu anlayışın takım tarafından anlaşılması ve desteklenmesi gerekir. Değişim mühendisliği uygulamaları ile ilgili birçok değişik yaklaşım ortaya çıkmıştır. Değişim mühendisliğinin başarılı uygulamaları ile ilgili metodolojik model aşağıda belirtilmiştir(Kaya,2000:32);

Liderlik: Araştırmalar üst düzey desteğin başarı için önemli olduğunu göstermektedir. ‘Lider takım’ organizasyonun üst düzey yöneticilerinden oluşmalıdır. Lider takımının sorumluluğu; vizyonu tasarlamak, iyileştirme hedefleri ve ölçüleri belirlemek, değişim ihtiyacı ile ilgilenmek ve süreç tasarımı takımlarını kurmaktır.

Müşterilerin Sesini Dinlemek: İş süreçlerinin uzman gruplar arasında paylaştırılmasına dayanır. İş süreçleri müşteri odaklı olmalıdır. Görevler arasındaki bağlantı ve iletişim eksikliği departmanların müşterilerin sesini duymasını engelleyebilir. Müşteri açısından mevcut iş süreçlerini anlamak için müşterinin ihtiyaçlarını anlamak ve nerelerde boşluklar olduğunu belirlemek gerekir. Müşteriden bilgi toplamak için anketler, odak grupları, müşteri ziyaretleri gibi farklı yöntemler kullanılmalıdır. Müşteri tarafından nasıl algılandığı konusu iyice düşünülmeli ve uzun süreli bir stratejik vizyon belirlemelidir.

Uzun-Önemli bir Stratejik Vizyonun Geliştirilmesi: Yeni bir hedef için varılacak yönün anlaşılması gerekir. Strateji; vizyon iyileşme şanslarının belirlenmesine ve tasarlanmasına yardım eder. Uzun süre için stratejik vizyon, “rakiplerden kendimizi nasıl farklı kılacağız” sorusuna cevap

verilebilir. Vizyon organizasyonu uzun bir dönem için hazırlar ve uzun dönemli kazançlara odaklanır.

İyileştirme Hedeflerinin Belirlenmesi: Değişim mühendisliği takımı, iyileşme objektifleri için boşluk analizlerini sağlamak zorundadır. Boşluk analizi stratejik vizyon ile müşteri olgusu arasındaki farkın belirlenmesini sağlamaktadır.

İyileşme Hedefleri için Ölçülerin Belirlenmesi: Değişim mühendisliği takımı performans iyileşme hedefleri doğrultusunda performans ölçüleri koyar. Ölçülerin süreci işletmek için neye ihtiyaç olduğunu belirlemek ve stratejik vizyon, müşteri ihtiyaçlarının karşılanacağı ile ilgili ölçüleri belirlemek gerekir.

Değişim ihtiyacı için iletişim kurmak: İyileşme hedefleri bir kere belirlenirse değişim mühendisliği takımının değişim ihtiyacı için çalışarak organizasyon içerisinde ilişki kurmak sorumluluğu vardır.

Değişim Yönetimi

Başarılı proje yönetiminde karşılaşılabilecek en önemli sorunlardan birisi en fazla zararı görecektakım üyelerinin ortaya koyacağı dirençtir. Birçok proje ana süreç ve yapısal değişimi göz ardı eder ve sonuçta çabalarının karşılığı olan bütün potansiyeli sağlayamaz(Kaya,2000:44).

Değişim, çalışma arkadaşlarını bir araya toplayıp, değişim için toplantı yapmak gibi bir olay değildir. Değişim yöneticiliği, değişimi bir süreç olarak algılayan ve insanları programlanabilir birer makine gibi görmeyen bir disiplindir. Aslında açık, dürüst ve karşılıklı iletişim ile sağlanan bir liderlik özelliğidir. Değişime direnç gösterilmesi normal karşılanmalıdır.

Değişim yönetimi için bilgi boyutu büyük önem taşır. Aşağıda şirket içi bilgi türleri incelenerek değişim yönetimi açısından rolleri açıklanmaktadır:

Stratejik bilgi, üst düzey yönetimin düşüncelerini gösterir . Bu bilgi türü fikir haritaları ile nasıl strateji oluşturulduğunu gösterir. Üst düzey yönetim mantık yapısı çok büyük önem taşır.

Yapısal bilgi, organizasyonun bilgi temeli ile ilgilidir. Farklı aktivitelerin koordinasyonuna rehberlik eden bilgidir. Yapısal bilginin öğrenilmesi firmanın kendi evrimi için önem taşısa bile diğer firmalar için önemli deneyim oluşturur. Bu tür bilgi için mukayese ve benchmark çok önemli birer araçtır.

Sistem bilgisi ile kastedilen organizasyondaki ana sistemlerde kodlanmış olan bilgidir. Örnek olarak bilgi sistem tasarımı, kontrol sistemleri veya insan kaynak sistemleri verilebilir.

Kültürel bilgi; bir bireyin veya grubun birikmiş değer ve normları öğrenmesini tanımlar. Bu tür bilgi , gruplar arasında sembol veya hikaye şeklinde yayılır.

Sistemi ve organizasyonel uygulamaları sağlayan bilginin çoğu yazılı bilgidir. Bu tür bilgi; yap öğren mantığı ile yapılan pratik uygulamalardan doğar.

Kademe Yönetimi

Kriz döneminde devreye giren orta kademe yönetimi dışarıdan danışman yardımı veya kendi çalışanlarından oluşan bir ekiple değişime destek olur. Bu bir kurtarma operasyonudur.

Mülkiyet son olarak kademe operasyonuna dayanmalıdır. Değişim mühendisliği uygulama noktası üretim, müşteri hizmetleri, lojistik, satış noktaları olmalıdır(Kaya,2000:51). Bu noktanın belirlenmesi olayın en fazla karıştığı yerdir. Genellikle probleme en yakın olanlar, olaylara en fazla hakim olanlardır.

Değişim mühendisliği aslında ürünleri ortaya çıkartmak, devam ettirmek veya ortadan kaldırmak için uygulanan sistemin değer

mühendisliğine uygulanmış halidir. Süreçler haritalanarak düşük değer fonksiyonları belirlenip ortadan kaldırılmalıdır.

Uygulamalardaki en büyük problem yönetimin, müşteri için gerekli kalite ve gelecek için büyümeyi sağlayacak insanları işten çıkartmalarıdır. Deming'in uyarısı doğrultusunda(1986), tipik bir şekilde değişim mühendisliği uygulanırsa organizasyon içerisine bir korku yayarak bütün sisteme sosyal boyutlara zarar verilmektedir. Bu koşullarda değişim mühendisliği müşteriye değer katmada geleceğe yatırımda kısıtlayıcı bir faktör olacaktır. Lalli (1996) uzun vadede küçülmenin firma paydaşları açısından zararlı olacağını ve eğer çalışanlara eğitim verilmezse ve onlara değerli bir varlık gibi davranılmazsa durumun kötüleşeceğini vurgulamaktadır (Kaya,2000:76). Değişim mühendisliği organizasyon içerisinde korkuya yol açmamalıdır.

Değişim Mühendisliği Takım Seçimi

Değişim mühendisliği takımının yapısını üç seviyede düşünmek gerekir(Kaya,2000:78):

1. Hissedarlar
2. Çekirdek Takım
3. Genişletilmiş Takım

Projenin sonuçta başarılı olabilmesi için ana iş liderleri hissedarlardır. Takıma yüksek düzeyde rehberlik yapmak, bariyerleri ortadan kaldırmak ve parasal kaynak ayırmak görevleridir. Çekirdek takım ise projenin tasarım ve uygulamasındaki sorumludur. Genişletilmiş takım ise projeye gerekli ihtiyaç olunan noktalarda katkıda bulunabilecek insanlardan oluşur. Bu insanlar sebep-sonuç uzmanlarıdır(Kaya,2000:78).

Çekirdek takımı bir projeyi başaracak veya batıracaktır. Takım elamanlarını seçerken dikkatli olmak gerekir.

İyi seçilmiş bir takımın aşağıdaki gibi oluşturulması gerekir:

- Mevcut durumu anlayabilecek kişilerden,(organizasyonun herhangi bir seviyesindeki uzmanlar)
- Müşteriye yakın olan ve süreçleri kullanan kişilerden,
- Teknik sihirbazlardan
- Sonuca ve sürece objektif davranan kişilerden
- Sürecin müşterisi ve tedarikçileriden
- Süreçle ilgili olmayan bazı kişilerden(takıma perspektif ve bakış açısı getirecek kişilerden oluşması gerekir.

Takım Büyüklüğünün Belirlenmesi:

Tavsiye edilen takım büyüklüğü iki ile on üç kişi arasındadır. Küçük gruplar (üç veya dört) hızlı çalışır ve sonuçlara daha çabuk ulaşılır. Yedi kişiden fazla olan takımların etkin çalışabilmesi için destek olan alt takımlara ihtiyaçları vardır.

Eğer sekiz kişiden fazlasına ihtiyaç duyulursa, projeyi yönetecek küçük bir çekirdek takım oluşturulması ve görevlerin iki veya dört kişi arasındaki gruplara paylaştırılması gerekir.

Sonuç olarak değişim mühendisliği çalışmalarını başarısızlığa sürükleyecek nedenleri maddeler halinde yazacak olursak (<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/basarisiz-nedenler.htm>);

- Bir süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak,
- İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmamak,
- Sürecin yeniden tasarlanması dışında her şeyi göz ardı etmek,

- İnsanların değer ve inançlarını göz ardı etmek,
- Küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak,
- Değişim mühendisliğini uygulamaktan çok erken vazgeçmek,
- Organizasyonda daha işin başında çözülecek sorunu ya da değişim mühendisliği çalışmasının kapsamını dar bir şekilde tanımlamak,
- Organizasyon kültürünün ve yönetici davranışlarının değişim mühendisliğini engellemesine izin vermek,
- Değişim mühendisliğini en alt yönetim kademelerinden başlatarak uygulamaya koymak,
- Değişim mühendisliğinin yönetimini işten anlamayan birilerine vermek,
- Değişim mühendisliğine ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik etmek,
- Değişim mühendisliğini şirket gündeminin ortalarına gömmek,
- Değişim mühendisliği uygulamalarında aynı anda tüm süreçleri radikal bir yeniden tasarıma tabi tutmaya çalışmak, (Tüm enerjinin pek çok değişim mühendisliği projesi arasında dağılması)
- Genel müdürün emekliliğine iki yıl kala değişim mühendisliğini uygulamaya kalkışmak,
- Değişim mühendisliğini, yönetimle ilgili eğitim ve seminer çalışmalarından ayırt etmeyi başaramamak,
- Değişim mühendisliğini kimseyi mutsuz etmeden gerçekleştirmeye çalışmak,

- Değişim mühendisliğinin getirdiği değişimlere gösterilen direnç karşısında geriye çekilmek. Değişim mühendisliği çalışmasını sürüncemede bırakmak.

İKİNCİ BÖLÜM

BENCHMARKING(KIYASLAMA) VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNDE UYGULANMASI

2.1 Benchmarking Tanımı ve Anlamı

Benchmarking(kıyaslama), yönetsel bir araç olarak yurtdışında uzun yıllardır kullanılmasına karşın Türkiye’de yeni sayılabilecek bir tarihe sahiptir. Bu nedendir ki ülkemizde benchmarking(kıyaslama) yeni öğrenilen ve uygulanmaya yeni başlamış bir yönetim aracı olarak görülmektedir.

Benchmarking’in henüz Türkçede, birebir karşılık olarak benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Bununla birlikte Türkçe karşılık olarak en çok “Kıyaslama” sözcüğü kullanılmaktadır. Ancak çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde yine de “benchmarking” ifadesini kullanmanın doğru olacağı düşünülmektedir.

Ekonomi İşletme Sözlüğünde, Benchmark kelimesi; kıstas ölçüt, kıyas olarak tanımlanmıştır. Benchmarking kelimesi ise; kıyaslama yaparak performans ölçme olarak geçmektedir (Bedük,2002:3).

Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulama(best practice)”yı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. (Aktan,1999:1).

Webster; Benchmarking’i, kendisinden itibaren ölçümler yapılabilmesi için kullanılan daha önceden hesaplanmış bir pozisyonun eksper işareti olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma dayanarak, benchmarking; en büyük

rakilere ve endüstri liderlerine karşı organizasyonel mal, hizmet ve süreçlerin ölçümünde sürekli devam eden bir strateji ve sonucunda üstün çıkışa (ürüne) ulaşmayı sağlayan performans standartlarının gelişimi olarak tanımlanmaktadır. Benchmarking, işletmede iç ve dış ürün ve süreçler arasındaki boşlukları dolduran ve değişim için gerekli olan bir süreçtir. Benchmark'lar, bir kez karar verildi mi neyin değişmesi gerektiğini belirtirler, hangi organizasyonel performansın değerlendirileceği ile ilgili model sağlarlar. Takımlarla gerçekleştirilen Benchmarking birçok farklı içerikte kullanılmaktadır(Bedük,2002:4).

Benchmarking bir işletmenin kendini, rakipleri veya sektörü dışı işletmelerle kendi uygulamalarını karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak, zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelen bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme aracıdır(Dalay,2002:185).

Benchmarking aslında gelişmenin ve performans artırmanın bir yoludur, yönetsel bir araçtır. Öncelikle zayıf yönlerimiz yada geliştirmek istediğimiz yönlerimizi ortaya koymak ve de işletmenin tüm zayıflıklarını analiz etmek gerekir. Bir yönetsel araç olan benchmarking'de "öğrenme" kritik başarı faktörüdür. Benchmarking, öğrenmeyi ve gelişmeyi ortaya koyan bir araçtır.

Başka bir deyişle benchmarking; sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, en iyilerden öğrenerek bu öğretileri, kendi iç dinamiklerine uygun, işletme amaç ve değerleriyle paralel, kendini sürekli geliştiren yönetsel bir araçtır. Kısaca benchmarking, başarılı uygulamalardan öğrenmedir (Pekdemir,2000:10).

Benchmarking de amaç, işletmenin, performans olarak en iyiyi yakalamak ya da diğer rakipler ile bir kıyas prosesi oluşturarak öğrenen ve sürekli kendini geliştiren bir yapıya ulaşmaktır. İşte bu nokta da benchmarking, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamında zayıf ve güçlü yönlerini tanıyıp geliştirerek bir avantaj yakalanmasını sağlar. Tüm bunların

ışığında benchrarking, en iyiden de iyi olma araştırmalarının uygulamasıdır (Bedük,2002:5).

Benchmarking yalnızca kendi kurumlarının iç süreçlerini değil, kendilerine rakip olsun ya da olmasın, başka firmaların iç süreçlerinin de incelemesi özelliği nedeniyle sınırları son derece geniş ve de pek çok alanda uygulanabilir bir yöntemdir. Aslında benchmarking, öğrenmeye ve uygulamaya yönelik, karşılaştırma ve sürekli gelişme sürecidir. Ama gene de tüm bu tanımlamaların özünde bulunan ve aynı kelimelerle olmasa da aynı şeyi anlatan ortak özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Ölçümler yaparak referans belirleme
- Kıyaslama için en iyilerden seçim yapma
- Öğrenme ve zayıf yönlerin iyileştirilmesi
- Rekabet gücünün artırılması
- En iyi olma
- Benchmarking alışkanlığının devam etmesi
- Sürekli gelişim

Bu anlamda benchmarking'ın işletmeye sağladığı rakiplerine karşı üstünlük sağlama ve rekabet gücünün artırılması konusundaki katkısı bu kavramın önemini vurgulamaktadır.

2.2 Benchmarking Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı gelişim ve değişimler sonucu, rekabet daha güç ve karışık bir hale gelmiştir. Dolayısıyla da bilgi ve bilginin

yönetimi çağımıza damgasını vurmuş ve rekabette çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Öğrenme ve bilginin değeri organizasyonlar için yükselen bir değer olurken, rekabet üstünlüğü sağlamada da giderek önem kazanmıştır.

Benchmarking, teknoloji transferini sağlamada, verimlilik ve kalitenin iyileştirmesinde büyük fayda sağlamaktadır. Bu kavramlar ise bir işletme için önemli kavramlardır. İşletmeler ve toplum, bilgi ve teknoloji esasına dayanmakta, verimlilik artışı, birim maliyetler ve fiyatlardaki düşüş, kalite seviyesindeki iyileşme giderek artmaktadır(Bedük,2002:7).

İşletmelere, bugün kazandığı başarılar ve liderlik vasıfları, çağımızın hızla değişen ve gelişen yapısı dolayısı ile yarınları garanti edememekte bu da işletmelerin kendilerini sürekli yenileme, öğrenme ve bilgi kullanımına önem vermeye sevk etmektedir. Benchmarking bu noktada hızla yükselen değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Benchmarking'in ortaya çıkışı ve gelişimi bu nedenle önemlidir.

İşletmelerde rekabet ve üstünlük 1960'larda üretim üstünlüğüyle, 1970'lerde maliyet üstünlüğüyle, 1980'lerde kalite üstünlüğüyle, 1990'larda hız üstünlüğüyle sağlanırken(Özer,1999:7), 2000'li yıllarda ise rekabet "bilgi üstünlüğü" ile olacaktır. Bu da benchmarkingın bilgi akışını sağlama ve öğrenme sürecini başlatma özelliği dolayısı ile işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını saptayarak eksiklikleri kıyaslamaya göre ölçümleyip, gerekli olan bilgi akışını sağlaması yönü, en azından 2000'li yılların başlarında önemini koruyacağı görüşünü kuvvetlendirmektedir.

Kıyaslama çalışmalarının öneminin artmasında 1951 yılında Japonya'da "Deming Ödülü" ile başlayan çeşitli kurumların, başarılı şirketlere verdikleri ödüllerin etkisi olmuştur (Pekdemir,2000:3).

Benchmarking tekniğini yönetim bilimi alanında ilk kullanan işletmenin, fotokopi makinesini icat eden Amerikan Rank Xerox olduğu bilinmektedir. Fakat bundan evvel IBM firmasının 1960'lı yıllarda en iyi uygulamalar başlığı altında bilimsel çalışmalar yaptığı da bilinmektedir.

1979 yılında, benchmarkingde otorite olarak kabul edilen Robert Camp, Rank Xerox firmasında benchmarkingi bilimsel olarak uygulama alanı bulmuştur(Dalay,2002:189).

Küreselleşmeyle önemli hale gelen gelişmeler ve değişen anlayış, özellikle Amerika ve Avrupa’da birbiri ardına yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bununla beraber Japonya’nın başı çektiği “Kalite Devrimi”nin Batıyı da etkisi altına almasına yol açmıştır. Benchmarking de bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmış önemli bir yönetsel araç olmuştur. Benchmarking, ilk olarak 1980’lerin başında işletmelerin rakiplerini geçmek için yeni yollar aradığı bir dönemde ortaya çıkmıştır. Daha önce pek çok işletme pazardaki yerlerini belirleyebilmek için rekabetçi analiz ve sayısal karşılaştırmalardan yararlanmışlardır(Bedük,2002:9).

Benchmarking’den bahsederken, gerçek kökeni olan ve ortaya çıktığı tarih kesin olarak belirtilemeyen “Dantatsu” kavramından da bahsetmek gerekmektedir. Ayrı ayrı ele alındığında “dan” kelimesi Türkçede “derece”, “tatsu” kelimesi ise ayakta durmak, hareket etmek, harekete geçmek manasına gelmektedir(Bedük,2002:9).

Bu iki kelime bir arada ele alındığında şöyle yorumlanabilir; hareket etmek, derece yapmak yani sürekli bir hareketi ve gelişimi ifade eder. Zaten günümüzde kullanılan “benchmarking” kelimesinin özünde de bu anlam yatmaktadır. O halde aslında “benchmarking” kavramı ortaya çıkıp tanımlanmadan önce de bu kavramın karşılığı olan değişik isimler ve uygulamalar zaten vardı ve uygulanmaktaydı.

Japonya’da benchmarking’e eşdeğer olan kavram “Dantatsu” adını almakta ve “En iyinin en iyisi olmak” anlamı da çıkmaktadır. Benchmarking sözcüğü, Japonya’da bilinmemekte ve Japon çalışanları bu isimde bir uygulama yapmamaktadırlar. Ancak aynı isimle uygulanmasa da yönetsel araç Japon iş dünyası için yemek, içmek kadar doğaldır. Gizli bir silah değil ama yardımcı bir araçtır. Japonya’da bechmarking çalışmalarında Amerikan

ve büyük Japon işletmeleri en iyi uygulama modelleri olarak görülür. Japonya’da bu çalışmalar “dantatsu” kavramına dayanarak uzun yıllardır yapıldığı halde daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmalar sistematik bir uygulanışı olan yönetsel bir araç haline getirilip “Benchmarking” adını Japonya’da değil, Amerika Birleşik Devletleri’nde almıştır(Özer,1999:12).

Çevreye karşı duyarlılık, bir işletmenin öğrenme ve uyum sağlama yeteneğini gösterir. Japonların “dantatsu” uygulamalarıyla da özdeşleşerek “en iyi” olabilmeyi hedefleyen bu yönetsel araç, ilk kez Xerox tarafından uygulanmıştır. 1959’da ilk fotokopi makinesini pazara sunan Xerox, güçlü rakiplerin olmayışı nedeniyle, müşteri isteklerini önemsememiştir. 1970’lerin ortasında Japon üreticiler pazara kullanımı kolay ve ucuz mallar sokmuşlar, Xerox başta olmak üzere bu gelişime duyarsız kalmıştır. Ancak, 1970’den 1980’e Xerox’un gelirleri büyük ölçüde Japon rekabeti yüzünden %95’den %46’ya düşmüştür. Aynı şekilde pazar payları da %49’dan %22’ye düşmüştür. Xerox yönetimi önceleri Japonların, Amerika pazarını ele geçirmek için damping yaptığından kuşkulandıysa da araştırmaları Japonların ürünleri daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetlerle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını göstermişlerdir. Bunun üzerine Xerox yönetimi ve mühendisleri, rakiplerin ürünlerini tüm ayrıntılarıyla inceleyerek, kendi ürünlerinden daha üstün bir tasarım veya parça gördüklerinde bu üstün yaklaşımlarından yararlanma ve daha da geliştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Japonları kendi oyunlarından yenmeye karar veren üst yöneticiler Japonların kalite ve verimlilik yaklaşımlarını, joint-venture’ları olan Fuji-Xerox’ta dikkatli değerlendirmeler yaparak incelemeye başlamışlardır. Xerox yöneticilerden Antony Pollocks’un da dediği gibi Japon rakipler fabrikalarını onlara açmadıkları için, onlar da en iyi ikinci yolu seçmişler yani Japonların ürünlerini alıp parçalayarak nasıl üretildiklerini incelemişlerdir. Rakip ürünleriyle başlayan ve rakiplerin iş süreçlerinin incelenmesiyle devam eden bu çalışmalar 1980’li yılların başlarında Xerox’un faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu yollarda Xerox sportif giysilerin katalogla satışını gerçekleştiren L. L. Bean ile

yaptığı işbirliği sayesinde kendi sektörü dışındakilerden de öğrenecek ne kadar çok şeyi olduğunu keşfetmiştir. Dağıtım operasyonlarının etkinliğinde kritik öneme sahip olan depo yönetimi konusunda eksiklikleri olduğunun bilincine varan ancak kendi sektöründe bu alanda üstün bir işletme bulamayan Xerox yönetimi bunun üzerine müşteri taleplerini hızla ve son derece düşük hata oranlarıyla karşılamakta ün yapmış L.L.Bean'in sistemlerinin incelenmesine karar vermiştir. Çalışma sonunda, L.L.Bean'in üstün performansının düşünüldüğü gibi ileri derecede otomasyona değil, depo planlaması, iş akışı programı, stok yenileme düzeni ve eğitimin etkinliğine borçlu olduğu anlaşılmıştır. L.L.Bean uygulamalarının Xerox süreçlerine uygulanmasıyla büyük bir teknoloji işletmesi olan Xerox, küçük bir hizmet işletmesinin pek çok uygulamasını kendi iş süreçlerine uygulayarak gelişme sağlayabilmiştir. 1983'de Xerox üst yönetimi, tüm çalışmaları ve yönetimi kökten değiştirecek bir program yaratmak için çalışmaya başlamıştır ve buna "Kalite Aracılığıyla Liderlik" adını vermiştir. Bu program, tüm süreçlerde sürekli gelişme sağlayarak, müşteri isteklerini karşılamaya yöneliktir. "Müşteri Memnuniyeti" gerçekten de Xerox'un kalite tanımlamasıdır. Benchmarking, Xerox'un kalite programının bir parçasıdır. "Kalite Aracılığıyla Liderlik" adını verdikleri bu program Kalite, Problem çözümü ve Benchmarking'den oluşan üç süreci kapsamaktadır. Bu çalışmaların sonucunda Xerox'un ulaştığı başarılı sonuçlardan bazılarıysa aşağıdaki gibidir (Özer,1999:14):

- Ürün maliyetleri yılda %10'luk bir düşüş göstermiştir.
- Tasarım maliyetleri %33'lük bir düşüş göstermiştir.
- Materyal maliyetleri yılda %12'lik bir düşüş göstermiştir.
- Prototip maliyetleri %50'lik bir düşüş göstermiştir.
- Pazar payı %20 artmıştır.
- Müşteri tatmini tekrar elde edilerek yükselmiştir.

- Kalite etkileyici bir şekilde iyileşmiştir.
- Tedarikçi sayısı azaltılmıştır.

Öncelikle, Japonya’da “dantatsu” olarak bir anlayış haline gelen daha sonradan ABD’de yönetsel bir araç olarak ortaya çıkan benchmarking, Avrupa ülkelerine ve tüm dünyaya yayılmıştır. Günümüzde de önemi hala hızla artan bir eğilim içinde bulunan benchmarking ne yazık ki ülkemizde önemi tam olarak anlaşıp gereken değerine ulaşamamıştır.

2.3 Benchmarking’in Özellikleri ve Unsurları

Benchmarking, işletmelerin; lider pozisyonunu yakalamak, global bir dünya işletmesi olmak, işletmenin çıtasını sürekli yükseltmek, rekabet gücü sağlamak, sürekli bir gelişim ve değişimin yakalanması gibi amaçlarla yapılmaktadır.

Benchmarking’in belirlenen hedeflere ulaşmada yardımcı olan özellikleri şunlardır:

- Lider Olmak: Benchmarking, en iyi rakiplerinin pozisyonunu elde etmeyi ve daha ileriye gitmeyi sağlar.
- Sınırsız Kıyaslama Alanları: Kıyaslama yapılacağı alanlarda, sektör içi/dışı yada büyük işletme/küçük işletme, hizmet/mal, ülke içi/dışı diye sınırlama koymadan hemen her türlü alanda uygulanabilirliği olması itibariyle sınırsız gelişimin kapısını açar.
- Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek: İşletmelerin benchmarking yapmasında ki ana amaçlardan birisi de rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

- İyilerden Öğrenme: Benchmarking, en başarılı olanlardan öğrenme şansını verir. Bu işletmelere “en iyi olma” yolunu da açar.
- Öğrenileni İşletmeye Adapte Etme: Benchmarking için işbirliği yapılan işletmelerden öğrenmeyi sağlar ve öğrenileni, kendi birimlerinde uygulayabilme şansı verir.
- Kendini Kontrol Etme ve Ölçümler: İşletme, benchmarking uygularken, alınan bilgilerle kendini kıyaslama ve ölçümler şansını yakalar ve gelişmesi gereken birimlerini öğrenir ve zayıf yönlerini geliştirme fırsatını yakalar.
- Çıta Yükseltme ve Yeni Hedefler Belirleme: Benchmarking, başarılı ve sürekli bir şekilde uygulandığında, işletme kendine yeni yeni hedefler belirleyecek ve sürekli bir gelişim ihtiyacı hissedip kalite ve rekabet derecesini artıracaktır.
- İyileştirme Yapma ve Üstün Performans: Benchmarking, maliyet düşürme, müşteri tatmininin sağlanması ve ayrıca kalitenin iyileştirilmesini sağlar. Üstün bir performansın yakalanmasına katkıda bulunur.
- Değerlendirme ve Rakiplerin Takibi: Benchmarking, sürekli bir inceleme ve değerlendirmeyi gerekli kıldığı gibi başarıya ulaşmak için rakipleri hakkında sürekli bilgi alma ve rakiplerini gözlemler zorunluluğunu beraberinde getirerek işletmeye avantaj sağlar.

Yönetsel araç ile ilgili bazı önemli noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Uygulamalara yöneliktir.
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür.
- Atılcı, olumlu bir yaklaşımdır.
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı yararlanmaya dayanır.

- Değişim için en geçerli kanıttır.

Benchmarking yapılırken taraflar arasında karşılıklı bir yararlanma gerçekleşmektedir. Burada dikkat edilecek husus, taraflar arasında benchmarking'in kullanımı için herhangi bir ödeme yapılmayacağıdır. Dolayısıyla tarafların bu çalışmayı kabul etmesi için çıkarları olması gerekir. Ortak bir yararlanma ve paylaşım amaç edinildiğinden, kendi süreçlerini ve uygulamalarını aktaran işletme aynı şekilde karşı tarafın süreç ve uygulamalarını öğrenecek böylelikle kendi işletmesini geliştireceği yeniliklere rastlama fırsatını da yakalayabilecektir. Çalışmanın sonucunda da ortak olarak seçilen işletme bu ortaklığın karşılığında benchmarking çalışmasının bir kopyasını alacaktır. Benchmarking'in sınırları vardır. Rakiplerden kullanışlı bilgiler almak zor olmaktadır. Hizmetleri kıyaslamak, malları kıyaslamaktan daha zor olmaktadır. Hizmetler yetenek ve ölçülmesi zor olan etkenleri içerirler. Rakipleri taklide ağırlık veren bir benchmarking çalışması ise sadece kısa süreli bir rekabet üstünlüğü sağlar. Bunların dışında benchmarking çalışmalarının etik açıdan ve yasal yönden de bazı sınırlamaları vardır. Örneğin; bilgi almak için rakiplerin çalışanlarına rüşvet vermek, bilgi hırsızlığı yapmak, konuşmaları kaydetmek gibi ahlaka ve yasalara uygun olmayan durumlar bu yönetsel aracın uygulanmasında kesinlikle başvurulamayacak yollardır.

Benchmarking'in özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, sadece benchmarking'in ne olduğunun değil aynı zamanda ne olmadığının da belirtilmesi gerekir(Özer,1999:24):

- Benchmarking, kaynak israfını engellemek için kullanılan bir mekanizma değildir
- Bir defa uygulanıp son bulacak bir çalışma değildir
- Basit yanıtlar sunan bir araştırma süreci değildir.
- Kopyalama, taklit ya da endüstriyel casusluk değildir

- Hızlı ve basit bir süreç değildir
- Geçici bir heves değildir.

Yönetsel aracın içeriği, önemli noktaları, sınırlamaları ve ne olmadığı belirtildikten sonra özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Benchmarking sürekli bir süreçtir,
- Geçerli ve değerli bilgiler edinilebilen bir araştırma sürecidir,
- Yeni fikirler edinmek için faydacı bir çalışma ve başkalarından öğrenme sürecidir,
- Zaman alan, yoğun çalışma ve disiplin gerektiren bir süreçtir,
- Her türlü işletme faaliyetini geliştirmeye yarayacak bilgileri sağlayan güçlü ve uygun bir yönetsel araçtır.

Benchmarking'in unsurlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz:

Rekabet: Benchmarking kapsamında “rekabet” yeni ve daha geniş bir anlamda kullanılmaktadır. Bir rakibe karşı, aynı sektörden takdir edilen bir işletmeye karşı ve farklı bir sektörden lider bir işletmeye karşı olmak üzere üç sınıfı içerir. İşletmeler rekabet edilecek kritik iş alanlarını ölçmek amacıyla bu aracı kullanır ve dışarıya bakarak anahtar süreçlerinin ne kadar gelişmeye gereksinim duyduğunu belirlerler. Benchmarking yapılacak işletmeler (Benchmarking Ortakları) bu anlayışa göre şunlar olabilir (Özer,1999:24):

- Sektörün liderleri
- Rakip işletmeler
- İşletmenin dahil olduğu grubun diğer işletmeleri
- Aynı işletmenin şubeleri

- Aynı işletmenin değişik bölümleri
- Tedarikçi grubu

Ölçümleme: Benchmarking yoluyla performansımızı arttırırken hem kendimizi hem de referans olarak alacağımız benchmarking ortağımızı ölçmemiz ve aradaki farkları işletmemiz lehine kullanarak rekabet avantajı sağlamamız gerekir ki bu noktada ölçümlemenin doğru olarak uygulanması şarttır. Ölçüm yapma işlemi; benchmarkingi uygulayacak işletmenin organizasyon faaliyetleri ile en iyi uygulamaları yapan organizasyon faaliyetleri arasındaki farklılığı tespit etmenin anahtar işlemidir. Ayrıca ölçümler yapılırken, finansal veya finansal olmayan performans ölçümlerinin de saptanması gerekir (Pekdemir,2000:40).

Öncelikle şu sorulara cevap aranması gerekmektedir; Yapacağım ölçümleme güvenilir ve geçerli bir ölçümleme midir? Ölçümlerim tutarlı mı? Ölçümlemelerim anlamlı ve kullanabileceğim ölçümlemeler midir? Yaptığım ölçümlemeleri işletmemdeki süreçlerde kullanabilir miyim? Ölçümlemeyle oluşturduğumuz fark analizinin sağlıklı bir şekilde yorumlanması ve uygulanabilirliği bu tip soruların cevaplarına bağlıdır.

Benchmarking çalışması yaparken ölçümlerin etkili olması ve çalışmayı başarıyla götürmesi için gerekenler şu şekilde özetlenmiştir (Özer,1999:29):

- İşletme için kritik olan ve geliştirilmesi gereken süreçlerin belirlenmesi,
- Süreçlerle ilgili performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Aynı göstergelere göre, benchmark ortağı ile aradaki farkın belirlenmesi,
- Zaman içinde meydana gelen değişimlerin sürekli olarak izlenmesi.

Müşteri Memnuniyeti: Benchmarking, kalitenin iyileştirilmesinde büyük rol oynadığı bilinmektedir. Kalite ile müşterinin tatmin olma derecesi, birbiri ile ilişkili olduğundan dolayı, müşteri memnuniyeti ile benchmarking arasında bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır.

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolaylıkla tatmin olmamakta ve hatta en küçük bir sorunda ürünü veya hizmeti aldığı işletmeyi değiştirebilmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını etkin ve hızlı olarak rakiplerinden önce uygulamaya koyan işletmelerin rekabet güçleri ve süreklilik yetenekleri daha yüksek olmaktadır. Anlaşılacağı üzere, “müşteri odaklılık” kavramının önemli bir unsur oluşu, rekabet üstünlüğüne giden yolun aslında müşteri memnuniyetin’den geçmekte olduğunu vurgulamaktadır(Acuner,2000:6).

Benchmarking’in uygulanmasıyla, farklı sektörlerde bulunan lider ve en iyi uygulamalar baz alınarak, müşteri tatmininin sağlanması yolunda işletmenin yeteneğini artırılır. İşletmelerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri için müşteri memnuniyeti bir zorunluluktur.

En iyi uygulamalar, müşteri ihtiyaçlarını en iyi karşılayan iş süreçlerinde kullanılan metotlar anlamına gelir. Benchmarking, en iyi uygulamalarla ve nasıl başarılabileceğini gösteren süreçlerle ilgilidir (Bedük,2002:21).

Yeni Düşüncelere Açıklık: Benchmarking, yöneticileri diğer işletme faaliyetlerine, organizasyon yapılarına ve faaliyet süreçlerine bakmaya zorlar ve işleri daha iyi yapabilenlerin olduğunu onlara gösterir. Unutulmamalıdır ki, içinde bulunduğumuz anda en iyi bile olsak bu durum ancak daha iyi bir yöntem geliştirilene kadar en iyi olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, biz zaten iyiyiz fikrini benimsemek yerine daima yeni fikirlerin peşinde olmalı ve bunu araştırırken de yeni fikirlere açık olmalıdır.

Benchmarking'in uygulanmasında işletmelerin kendi sektörlerinde hatta kendi sektörleri dışındaki farklı sektörlerdeki en iyileri de sürekli izlemeli ve neler yapıldığına bakmalıdır. Bu durum işletmenin hedeflerine varmasında yeni ve değişik fikirlerin, yol gösterici etkisi olduğuna bir işarettir. Yeni fikirlere açık olan işletmeler, değişim sürecinden galip çıkma yolunda önemli bir adım atmış olur. Yeni fikirlere açık olma ve zihni modellerin oluşturulmasında işletmeler şu konulardaki kabiliyetlere sahip olmalıdır (Bedük,2002:22):

- Sistematik sorun çözme kabiliyeti
- Yeni yaklaşımları deneme kabiliyeti
- Geçmiş deneyimlerinden öğrenme kabiliyeti
- Bu işi en iyi yapanların deneyimlerinden yararlanma kabiliyeti
- Bilgileri etkili bir şekilde kullanma kabiliyeti.

Sürekli Gelişim: Sürekli gelişim ve iyileştirme kavramları; rekabet yarışında önde olmak ve sürekli var olma vizyonuna sahip işletmelerin önem verdiği kavramlardır. İşletmeler, “acaba işimizi nasıl yapıyoruz?” yerine “işimizi bugün yaptığımızdan daha iyi nasıl yapabiliriz?” sorusunu daha öncelikle kendilerine sormalıdır. Uzun ömürlü ve başarılı olma yolunu açmak için sürekli iyileştirmeyi benimsemek gereklidir(Acuner,2000:9).

Benchmarking kavramı içindeki bu sürekliliği yerine getiremeyen işletmelerin başarıyı yakalama şansları azdır ya da hiç yoktur. Gelişimi, belirli tarihler arasında uygulayıp, daha sonrası için uygulamama gibi bir şansı da yoktur. Çünkü gelişim bir seferlik bir olay değildir. Bu nedenle başarıya ulaşmada, gelişim sürekliliği de beraberinde getiren bir olgudur. Tüm bunların ışığında benchmarking; rekabet gücünün artmasında, sürekli gelişmeye yönelik yönetsel bir araçtır.

2.4 Benchmarking'in Yararları ve Amaçları

Benchmarking, başka kuruluşlar hakkında, onların kullandıkları metotlar, süreçler ve performans düzeyleri hakkında bilgi sağlayarak daha iyiye ulaşmak için kalite iyileştirme çabalarına olanak sağlamaktadır. Bu bilgiler, yeni ve daha yüksek hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için yeni fikirler ve yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, benchmarking çalışmasının, kıyaslanan kuruluşa, kıyaslanacak konuya bağlı olarak getireceği bir çok yarar vardır. Başarılı benchmarking beraberinde finansal olmayan kazançları da getirir. Bunlar (Pekdemir,2000:17):

- Önemli süreçleri tanımlama ve ölçme
- Ölçme alışkanlığı geliştirme
- Rekabet analizi ve pazar araştırması yapma
- Sektörün içinde ya da dışında en iyi kuruluşları bulma
- Onlar gibi uygulamalar sahip olmayı isteme
- Öğrenme kültürünü geliştirme
- İlgili iş alanlarının eğilimlerini tahmin etme
- Kısa ve uzun vadeli stratejik planlar geliştirme
- Kendi iş uygulamalarının dışına çıkarak yeni fikirler oluşturma
- Rakiplerle veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşlarla ürün, çıktı ve süreçleri kıyaslama olanağı bulma
- En iyi iş uygulamalarının farkında olma
- Müşteri tatminini sağlama

- Sürekli problem çözme durumunda olma
- Sürekli en iyinin arayışında olma
- Motivasyonu artırma gibi finansal olmayan yararları vardır.

Benchmarking sürecini yürütmenin öncelikli amacı rekabet üstünlüğünü elde etmektir. Sadece rakiplerimizi yakalamak değil onları aşmak ve en iyi olabilmek için de benchmarking kullanılır. Benchmarking ile hem rekabet anlaşılacak, hem de değişime yönelik fikirler başarıları ispatlanmış uygulamalardan edinilecektir. Bu yönetsel araç kullanılmadığı takdirde, değişim evrensel olmayacak ve içe odaklı çalışmalarla rakipler yakalanmaya çalışılacaktır. Sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için yeni fikirler edinebilmek de benchmarking'in amaçları arasındadır. İşletmeler benchmarking yaparken, ortakları ile bilgi paylaşır ve birbirinden öğrenirler.

Benchmarking'in amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Özer,1999:37):

- İşletmenin amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için gereken en iyi uygulamaları saptamak
- Hedefleri, amaçları ve uygulamaları geçerli kılmak
- Çalışanlarda motivasyon sağlamaktır.

2.5 Benchmarking'in Başarı Faktörleri

Benchmarking çalışmaları sırasında uygulamanın başarıya ulaşması için uyulması gereken bazı başarı faktörleri olmakla beraber geçmiş çalışmalardan elde edilen birçok tecrübeler de vardır. Başarıya ulaşmayan

benchmarking çalışmalarında en çok yapılan hataları şu şekilde sıralayabiliriz (Pekdemir,2000:72):

- Benchmarking ortağının yanlış seçimi,
- Benchmarking yaparken modellemenin ve ölçümlemenin yanlış yapılması,
- Tespit edilmiş verilerin yanlış olması,
- Benchmarking yaparken müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurmamak,
- Benchmarking'i basit bir araştırma olarak görmek ve uygulamayı öyle ele almak,
- Üst düzey yönetimin desteğini sağlayamamak,
- Benchmarking yapılırken maliyet ölçümlerini ve sınırlarını belirlememek,
- İşletmenin hedef ve stratejilerine uygun bir benchmarking uygulamasının seçilmemesi,
- Benchmarkingın kararından sonra, uygulamada sınırların dışına çıkmak,
- Sayısallaştırma ve verilerin analizi gibi işlemlerde izlenecek özensiz tutum,
- Özellikle “Rekabetçi Benchmarking” yaparken benchmarking ortağı ile etik ve ahlaki normlarında belirlendiği bir anlaşmanın anlaşma dışı bırakılması

- “Stratejik Benchmarking” gibi uzun süre ve özen gösterilmesi gereken bir uygulama yapılırken süreyi göz ardı etmek ve planlamanın yanlış şekillenmesi.

Bazı hallerde benchmarking kolay ve basit görünür, ancak kaçınılması gereken tuzaklar vardır. Aslında bu tuzaklar, benchmarking hatalarına benzer yada onlardan kaynaklıdır. Bunlar (Bedük,2002:27) ;

- Benchmarking uygulanırken organizasyonun uygun bir şekilde yapılanmaması,
- Benchmarking çalışmasının niyet edildiği amacından sapması ya da uzaklaşması,
- Benchmarking de uygulama için kurulacak takım sayısının çok fazla ya da az oluşu (ideal takımın 6 ile 8 kişi arasında olması beklenir) ve takım üyeleri incelediklerini ölçebilmeli ve değerleyebilmelidir,
- Düzenli değerlendirme ve brifinglerle müşterinin ve işletme çalışanlarının bilgilendirilmemesi,
- Değerlendirilecek spesifik konu ve standartlara konsantre olmada başarısızlık,
- Benchmarking takımı çalışmaları için gerçekçi olmayan performans programları belirlemek. Çok sıklıkla, fazla istekli yöneticiler; üç ya da dört haftada benchmarking çalışmasının tamamlanmasını istemeleri gibi,
- Benchmarking çalışması için hatalı ev sahibi şirketlerin seçimi,
- Çok fazla bilgi toplamak ve sonra neyin alakalı olduğunu bulmak için hepsini ayırmaya çalışmak,

- Benchmarking prosesinde sayısal veri toplarken, bu sayısal verilerin gerisindeki niteliksel verileri ihmal etmek.

Benchmarking'de anahtar başarı faktörü; ölçümlene ile “en iyi uygulama”ya yönelik öğrenmedir. Bu suretle de işletmenin kendine özgü imalat, dağıtım ve pazarlama ürünlerini düzeltmek, iyileştirmektir. Karşılaştırmada işletme; en dirençli rakiplerinin ve bizzat kendi işletmesinin anahtar başarı faktörlerini düşünmelidir. Bu suretle de hedeflerini başarmak için kendisine makul bir yol seçmelidir (Bedük,2002:29).

2.6 Benchmarking Türleri

Benchmarkingın rekabet üstünlüğü elde etmede ki katkısının büyük olması dolayısı ile günümüz işletmeleri için adeta olmazsa olmazlar arasına girmiştir. İşletmelerdeki önemi daha da artmıştır ve öyle görülüyor ki artmaya da devam edecektir. Ama işletmeler için şöyle bir soruya yanıt da son derece önemlidir “işletmem için hangi benchmarking türünü kullanmalıyım?”.

Benchmarking konusunda çalışmalarda bulunan çevrelerce aslında özünde aynı olmakla beraber bir çok benchmarking türü tariflenmiştir. Örnek vermek gerekirse; benchmarking konusunda ilk kitabı yazan ve benchmarking otoritelerinden Robert C. Camp “The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance” adlı kitabında Benchmarkingi dört farklı türe ayırmıştır, bunlar(Bedük,2002:27):

- İçsel Benchmarking: Çoğu büyük ya da uluslar arası işletmenin farklı bölümlerinde benzer işlevler yer almaktadır. En kolay benchmarking bu içsel işlevleri karşılaştırmaktadır.
- Rekabetçi Benchmarking: Doğrudan rakiplerin benchmarking ortağı olarak seçildiği çalışmalardır,

- İşlevsel Benchmarking: Mutlaka doğrudan bir rakiple yapılması gerekli bir çalışma değildir. Farklı endüstrilerden de aynı işleve sahip olan bir işletme seçilebilir,
- Jenerik Benchmarking: Bazı işletme işlevleri veya süreçleri endüstriler ne kadar farklı olursa olsun birbirinin aynıdır. Bu işlevlerin isimleri farklı bile olsa amaçları aynıdır. Bu tür bir benchmarking çalışması büyük bir olasılıkla uzun vadeli geri dönüşümü olduğundan en zor kabul gören türdür.

Başka bir sınıflandırmaya göre ise benchmarking şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- İşletme içi benchmarking,
- İşletme dışı benchmarking,
- Fonksiyonel benchmarking.(78-Bu nedir?)

Genel hatlarıyla özetlemek gerekirse benchmarking:

- Odaklanılan noktaya göre:
 - o Ürüne odaklı benchmarking
 - o Sürece odaklı benchmarking
 - o Stratejiye odaklı benchmarking
- Seçilen ortağa göre:
 - o İçsel benchmarking
 - o Rekabetçi benchmarking
 - o Sektör dışı benchmarking

Olarak sınıflandırılabilir(Pekdemir,2000:18).

2.6.1 Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri

Odaklanılan noktaya göre benchmarking türleri genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır:

Ürüne Odaklı Benchmarking

En çok kullanılan benchmarking türlerindendir. Bu benchmarking türünde; rakibimiz olsun olmasın, ürün geliştirme ve müşteri tatmini konusunda , diğer bir işletmeyle benchmarkinge gidilmektedir. Yeni bir ürün geliştirmede yada zaten var olan bir ürünümüzü geliştirmede ürüne odaklı benchmarking aracı kullanılmaktadır.

Japonya’da en yaygın benchmarking türü, Japon işletmelerin “ben de” mantığını yansıtan ürün odaklı benchmarkingdir. Japonlar yeni bir ürün gördüklerinde ya da var olan bir ürüne yapılan yenilikleri gördüklerinde, kısa bir süre içinde “ben de” mantığıyla gördüklerinin aynısını uygulamaya başlamaktadırlar(Özer,1999:50).

Sürece Odaklı Benchmarking

Sürece odaklı Benchmarking çeşitli kaynaklarda, ‘Sonuca odaklı benchmarking’, “İşlevsel benchmarking”, “fonksiyonel benchmarking” yada “jenerik benchmarking” olarak ele alınmıştır. Sürece odaklı Benchmarking çalışması yapılırken sürecin kendisine ya da sonuçlarına odaklanılmaktadır.

Süreç yada diğer adıyla proses odaklı benchmarkingde, mükemmelliği ile tanınan bir işletmenin, seçilen süreci nasıl uyguladığı incelenir ve incelemenin sonuçları kendi işletmemize uyarlanır (Dalay,2002:187).

Sürece odaklı benchmarkingde sektör lideri işletmeler veya benzer sektörlerdeki işletmelerle kıyaslama yapılır. Sürece odaklı benchmarking

çalışması doğrudan bir rakiple yapılabileceği gibi, tamamen farklı bir sektördeki işletmeyle de yapılmaktadır(Bedük,2002:40).

Sürece odaklı benchmarking 1980’lerde popüler hale gelmiştir. Ürün odaklı benchmarkinge, amacının nasıl gelişme yapılabileceğini öğrenmek olması bakımından benzemektedir. Ancak iki önemli yönden de ürün odaklı benchmarkingden farklılaşır. Birincisi, kıyaslamanın odağı bu durumda bir ürün değil, bir süreçtir. İkincisi, sürece odaklı benchmarking çalışması kıyaslanan işletmenin izni olmaksızın etkin bir biçimde yapılamamaktadır(Özer,1999:51).

Sürece odaklı benchmarkingin, ürüne odaklı benchmarkingden daha kolay uygulanabilirliği, benchmarking ortağımızın, bilgi paylaşımı akışından ileri gelmektedir. Bilgi paylaşımı noktasında; bize rakip olmayan işletmeler, rakip olan işletmelere göre daha rahat bir tavırla hareket edecektir.

Stratejiye Odaklı Benchmarking

Stratejik Benchmarking, en iyiyi bulmak için, başarılı bir stratejinin oluşturulmasının sağlanması maksadıyla, en iyi olan işletme stratejilerine bakarak, kendi işletmemizle karşılaştırmak suretiyle uygulanan bir benchmarking türüdür.

Stratejik benchmarking, başarılı işletmelerin uyguladıkları stratejileri ve bu stratejiler içindeki temel unsurların mercek altına alınması ve kıyaslamaya tabi tutulmasıdır (Bumin ve diğerleri,2002:91).

Stratejik benchmarking, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktadır. Bu kıyaslamayı uygulayan işletme rakibinin başarısının sırrını öğrenmeye kalkmadan önce başarıyı nasıl tanımladığı üzerinde düşünmek zorundadır. Özellikle işletmelerin orta ve uzun vadeli faaliyetlerinde, yönlendirici nitelikte temel kararlar almalarında çok önemlidir. Diğerlerine göre de elde edilen bilgiler genel ve kesinliği daha

düşük bilgilerdir ama uygulanabilme açısından daha uzun ömürlüdür (Bedük,2002:42).

Stratejik benchmarkingi uygulamadaki amaç, gerçekten de başarılı ve en iyi olan işletmelerin başarı sırları nelerdir, bu başarının arkasındaki stratejiler nelerdir, ben bunları kendi işletmemde nasıl uygulayabilirim ve başarılı olabilirim sorularına yanıt aramaktır.

Stratejik benchmarking, hem zor hem de uzun vade gerektiren bir benchmarking türü olduğu için pek yaygın kullanılan bir tür değildir. Bu durum, bu benchmarking türünün diğerlerine göre daha önemsiz olmasından değil, uygulama sürecinin zorluklarından ve ancak uzun vadede verimli sonuçların alınabilmesinden kaynaklanmaktadır.

Stratejik benchmarking kavramı, “Stratejik Planlama” kavramı ile yakından ilişkili olduğundan sorumluluk alanı daha çok üst düzey yöneticileri kapsar.

2.6.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri

Seçilen ortağa göre benchmarking türleri genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır:

İçsel Benchmarking

İşletme içindeki, benzer süreçler kıyaslanır. Böylece kendi iç süreçlerimiz kıyaslanırken aynı zamanda işletme dışına bilgi sızdırılmamış olur. Ancak içsel benchmarkingin küçük işletmelerde uygulanması bazen mümkün olmamaktadır.

İçsel benchmarking, işletmenin bir bölümündeki faaliyetlerin iş süreçlerinin diğerlerinkine oranla daha etkin ve verimli olduğu varsayımından

hareket eder. İçsel benchmarkingın amacı, bir işletmenin kendi iç performans standartlarını belirlemektir. Pek çok işletme, en iyi içsel süreçlerini karşılaştırıp, elde ettiği bilgileri diğer bölümlere aktararak anında kazanç sağlayabilmektedir. Bir işletme rekabet üstünlüğü elde etmek ve de en iyi olmak için benchmarkingı uygulamaya karar verdiğinde yapabileceği en doğru davranış öncelikli olarak içsel benchmarking yapmasıdır.

Bunun nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz(Özer,1999:57):

- İşletme, kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıyacaktır,
- Eksiklerini yine kendi doğrularıya tamamlayıp, verimlilik ve performansını artıracaktır. Böylece daha etkin olacaktır,
- Yönetsel aracın nasıl uygulanması gerektiğini bu uygulamayla daha kolay öğrenecek ve bu da daha sonraki çalışmalarında işini kolaylaştıracaktır,
- İşletme, çözüm kendi içindeyken, arayıp zaman ve para kaybetmekten kurtulacaktır.

Rekabetçi Benchmarking

Rekabetçi benchmarking, rakip firmaların süreçlerinin doğrudan incelenmesine dayalı bir benchrmarking türüdür. Amacı ise; rakiplerin ürünleri, süreçleri ve sonuçları hakkındaki bilgileri teşhis ederek, bu bilgileri kendi işletmemizdeki süreçlerle kıyaslamaktır. Böylece rakibimizin, bizden hangi yönden üstün olduğu ve neden üstün olduğu araştırılmaktadır. Elde edilen sonuçlar işletmemizin yapısına uygun şekilde uyarlanarak kalite iyileştirilmesi, performans artışı ve rekabet gücünün artmasını sağlanmaktadır.

Bu tip kıyaslama aynı müşteri tabanına mal ve hizmet sunan kuruluşlar arasında yapılıyorsa rekabete dayalı kıyaslama var demektir. Bu tür kıyaslamada, işletme, kendisini ve rakiplerini iyi tanımalıdır. İşletme, kendi iş

süreçlerinin ne durumda olduğunu ve pazardaki durumunu belirlemiş olmalıdır. Daha sonrada rakibin yani kıyaslanacak benchmarking ortağının seçimine karar verilir ve kıyaslama çalışmalarına başlar. Rakip işletmelerin sadece sonuçlarına bakılarak yapılan benchmarking çalışması, sonuçların kıyaslanması şeklinde olmakta fakat rakiplerin bu sonuçlara nasıl ulaştığı hakkında işletmelere katkıda bulunmamaktadır. Dolayısıyla da rekabetçi benchmarkingın yararları bu yöntemde sınırlı kalmaktadır (Pekdemir,2000:24).

Aslında rekabetçi benchmarking, ender görülen bir uygulamadır. Çünkü rakiplerle bilgi paylaşımı gerekmektedir ve dolayısıyla da rakip olan işletmeler arasında bu şekilde bilgi paylaşımı sınırlı olmaktadır. Ayrıca rekabetçi benchmarkingı uygulayacak işletmelerden hangisi diğerine üstünlük sağlayacaktır, diğer bir tabirle hangisi “en iyi” olacaktır. Tüm bu sorular, bu tür benchmarkingı başarılı ve dürüst şekilde uygulamanın güç olduğuna işaret etmektedir.

Sektör Dışı Benchmarking

Aynı sektördeki işletmeler birbirlerini takip ettiklerinde, sektör bir süre sonra sıradan uygulamalara sahip olmaktadır. Kıyaslama çalışması yapmak için kuruluşların mutlaka aynı sektörden olması gerekmemektedir (Pekdemir,2000:25).

Sektör dışı benchmarkingın uygulama güçlüğü çekeceğimiz yanlarına karşın kolay uygulanabilir tarafı da vardır. Farklı sektörlerde olduğundan direk rakibimiz olmayan bir işletmeyle benchmarking yapmak amacıyla işbirliği oluşturmak daha kolay olabilmektedir. Bir diğer yönü de sadece sektör içinde sınırlı kalmadığımızdan daha geniş bir benchmarking sahamız oluşmaktadır.

Sektör dışı benchmarking uygulaması bizi kendi sektörümüzde çok avantajlı ve de rekabet üstünlüğü üst düzeyde olan bir seviyeye ulaştırabilmektedir. Burada dikkat edilecek husus, benchmarkingı

yapacağımız sektördeki işletmenin, kendi işletmemizin faaliyetlerini geliştirici unsurları taşıyıp taşımadığına dikkat etmek ve kendi işletmemizdeki uygulanabilirliğine bakmak gerekliliğidir. Alp

2.7 Benchmarking Süreci

Benchmarking yapmak, hazırlıksız, hemen ve kolayca uygulanabilen, basit bir yöntem değildir. Belirli bir sürecin olduğu, işletmelerin bazı ön hazırlıklar yapması gerektiği, belirli bir zaman gerektiren, maliyeti olan ve özenle yapılması gereken bir çalışmadır. Dolayısıyla da kıyaslama süreci adım adım uygulanması gereken hassas bir süreçtir.

Benchmarking sürecinin amacı, rakiplerimiz tarafından ulaşılan müşteri tatminini aşan bir müşteri tatmini ile devamlı olarak anahtar iş süreçlerini geliştirmektir (Pekdemir,2000:35).

Benchmarking süreci, diğer işletmelerin nasıl yaptığını öğrenmek, kendi organizasyonumuza uyarlamak ve en iyiyi yakalamak veya en iyi olmak yolunda gelişim göstermek için uygulanan bir süreçtir. Öncelikle ne konuda kıyaslama yapılacağına karar verilmeli daha sonra ise performansın, zaman ve kaynakların uygun olarak nasıl başarılı bir şekilde arttırabileceği düşünülmelidir. Bunlar içinde en iyiyi bulup nasıl bir yöntem izlediklerini öğrenmek ve işletmeye uyarlamak gerekmektedir. Benchmarking süreci, basit bir süreç olmadığı gibi son derece de özen gösterilmesi gereken bir konudur.

Benchmarking ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; benchmarking sürecinin, genel bir içerik olmasına karşın değişik şablonlarda ele alındığı görülmüştür. Tabii ki doğrusu organizasyonun kendine uygun bir benchmarking sürecini uygulamak hatta kendi benchmarking süreçlerini oluşturmaktır.

Benchmarking sürecinin adımlarını şu şekilde de sıralanmaktadır:

- Planlama
- Veri Toplama
- Verilerin analizi
- İyileştirme (Pekdemir,2000:35)

Bu araştırmada ise süreçler şu şekilde ele alınacaktır:

1. Benchmarking'in konusunun belirlenmesi
2. Benchmarking takımının oluşturulması
3. Benchmarking ortağının belirlenmesi
4. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi
5. Hedeflerin saptanması ve planın oluşturulması
6. Uygulama ve değerlendirmelerin yapılması
- 7.

2.7.1 Benchmarking Konusunun Belirlenmesi

Bu aşamada, iyileştirmeyi en fazla gerektiren fonksiyon ya da süreçlerin hangileri olduğu belirlenir. Hangi benchmarking türünü uygulayacağımız saptanır. Daha sonra geliştirmek ve iyileştirmek istenilen yeri ya da yerleri, hangi aşamada ve kimlerle kıyaslayacağımıza karar verilir(Dalay,2002:189).

Benchmarking yapılacak, konu ve faaliyetler belirlenir ve benchmarking çalışması bu belirlenen konularda başarılı işletmeler

tarafından nasıl uygulandığı araştırılır. Performans ölçüleri belirlenir ve kıyaslama yapacak işletme ile kıyaslama yapılan işletme arasındaki performans farklarını ortaya koymak için veriler ölçümlenir (Pekdemir,2000:37).

Ölçümlemede dikkat edilmesi gereken nokta sadece finansal ölçümlemeler değil finansal olmayan performans ölçümlerinin de dikkate alınması gerektiğidir. Finansal olmayan ölçümlemelerin de gerekliliğini daha iyi anlamak “benchmarking’in yararları” başlığı altındaki “finansal olmayan yararlar” bölümünde açıklanmıştır.

İşletmenin ihtiyacı olan başarı faktörleri ve performans ölçümlerini belirleyerek benchmarking konusu belirlenir. Benchmarking konusunda iyileştirmek istenen süreçleri belirledikten sonra bu süreçlerde hangi faaliyetleri gerçekleştirmek ve sıralamak gerektiği, “akış şeması”nı oluşturularak belirlenir.

2.7.2 Benchmarking Takımının Oluşturulması

Hangi alanda benchmarking uygulanacağına karar verildikten sonra, benchmarking için uygun takımın oluşturulması aşamasına geçilir. Benchmarking çalışmasını planlamak ve geliştirmek için uygun zaman ve faaliyetleri bu takım saptar. Bu yüzden de bu çalışmayı yapacak olan takımı oluşturmak atılacak en önemli adımlardan biridir.

Benchmarking süresi, benchmarkingın türüne ve uygulanacak projeye göre değişmektedir. Ancak bir benchmarking projesinin uygulanma süresini ve kimler tarafından hangi aşamalarda uygulanacağı planlanmalıdır. Benchmarking takımı kıyaslama için gerekli çalışmaları planlayacak ve faaliyetleri düzenleyecektir. Genel olarak bir benchmarking takımı (Pekdemir,2000:43):

- Kuruluşun kıyaslama uzmanları
- Dış kıyaslama uzmanları
- Kuruluş çalışanlarından oluşmaktadır.

Oluşturulacak takımda, takım lideri ve ihtiyaç olunan konularda uzman ve deneyimli üyelere ihtiyaç vardır. Bir benchmarking takımının büyüklüğü değişmektedir. Bununla birlikte bir takım için öngörülen büyüklük ortalama 6-8 kişidir. İşletmenin ve yapacağımız faaliyetlerin büyüklüğüne göre bu sayı değişmektedir.

Benchmarking takımını oluşturan kişi sayısı kadar, üyelerin sahip olması gereken özellikler de vardır. Bunlara örnek olarak, iletişim kabiliyetine haiz, takım ruhu olan, gerekli yaratıcı zekaya sahip, motivasyonu yüksek, kendisinden beklenen işlevsel uzmanlığa ve deneyime sahip olmaktır.

2.7.3 Benchmarking Ortağının Belirlenmesi

Benchmarking yapılacak ortağın belirlenmesi konusu çok hassas bir konudur. Çünkü yanlış seçilen bir benchmarking ortağı, pek çok sorunu da beraberinde getirecektir. Başarılı bir benchmarking için ortağın, toplanan bilgiler ışığında ve uygulama süreçlerini iyileştirilmesi düşünülen hedeflere uygun bir ortak olması gereklidir. Ayrıca benchmarking süresinin doğru tahmin edilmesi de son derece de önem taşımaktadır. Benchmarking ortağından gerekli bilgiler alınır ve iyileştirme süreçlerimize uygun bir şekilde uygulama planları yapılır. Daha sonra ise değerlendirme yapılarak, çalışmalar rapor haline getirilir(Pekdemir,2000:46).

Benchmarking yaparken, kıyaslama yapılacak ortaktan alınan bilgiler iyi incelenmelidir. Bilgi toplarken ve bu bilgileri analiz ederken protokoldeki

kurallara sadık kalmak ve etik kurallara da riayet etmek son derece önemlidir(Dalay,2002:193).

Performansımızı iyileştirmek ve en iyiden örnek alarak gelişimi sağlayacaksa bunun için uygun ortağın seçilmesi gereklidir. Bunun içinde en iyi uygulamalar ve en başarılı işletmelerin belirlenmesi ve de bu işletmelerden bilgi almak için sistematik bir çalışma başlatılmalıdır. Tüm bunlar en iyi kimdir ve işletme en iyiyle nasıl benchmarking yapmalıdır sorularını akla getirmektedir. Tabii ki alanlarında en iyileri bulmak ve de onları kolay bir şekilde benchmarkinge ikna etmek her zaman mümkün olmamaktadır. En iyi kavramının göreceli oluşu bizi bazı kriterlere göre ayırım yapmaya itmektedir. Performans ölçümleri, kritik başarı faktörleri, sektör liderleri gibi ölçütler bize bu konuda yardımcı olmaktadır.

Benchmarking ortağının kıyaslama için doğru ve sağlıklı bilgiler vermesi ve de çalışmaya katılım isteği çok önemlidir, zira benchmarking ortağından onay alınmadığı takdirde zaten böyle bir çalışma yapılamaz

2.7.4 Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi

Benchmarking takımı tarafından, benchmarking ortaklarından doğru verilerin toplanması ve analiz edilmesi, benchmarking çalışmasının başarısı için çok önemlidir. Zira yanlış ve eksik veriler başarılı bir benchmarking uygulamasının önünde ciddi bir engeldir. Veri toplama ve analiz etme sürecinden önce işletmenin başka bir işletme ile benchmarking çalışması yapabilmesi için süreçlerini, ürünlerini, hizmetlerini, güçlü ve zayıf yanlarını tanımlamalıdır. Bununla birlikte diğer işletmeleri de iyi gözlemlemeli ve faaliyetlerine dikkat etmelidir. Benchmarking ortağından alınması gereken verileri toplayabilmek için çeşitli yöntemler vardır, bunlar(Pekdemir,2000:59):

- Telefon görüşmeleri

- Kişisel görüşmeler
- Kuruluş ziyaretleri/doğrudan gözlemler
- Anketler
- Yayınlar/medya
- Arşiv araştırmaları şeklinde tanımlayabiliriz.

Verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonunda elde edilen bilgiler performans farkını ortaya koyar nitelikte olmalı ve de bilgiler karşılaştırılır tablo, şekil, grafik haline getirilmelidir.

Veri toplama aşamasının amacı, analiz için gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Öncelikle işletme kendi içinde bu sürece başlamalıdır. Veri toplama işlemi en kritik aşamalardan birisidir. Bu yüzden kullanılacak metod ve program dikkatle takip edilmelidir. Belirlenen benchmarking konusu veri toplama yöntemine de öncülük eder. Örneğin; anket yöntemiyle toplanacak verilerin niteliğini, belirlediğimiz benchmarking yöntemine uygun bir şekilde ayarlanmalıdır. Bilgilerin karmaşıklığı ya da projenin kapsamı bunu belirler. Elde edilen bilgiler derlenir ve analiz edilmek üzere sınıflandırmalar yapılır. Analiz etmeden önce bilgilerin doğruluğundan emin olmalı ve eksiklikler varsa giderilmelidir. Veri toplamadan sonraki safha bilgilerin analiz edilmesidir. Toplanan ve derlenen bilgiler artık işlenecek duruma gelmiştir. Bilgilerin tutarsız olup olmadığının kontrolünden sonra gerekli analizler yapılır.

Kısacası analiz süreci, başarılı uygulamaların değerlendirilmesidir. Toplanan verilerin incelenip analizi, işletmeler için başarıya ve hedeflere ne kadar ulaşıldığının kısacası etkinliğinin de analizi olacaktır.

2.7.5 Hedeflerin Saptanması ve Planın Oluşturulması

Benchmarking ortağının en iyi uygulamaları nasıl yaptığına dair bilgiler elde edilir ve iyileştirilmesi istenen süreç ile bu uygulamalar kıyaslanır. Kıyaslama sonucunda performans farkları belirlenir. Bu farklılıkları gidermek ve iyileştirmeyi sağlamak için, performans farklarının nedenleri ve nasıl o performansa ulaşılabileceği konusu baz alınarak istenilen hedefler belirlenir. Kıyaslayan işletme, mevcut performansını dikkate alarak daha iyi bir performans gerçekleştirmek için ulaşmak istediği düzeye erişmek hatta daha da yüksek düzeye çıkmayı hedefler. Planlanan hedeflere bir seferde yada kademeli bir girişimle ulaşmak ister. Hedefler belirlenirken unutulmaması gereken hususlar vardır. Bunlar(Pekdemir,2000:60):

- Hedefler açık olmalıdır
- Ulaşılabilir olmalıdır
- Ölçülebilir olmalıdır
- Motive edici olmalıdır
- Çalışanları sonuca yönlendirmelidir
- Başarı ile ilişkilendirilmelidir
- Hedefler, uygulayıcıların katılımı ile belirlenmelidir.

Bu aşamadan sonra ise uygulama aşamasına geçilir.

2.7.6 Uygulama ve Değerlendirmelerin Yapılması

Bu aşamada benchmarking yapan işletme, veri ve hedefleri koymak ve benchmarking yapılan konuda en iyi olmak, liderliği ele geçirmek için

uygulama aşamasına özen göstermelidir. Uygulamadan alınan sonuçlar daha önce belirlenen hedeflerle karşılaştırılır ve ne derece başarılı olduğu ve uygulamanın etkinliği değerlendirilir.

Benchmarking uygulamasının sonucunda ortaya çıkan verilerin etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesi, aynı zamanda benchmarking çalışmasının gerçekten ne kadar yararlı olduğunun belirlenmesi açısından da önemlidir. Hedeflenen iyileşmeye, hedeflenen sürede ulaşıp ulaşılmadığı da gene bu aşamada değerlendirilir. Yani benchmarking çalışmasının başarısı değerlendirilir. Bu nedenle değerlendirme sırasında benchrarking çalışmasının tüm aşamaları gözden geçirilmelidir. Tüm bu aşamaları inceleyen ve çeşitli sorunların belirtildiği kontrol listesi de hazırlanmalıdır.

2.8 Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Benchmarking(Kıyaslama)

Değişim mühendisliği uygulamalarında benchmarking kavramının yerini ve önemini incelemek amacıyla konu iki başlık halinde anlatılmıştır.

2.8.1 Değişim Mühendisliği ve Benchmarking İlişkisi

Daha önceki bölümlerde farklı ve detaylı olarak tanımları yapılan değişim mühendisliği ve benchmarking kavramlarını en temel şekilde yeniden açıklayacak olursak;

Değişim Mühendisliği; 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.(Berber,1998:88)

Benchmarking ise; bir işletmenin bilinçli bir şekilde, kendi faaliyet alanlarında en başarılı firmaların uygulama süreçleri ile kendi uygulamalarını karşılaştırması ve elde ettiği sonuçları kendini geliştirmek için kullanması sürecidir.

Tanımların karşılaştırılmasını bir tablo üzerinde gösterecek olursak;

Tablo-2: Kıyaslama-Değişim Mühendisliği Yöntemlerinin Karşılaştırması

	KIYASLAMA	DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ
Model	Başka bir kuruluş	Organizasyon içinde belirlenir
Temel eleman	Süreç	Süreç
Ortaya çıkan	Geliştirilmiş süreç	Yeniden yapılandırılmış süreç
Nasıl	Takım çalışması	Takım çalışması
Amaç	Süreç iyileştirme	Süreç yeniden inşa etme
Hedef	Başkalarından daha iyi yapma	Çarpıcı gelişme gösterme

Kaynak: KAYGISIZ, Barış, “Bir Performans Artırma Aracı Olarak Kıyaslama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.

Burada değişim mühendisliği tanımının dört temel kavramı içerdiği görölmektedir. Bunlar;

Temel: Değişim mühendisliği, değişime başlamadan önce, işlerin neden yapıldığı ve neden bu şekilde yapıldığı konularını içeren temel soruların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırılmasını öngörmektedir.

Radikal: İşlerin köküne inerek yeniden tasarlanmasını, mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak yerine eskiyi tamamen fırlatıp atmayı ifade etmektedir. Değişim mühendisliği işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi yada değiştirilmesi değil, tamamen yeniden icat edilmesidir.

Çarpıcı: Değişim mühendisliği marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Değişim mühendisliği ancak büyük bir hamleye, patlamaya gereksinim duyulduğunda uygulanmalıdır.

Süreç: Tanımımızın en önemli anahtar sözcüğü süreçtir. İş süreci bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır. Süreç odaklılık, şimdiye kadarki iş bölümü ve uzmanlaşma ilkelerine göre, görev odaklı organize olma uygulamalarının tamamen terk edilmesini gerektirir(Kaygısız,2005:95).

Kısaca bu bölümde de değişim mühendisliğinin beş aşamasına değinmek gerekirse;

- **Planlama:** Doğru kişileri bulmak, hedefleri ve amaçları kurmak ve bakış açısını yakalamak suretiyle projeyi başlatmak.
- **Firma içi öğrenme:** Mevcut durumu anlamak, mevcut proses akışını, gecikmeleri, maliyetleri problemleri, fırsatları teşhis etmek

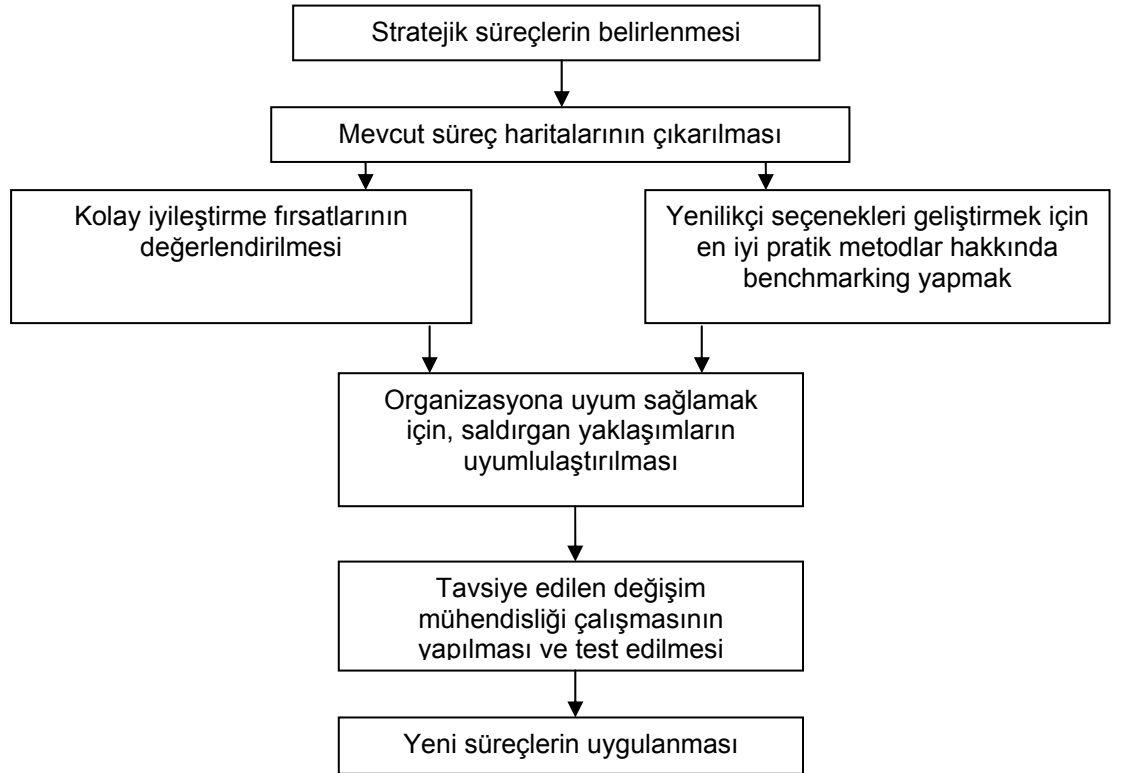
- Dışa dönük öğrenme: Ekip üyelerine, ön yargılı düşüncelerden uzaklaştırmak ve yaratıcı düşünceyi aşlamak için yeni fikir ve tecrübeleri göstermek.
- Yeniden biçimlendirmek: İçte ve dışta öğrenilen tüm prosese baştan sona, hedefleri, çıktıları ve proses adımlarını içerecek şekilde uygulamak.
- Yürütme: Yeni proste başarılı değişimi kolaylaştırmak için doğru işleri, yapı, teknoloji ve ustalığı doğru yerlere koymak.

Bilişim çağını yaşayan ve küreselleşme olgusu ile açık bir pazar haline gelen dünyada, işletmelerin iyiyi, daha iyiyi, sürekli yenilenmeyi ve değişmeyi ilke haline getirmeleri bu büyük pazarda ayakta kalabilmeleri için en önemli faktördür. Bu değişim stratejilerinin biri de kıyaslama olarak da dilimize çevrilen benchmarkingdir. Benchmarking kısaca; en iyi uygulamaları bulma ve başkalarından öğrenme olarak tanımlanmaktadır. İşletme içerisinde; biz nasıl yapıyoruz, doğru ölçme teknikleri kullanıyor muyuz, başkaları nasıl yapıyor, yeterince hızlı süreçler uygulayabiliyor muyuz, en iyi uygulamaları kullanabiliyor muyuz gibi pek çok soruya cevap arayan ve bulan bir yönetim yaklaşımıdır. Aynı zamanda ortaya, neyi ne kadar başardığımız gerçeği de çıkacaktır. Bunların yanında aynı sonuçlara ulaşırken diğerlerinden neleri farklı yaptığımızda gözler önüne serilecektir. Kısacası benchmarking bize dış referanslar ile en iyi uygulamaları aktararak değişim için ihtiyacımız olan süreçleri yenilememizi sağlayacaktır.

Benchmarking sürecinin bir bölümü de “nerede olduğumuzu anlamaktır”. Başkalarının neleri nasıl yaptıklarını araştırırken bundan önce ilk olarak “biz nasıl yapıyoruz” ortaya çıkacak veya en azından “nasıl yapmak isterdik” sorusunun cevabına ulaşılacaktır. Böylelikle ölçümleme kriterimiz de belirlenmiş olacaktır. Başka bir bölümde bu atılımdan sonra nerede olabiliriz veya ne kadar daha iyi olabiliriz, hangi noktaya çıkabilirimiz tespit edilmesidir (Trimble,2007).

2.8.2 Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Benchmarking

Değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra benchmarking ile değişim mühendisliği ilişkisi ortaya konulabilir. Değişim mühendisliğinin başarıya ulaşması için benchmarking tekniğinden yararlanılması büyük önem taşımaktadır. Değişim mühendisliğinin en önemli araçlarından bir tanesi benchmarking yani kıyaslamadır. Değişim yönetiminde kıyaslama ile işletmede bir atılımın gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.(Kaygısız,2005:99)



ŞEKİL-3: Yeniden yapılanma için süreç akış metodolojisi

Kaynak: AYCAN, Nurşen, "İşletmelerde Değişim ve Dönüşüm Stratejisi Olarak Benchmarking İle Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Değişim mühendisliğinde ilk adım, katma değer sağlayan stratejik süreçlerin belirlenmesi ile ilgilidir. Benchmarking gibi, değişim mühendisliği de müşteri perspektifinden süreç belirleme fikrine dayanır. Bir sonraki adım ise, aynı zamanda potansiyel geliştirme yöntemlerini belirlerken öte yandan mevcut sürecin haritasının çıkarılması ve ölçülmesiyle ilgilidir. Organizasyon hızlı geliştirmeleri işleme koyduğu anda, devrimsel geliştirmeleri belirlemek için eşzamanlı bir çaba da görülür. Daha sonra belirlenen saldırgan geliştirme faaliyetleri, organizasyonel ve iş çevrelerine uyum için değişikliğe gidilir. Bir sonraki adımda, tasarlanan süreç örnek koşullar altında yapılan değişikliklerin, tasarlanan çıktıyı sağlayıp sağlamadığı hususunda test edilir. Örnek çalışmaların başarılı bir şekilde sonuçlanmasından sonra bütün süreç değişikliğe uğratılır.

Kıyaslama; en iyi uygulamaları, bunları en iyi yerine getiren işletmelerden öğrenmeyi, nasıl bu güce ulaştıklarını incelemeyi içerir. Mevcut bir faaliyet, süreci yada fonksiyonu geliştirmek için yeni fikirler edinmek adına çok etkili bir araçtır. Değişim mühendisliği ise bir sürece; amaçlarını, görevlerini, yapısını, teknolojisini ve çıktılarını da içerecek şekilde her açıdan bakmayı ve üzerinde yeniden düşünmeyi hedefler. Bundan sonra ise etkin ve yeterli sonuçlar alınca kadar faaliyetler gerektirir. Değişim mühendisliği genellikle büyük ve çok fonksiyonlu süreçlere uygulanmaktadır. Değişim mühendisliğinin uygulanacağı faaliyet alanı belirlenirken de benchmarking, yararlanılacak uygulamalardan biridir. Bu nokta müşterilerin, süreçlerin, performans ve başarı kriterlerinin, değer yaratan faaliyetlerin, örgütün süreç yapısının, kaynakların, işin hacminin ve önceliklerin belirlenmesi gerekir. Aşağıdaki şekilde kıyaslamamanın bu aşamadaki rolü gösterilmektedir(Biçer ve Sungur,1996:336).



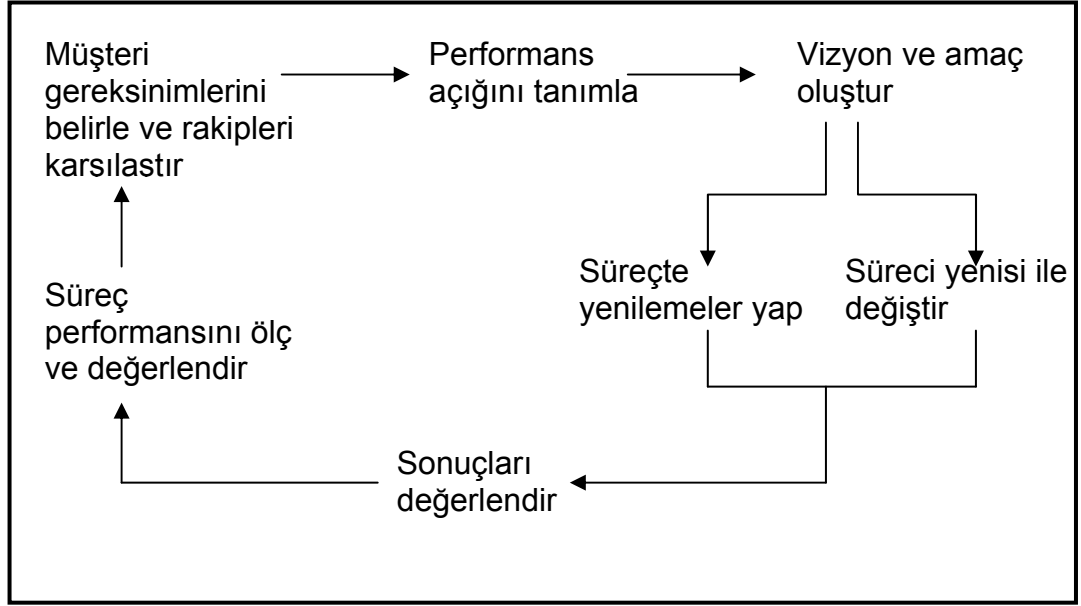
Şekil-4: Değişim Mühendisliğinin faaliyet alanlarının belirlenmesi

Kaynak: SUNGUR, H., BİÇER, İ.H, “Değişim Mühendisliği (BPR)Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, **TÜSİAD-KALDER, 5. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, 1996.

Benchmarking uygulamasının performansını ölçecek başarı aktiviteleri genel olarak üç grupta toplanır; kalite, maliyet ve çevrim zamanı. Literatürlerde değişim mühendisliği ve süreçlerin yeniden yapılandırılması uygulamalarının başarı ölçütleri ise; müşteriler, iş süreçleri, tedarikçiler, finansal ve çalışanlar olmak üzere beş ana başlıkta toplanmaktadır. Müşteriler bazında başarı ele alındığında, başlıca ölçüt olarak karşımıza müşterilerin taleplerine karşı gösterilen performans gelmektedir. Bu, diğer bir deyişle verimlilik, kalite, maliyet ve çevrim zamanı ile yakından ilişkilidir. İş süreçleri bazında başarı ölçütlerine örnek olarak çevrim sayısı, mali performans ve kalite gösterilebilir ki bu da yine kıyaslama çalışmasının ölçütleri tarafından kapsamaktadır. Tedarikçiler bazında ele alınan ölçütler

çevrim zamanı ile, finansal bazda ele alınan karlılık, pazar payında büyüme gibi ölçütler maliyet ve çevrim zamanı, çalışanlar bazındaki ölçütler, örneğin birleşik tatmin, verimlilik ve çevrim zamanı ile yakından ilişkilidir. Bu ölçütleri bir diyagramda topladığımızda kıyaslama ölçüt gruplarının değişim mühendisliği ölçütlerini de kapsadığı kolayca görülmektedir. Bu matematiksel ilişkilendirme de bize her iki uygulamanın da aynı amaca, organizasyonu daha iyiye götürmek olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Kıyaslamanın gelişmesi yönündeki engellerden birisi süreçlerin sınıflandırılmasındaki eksikliklerdir. Diğer bir ifade ile benzer süreçlerin sınıflandırılması her işletmede aynı olduğu takdirde kıyaslama çalışmaları daha doğru ve hızlı bir şekilde yürütülecektir. Değişim mühendisliği felsefesinde ise iki işletme çok benzer olsalar dahi süreçlerde mutlaka farklılıklar olacaktır dolayısıyla süreçler yeniden yapılandırılmalıdır. Bununla beraber süreçlerin çözümlenmesi için ortaya konan yazılım desteği, günden güne süreçleri birbirine yakınlaştırmakta ve bu süreçlerle ilgili veri tabanlarının evrenselleşmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda değişim mühendisliği gelecekte işletme kavramının olgunlaşması ile birlikte daha da artacak, çok daha özgül bir nitelik kazanacaktır ve bu performans geliştirme felsefesinin özünde ilgili verilerin toplanması, karşılaştırılmaları yapma ve daha iyi bir yola yönelme gereksinimi ortaya çıkaracaktır ki bunun diğer adı kıyaslamadır.(Berber,1998:97)



Şekil-5:Süreç Geliştirmenin Sürekli Ve Sonsuz Döngüsü

Kaynak: BERBER, Aykut, “Kıyaslama ve Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması Metodolojilerinin Karşılaştırılması ve Örnek Olay”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1998.

Sonuç olarak, gelişimi ve radikal bir sıçramaya imkan sağlayacak değişim mühendisliği uygulamalarında potansiyel hedeflerin ortaya çıkarılmasına yardımcı bir yöntem olarak benchmarking kullanılmalıdır. Daha yüksek verimlilik sağlanması amacıyla uygulanan değişim mühendisliğinin planlama ve uygulama aşamalarından önce birincil basamak olarak benchmarking yapmak gerekecektir. Benchmarking metodu, değişim mühendisliği ve süreçlerin yeniden yapılanması sırasında en iyi uygulamaları eş zamanlı analizler ve bir çok kilit faaliyetlerin ortaya çıkarılması ile sürece ışık tutacaktır. Değişim mühendisliği ve benchmarking bir çok literatürde açıklandığı üzere aslında birbirlerinin avantajlarını ortaya çıkaran ve tamamlayıcı, yardımcı birer tekniktirler. Bu yüzden değişim mühendisliği modelini belirleyecek ve gücünü artıracak etkin benchmarking uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanmasına ihtiyaç vardır.

Değişim mühendisliği uygulaması öncesinde kıyaslama yapmak veya değişim mühendisliği uygulaması sırasında kıyaslama çalışmalarının bulgularından faydalanmak başarıyı artırmaktadır. Sonuçta kıyaslamanın daha başarılı sonuçlar verebilmesi için bulguların mutlaka stratejilerle ilişkilendirilmesi gerekir.

Çağımızdaki değişim ve gelişmelere göre sürekli yeni trendlerin ortaya çıktığı ve kullanıldığı görülmektedir. Oysa ki tüm yönetim gereçleri bir diğerinin kimi zaman bir alt kümesi, kimi zaman kapsayanı, bazen bir halkası bazen de aynısı olmaktadır. Organizasyonda gelişmeyi sağlamak için süreç bazında çalışmanın en mantıklı şekil olduğu ise artık kabul edilen bir gerçektir. Bu bağlamda sürece doğal olarak iki yöntem uygulanabilir; geliştirmek veya yenilemek. Dolayısıyla değişim mühendisliği ve benchmarking kavramlarının geçerliliğini her zaman koruyacağı ve birbirinin tamamlayıcısı olarak çalışacağı da bir gerçektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE YER ALAN YÖNETİCİLERİN

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE BENCHMARKING

UYGULAMALARINA YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu inşaat sektöründe yer alan ve karar verici pozisyonda bulunan yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking(kıyaslama) uygulamalarına yaklaşımlarının incelenmesidir.

3.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde hızlı ilerlemeler ve gelişmeler sonucu, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. İşletmeler çeşitli yönetim yaklaşımlarını benimseyerek rekabet güçlerini artırmayı hedeflemekte ve müşterilerine daha kaliteli ve ucuz mal ve hizmet sunmaya çalışmaktadırlar.

Değişim mühendisliği kalite, maliyet, hız gibi konularda kökten bir değişiklik yaparak, işletmelerin rekabet güçlerini artırmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır. Benchmarking(kıyaslama) de bir işletmenin bilinçli bir şekilde, kendi faaliyet alanlarında en başarılı firmaların uygulama süreçleri ile kendi uygulamalarını karşılaştırması ve elde ettiği sonuçları, kendini geliştirmek için

kullanması sürecidir. Benchmarking, üstün performansa ulaşmak için yapılan araştırma sürecidir. Üstün performansa, farklı organizasyonların ya da organizasyonda yer alan farklı birimlerin karşılaştırılarak, onların nasıl daha iyi yapabildiklerini öğrenmek amacını taşıyan sistematik karşılaştırmalar yoluyla ulaşılabilir. Benchmarking, başka birinin bir işte daha iyi olduğunu kabul edecek kadar mütevazı ve onun nasıl yakalanacağını, hatta geçileceğini öğrenecek kadar zeki davranmayı gerektirir. Bu tanım, benchmarking' in özünü, yani “ başkalarından öğrenmeyi ” içine almaktadır.

Her iki yönetim yaklaşımı da amaç olarak değişimi içermekte olup süreçleri içerisinde birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bu yaklaşımların şirket içerisinde benimsenerek uygulamaya başarılı bir şekilde geçmesi için kuşkusuz en büyük başarı faktörü üst kademe desteğidir. Değişim mühendisliği uygulamalarında değişimi kabul edecek ve başlangıç için düğmeye basacak, çalışanları motive edecek aynı zamanda yeterli kaynak ayırarak işi profesyonellere devredecek olan yöneticiler, benchmarking uygulamalarında da kıyaslama ortağının iyi olduğunu kabul edecek ve ortağından en üst düzeyde iyi uygulama sürecini kendi işletmesinde uygulamak için istekli olması gerekecektir. Her iki yönetim yaklaşımının da kilit noktasında yer alan yöneticilerin bu yönetim anlayışları hakkındaki görüş ve tutumları da başarı için en önemli faktördür.

Bu araştırmanın amacı inşaat sektöründe yer alan karar verici pozisyonundaki yöneticilerin bu kavramlar hakkındaki yaklaşımlarını tespit etmektir. Bununla beraber işletme yöneticilerinin değişim mühendisliği ve benchmarking yönetim yaklaşımlarının uygulanabilirliğine inançlarını tespit etmekte araştırmanın diğer bir amacıdır.

3.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırma, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü tarafından şimdiye kadar ihale edilen baraj inşaatlarında müteahhit olarak çalışmış toplam 72 adet işletmenin, şu anda faal olarak inşaatları devam eden enerji projelerini yürüten, merkez ve taşra teşkilatına sahip 22 adet işletmenin merkez ve şantiyelerinde görev alan, karar verici pozisyonundaki yöneticileri ile yapılmıştır. Firmalarda çalışan diğer pozisyonundaki elemanların değişim mühendisliği ve benchmarking(kıyaslama) hakkındaki yaklaşımları araştırmanın kapsamı dışındadır. Ayrıca hazırlanan anket doldurulmadan önce yöneticilere değişim mühendisliği ve kıyaslama konusunu bilip bilmediği sorulmuş ve “bu kavramlar hakkında bilgi sahibiyim” ifadesinde bulunan yöneticilerle anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Bu araştırma, bilgilerin sağlanması ve kullanılması yönünden kanı araştırması sınıfına girmektedir. Araştırmada hem birincil veriler hem de ikincil veriler kullanılmıştır. Öncelikle, belgesel kaynak derleme tekniği kullanılarak ikincil veriler toplanmış, konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar, yayınlanan makaleler, online veri tabanları incelenmiş, kütüphane araştırması yapılmıştır. Daha sonra, toplanan veriler araştırmanın amacı doğrultusunda değerlendirilmiş ve birincil verilerin elde edilmesine geçilmiştir.

3.4.1 Anket Formunun Hazırlanması

Anket formunda yer alan sorular, genel kurallar çerçevesinde teorik bölümden yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Ancak doğal olarak bu kısımlar ayrı ayrı belirtilmemiş, anketin cevaplandırılmasında ve anlaşılmasında en uygun olacak şekilde dizayn edilmiştir. İlk bölümde yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking(kıyaslama) hakkındaki genel bilgileri tespit edilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise bu uygulamalara karşı düşünce ve yaklaşımları tespitine yönelik sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise anketi cevaplayan yöneticilerin yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur.

Anket formunda toplam 10 soru yer almaktadır. Bunlardan ilk soruda, anketi cevaplayan yöneticiden değişim mühendisliği ve benchmarking(kıyaslama) hakkında geliştirilen 20 genel ifadeye katılım derecesini belirtmesi istenmiştir. Bu sorudaki amaç yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking(kıyaslama) kavramlarını hakkındaki bilgilerini ölçmek ve bu 20 ifadeye ne derece katıldıklarını tespit etmektir. Bunun için yöneticilerden 1-Kesinlikle katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Fikrim yok, 4-Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılmıyorum, seçeneklerinden oluşan beş noktalı ölçeğe göre bu ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir.

İkinci soruda değişim mühendisliği ve benchmarking(kıyaslama) ile ilgili 20 ifade geliştirilmiş ve yöneticilerden destekleme dereceleri sorulmuştur. Yine burada da beş noktalı ölçek kullanılmıştır. Burada amaç yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking(kıyaslama) uygulamaları hakkındaki yaklaşımlarının tespit edilmesidir.

Diğer sorularda ise yöneticilerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur.

3.4.2 Anket Formunun Ön Testi

Yukarıda bahsedilen biçimde hazırlanmış olan anket formunun ön testini yapabilmek için, 10 kişilik denekten oluşan bir örnek gruba dağıtılan anket formları, daha sonra toplanarak incelemeye tabi tutulmuştur. Burada sorulan soruların niteliği ile ilgilenilmemiş, soruların denekler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı üzerinde durulmuştur. Yapılan inceleme sonucunda, gerekli görülen düzeltmeler yapılamak suretiyle anket formuna son şekli verilerek uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

3.5 Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H1: Değişim mühendisliği ve benchmarking kavramları hakkında yöneticilerin düşünceleri ile yöneticilerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking kavramlarına yaklaşımları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Verilerin Analiz Yöntemi

Anketler sonucu elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Packages For Social Sciences) programının 15.0 versiyonu kullanılmıştır. Öncelikle ölçek soruları için içsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem olan Cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısı kullanılmıştır.

Güvenilirlik analizi yapılmış ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 44 sorulu ölçeğin güvenilirliği 0,766 olarak hesaplanmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,5'e kadar makul kabul edilebileceği bazı araştırmacılarca öngörülmektedir. Elde edilen 0,766 değeri 1,00'e yakın olduğu için analizden olumlu sonuç alınmıştır. Ayrıca hipotezlerin yorumlanmasında çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Çapraz tablolar, birbirleri ile ilgisi bulunan ve en az iki değişkeni içeren tablolardır. Çapraz tablolardaki veriler nitel ya da kategorik olarak kabul edilir. Çünkü her değişkenin nominal bir ölçeğe sahip olduğu varsayılır. Çapraz tabloların en yaygın türü iki değişkenli tablolardır. Bu tablolar daha çok bir bağımsız bir bağımlı değişkenin gözlemlerini sıklık (frekans) hücrelerine dağıtma şeklinde olur.

3.7 Araştırmanın Bulguları

Anket çalışmasında elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin tablo ve grafikler aşağıdaki gibidir.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Ankete katılan yöneticiler ağırlıklı olarak 40-59 yaş aralığında olup ankete katılan sadece 9 yönetici 26-39 yaş grubundadır.

Ankete katılan yöneticilerin %44'ü işletmelerinde üst düzey yönetici olarak çalışmaktadır. Bu gruba yönetim kurulu üyeleri, icra kurulu üyeleri, genel müdürler ve yardımcılar dahil edilmiştir. Yönetici pozisyonunda yer alan gruba ise şantiye şefleri, bölüm müdürleri ve yöneticileri dahil edilmiş olup bunların yüzdesi de %48'dir.

Ankete katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ait tablo aşağıdadır;

Tablo-3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

YAŞ					
	25'den küçük	26-39	40-59	60'dan büyük	Standart Sapma
Frekans	0	9	40	15	0,610
Yüzde	0%	14%	63%	23%	
EĞİTİM					
	İlköğretim	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans/Doktora	Standart Sapma
Frekans	0%	0%	4500%	1900%	0,460
Yüzde	0	0	0,7	0,3	
TECRÜBE					
	1-5 Yıl	5-10 Yıl	10-20 Yıl	20 Yıldan fazla	Standart Sapma
Frekans	0	4	23	37	0,617
Yüzde	0%	6%	36%	58%	
ŞİRKET İÇİ POZİSYONU					
	Üst Düzey Yönetici	Yönetici	Kısım Şefi	Diğer	Standart Sapma
Frekans	28	31	5	0	0,627
Yüzde	44%	48%	8%	0%	

Yukardaki tabloda da görüleceği üzere anket uygulanan yöneticilerin büyük çoğunluğu üniversite mezunu olup %30'u de yüksek lisans veya doktora seviyesinde eğitim almıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 20 yıldan fazla bir süredir bu sektör içerisinde değişik kademelerde görev yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking ile İlgili İfadelerine Katılma Dereceleri

Aşağıdaki tabloda anketin birinci bölümünde yer alan toplam 20 soruya yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlar mevcuttur. Kesinlikle katılıyorum ifadesine 5, katılıyorum 4, fikrim yok 3, katılmıyorum 2 ve kesinlikle katılmıyorum ifadelerine ise 1 değeri verilmiştir. Bu değerlendirme işleminden sonra sorulara ait standart sapma değerleri ve ortalamaları bulunmuştur. Yöneticilerin değişim mühendisliği uygulamalarının ilk aşamasını amaçların açık ve net bir biçimde belirlenmesi işleminin olacağını belirtmeleri dikkat

çekici bir sonuçtur. Aynı zamanda yöneticiler değişim mühendisliği uygulamalarının başarıya ulaşması için en önemli faktörün iş süreçlerinin incelenmesi olduğunu düşünmektedirler. Benchmarking ile ilgili olarak da yöneticiler, taklide ağırlık veren bir uygulamanın ancak benchmarking ortağı kadar iyi olma fırsatı vereceğini bildirmeleri ve ortak seçiminin de benchmarking uygulamalarında en önemli başarı faktörü olduğunu bildirmeleri dikkat çekici sonuçlardır.

Değişim mühendisliği uygulamalarında yetkinin çalışanlara devredilmesi ve sürekli eğitim programları uygulanması konusunda yöneticilerin çekincelerinin olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca benchmarking uygulamalarının bir yönetim tekniğinden çok bir ölçümleme aracı olarak uygulanmasına yönelik ifadeye yöneticilerin çekimser kaldıkları da görülmektedir.

Tablo-4: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking ile İlgili İfadelere Katılma Dereceleri

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Standart Sapma	Ortalama
		5	4	3	2	1		
S1	D.M. sistemi geliştirmekten çok, köklü değişimi amaçlar	26	29	3	6	0	0,901	4,2
		%41	%45	%5	%9	%0		
S2	D.M. uygulamalarında işler tek bir iş olarak birleştirilmeli ve kararlar işin yerine getirildiği noktada alınmalıdır	33	27	3	1	0	0,664	4,4
		%52	%42	%5	%2	%0		
S3	D.M. uygulanan süreçlerin en önemli ortak özelliklerinden biri de standartlaşmanın kaldırılmasıdır	18	37	9	0	0	0,639	4,1
		%28	%58	%14	%0	%0		
S4	D.M. uygulamalarında ekonomik değer yaratmayan anında kontrol mekanizmaları yerine genel kontrol mekanizmaları kullanılmalıdır	26	31	6	1	0	0,701	4,3
		%41	%48	%9	%2	%0		
S5	D.M. uygulamalarında bilgi teknolojileri sayesinde işletme içi esneklik ve koordinasyon sağlanmasıyla merkezden yönetimin de avantajlarından yararlanılır	13	42	5	3	1	0,787	4,0
		%20	%66	%8	%5	%2		
S6	D.M. uygulamalarının ilk aşaması amaçların açık ve net bir biçimde belirlenmesidir	29	35	0	0	0	0,502	4,5
		%45	%55	%0	%0	%0		

S7	D.M. karşı direncin en önemli sebebi yetersiz bilgilendirme ve iş kaybı korkusudur	28	32	1	3	0	0,736	4,3
		%44	%50	%2	%5	%0		
S8	D.M. liderin temel görevi vizyon yaratmak ve çalışanları motive etmektir	21	43	0	0	0	0,473	4,3
		%33	%67	%0	%0	%0		
S9	D.M. yetki çalışanlara devredilmeli ve sürekli eğitim programları uygulanmalıdır	12	30	17	5	0	0,850	3,8
		%19	%47	%27	%8	%0		
S10	D.M. başarıya ulaşması için en önemli faktör iş süreçlerinin incelenmesidir	29	32	3	0	0	0,583	4,4
		%45	%50	%5	%0	%0		
S11	Benchmarking değişim uygulamalarında işletmelerin hedefe ulaşmak için uyguladıkları bir süreçtir	8	34	20	2	0	0,713	3,8
		%13	%53	%31	%3	%0		
S12	Benchmarking bir yönetim tekniği olarak uygulanmaktan çok bir ölçümleme aracı olarak uygulanmalıdır	9	25	22	8	0	0,890	3,5
		%14	%39	%34	%13	%0		
S13	Benchmarking'i sadece ürün odaklı olarak düşünmeyip süreçler gibi pek çok alanda uygulama imkanı vardır	13	39	12	0	0	0,630	4,0
		%20	%61	%19	%0	%0		
S14	Benchmarking işletmenin sektör içerisindeki pozisyonunu ölçme fırsatı sağlar	9	28	21	6	0	0,845	3,6
		%14	%44	%33	%9	%0		
S15	Taklide ağırlık veren bir Benchmarking uygulamasında ancak benchmarking ortağı kadar iyi olma fırsatı vardır	29	32	2	1	0	0,633	4,4
		%45	%50	%3	%2	%0		
S16	Benchmarking uygulayan işletmelerde yeni fikirlerin ortaya çıkışı daha kolay olmaktadır	26	34	4	0	0	0,597	4,3
		%41	%53	%6	%0	%0		
S17	Benchmarking'in temel amacı rekabet üstünlüğü sağlayacak ürün ve iş süreçlerinin ortaya çıkarılmasıdır	8	34	20	2	0	0,713	3,8
		%13	%53	%31	%3	%0		
S18	Ortak seçimi Benchmarking uygulamalarında en önemli başarı faktörüdür	33	29	2	0	0	0,563	4,5
		%52	%45	%3	%0	%0		
S19	Benchmarking uygulamalarının başarıya ulaşması için çalışanları bilgilendirmekten çok üst yönetim desteği daha önemlidir	21	43	0	0	0	0,473	4,3
		%33	%67	%0	%0	%0		
S20	Benchmarking'in amacı bir kere ders almak değil, daha yüksek performans ve başarı için sürekli bir öğrenme imkanı yaratmaktır	24	36	4	0	0	0,588	4,3
		%38	%56	%6	%0	%0		

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking Kavramlarına Yaklaşımları

Yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking yönetim yaklaşımlarını destekleme dereceleri aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo-5: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking Kavramlarına Yaklaşımları

		Kesinlikle destekliyorum	Destekliyorum	Kararsızım	Desteklemiyorum	Kesinlikle desteklemiyorum	Standart Sapma	Ortalama
		5	4	3	2	1		
S1	Şirketimizde süreç yönetimi uygulanmaktadır	10 %41	24 %45	27 %5	3 %9	0 %0	0,804	3,6
S2	Şirketimizde iş süreçlerini geliştirme faaliyetleri süreçlerde bizzat görev alan personelce yapılır	5 %8	38 %59	21 %33	0 %0	0 %0	0,591	3,8
S3	Şirket hedefleri tüm yönetici kademesi ve çalışanlarca bilinmektedir	15 %23	38 %59	11 %17	0 %0	0 %0	0,639	4,1
S4	Şirketimizde yerinde yönetim tarzı ağırlıklı olarak uygulanmaktadır	13 %20	42 %66	5 %8	3 %5	1 %2	0,787	4,0
S5	Şirketimizde benzer işletmeler ile kıyaslama yapmak amacıyla bilgi alış verişinde bulunmaktadır	20 %31	33 %52	10 %16	1 %2	0 %0	0,724	4,1
S6	Değişim mühendisliği inşaat sektöründeki işletmelerin değişim ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir uygulamadır	7 %11	21 %33	16 %25	18 %28	2 %3	1,072	3,2
S7	Türkiye dışında faaliyet göstermek amacıyla olan inşaat sektöründeki işletmeler değişim mühendisliği ile rekabet güçlerini arttırabilirler	2 %3	34 %53	22 %34	6 %9	0 %0	0,713	3,5
S8	Değişim mühendisliği inşaat sektöründeki yöneticiler tarafından tam anlaşılammış ve destek görmemiştir	13 %20	34 %53	16 %25	1 %2	0 %0	0,719	3,9
S9	Değişim mühendisliğini uygulamak hem zaman alıcı ve pahalı hem de teoride kalan bir uygulamadır	2 %3	10 %16	15 %23	24 %38	13 %20	1,082	2,4
S10	Benchmarking(kıyaslama) inşaat sektöründe uygulanması zor bir süreçtir	6 %9	15 %23	10 %16	15 %23	18 %28	1,363	2,6
S11	Değişime karar vermiş işletmelerde benchmarking(kıyaslama) sürecini uygulamak işletmeye avantaj sağlar	12 %19	36 %56	16 %25	0 %0	0 %0	0,664	3,9
S12	Inşaat sektörü Benchmarking(kıyaslama) uygulamalarında yeterince açık bir ortak seçmek çok zordur seçilebilecek en faydalı ortak sektör dışından bulunabilir	33 %52	29 %45	2 %3	0 %0	0 %0	0,563	4,5
S13	Değişim mühendisliğinde benchmarking(kıyaslama) uygulamak hedefe ulaşırken hem zaman hem de yeni fikirler kazandırır	14 %22	34 %53	16 %25	0 %0	0 %0	0,689	4,0
S14	İşletmemizde değişim mühendisliği uygulamasına ihtiyaç duyulsa kesinlikle desteklerim	13 %20	31 %48	15 %23	3 %5	2 %3	0,934	3,8

S15	Benchmarking(kıyaslama) daha çok iyileştirme ve geliştirme amacıyla kullanılabilir, işletmeye radikal bir büyüme sağlamaz	1	11	17	17	18	1,120	2,4
		%2	%17	%27	%27	%28		
S16	Şirketlerin benchmarkingden(kıyaslama) kaçma sebeplerinden biride "biz eskiden" sendromudur yani "biz en büyüğüz", "ilklere biz imza attık" şeklindeki düşünce tarzıdır	30	31	3	0	0	0,586	4,4
		%47	%48	%5	%0	%0		
S17	Benchmarking(kıyaslama) yaparak daha önce öğrenilmiş birçok şeyi çok hızlı öğrenme imkanı sağlayarak araştırmaya, geliştirmeye, inovasyona yatırım yapmadan veri elde etmek mümkündür	14	39	11	0	0	0,628	4,0
		%22	%61	%17	%0	%0		
S18	Benchmarking(kıyaslama) uygulamalarındaki başarısızlığın en önemli sebebi benchmarkingın kopyacılık olarak algılanmasıdır	29	32	2	1	0	0,633	4,4
		%45	%50	%3	%2	%0		
S19	Benchmarking(kıyaslama) uygulamak yerine ar-ge bölümlerine kaynak aktarmak daha faydalı sonuçlar verecektir	2	12	16	19	15	1,141	2,5
		%3	%19	%25	%30	%23		
S20	İnşaat sektöründeki işletmelerde değişim mühendisliği uygulamak sadece teoride kalacaktır	1	8	18	24	13	1,000	2,4
		%2	%13	%28	%38	%20		

Tablo incelendiği zaman yöneticilerin özellikle benchmarking uygulamalarında sektör içi ortak seçmenin zor olacağını düşündükleri görülmektedir. Ayrıca benchmarking uygulamalarının en önemli başarısızlık sebebi olarakda benchmarking uygulamasını kopyacılık olarak algılanması olacağını düşünmeleri dikkat çekici bir diğer sonuçtur. Bu sonuç yöneticilerin başarısızlık sebepleri üzerinde bilgiye sahip olduklarını da göstermektedir. Yöneticilerin işletmelerin benchmarking uygulamalarından kaçma sebebi olarak da "biz eskiden" sendromunu görmeleri bu tekniği uygulamayı düşünen işletme yöneticileri için bir başlangıç referansı olacağı da açıktır.

Ankete katılan yöneticiler, "inşaat sektöründeki işletmelerde değişim mühendisliği uygulamak sadece teoride kalacaktır" ifadesine %58 oranında desteklemediklerini belirtmeleri değişim mühendisliği uygulamalarına yaklaşımlarını açıkça göstermektedir. Yöneticilerin %68 oranında da değişim mühendisliğine ihtiyaç duyulması halinde destekleyeceklerini belirtmeleri de dikkat çekici bir başka sonuçtur.

3.8 Araştırma Bulgularına Yönelik Analizler

Araştırmanın bulgularına yönelik analizler aşağıdaki gibidir.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking ile İlgili İfadelere Katılma Dereceleri ile Demografik Özellikleri arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmaya katılan yöneticilerin ilk bölümdeki ifadelere katılma dereceleri ile ilk olarak yönetici yaşları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. H_0 yokluk hipotezi, yöneticilerin ifadelere katılım dereceleri ile yaşları arasında bağımlılık yoktur, H_1 varlık hipotezi ise bağımlılığın olduğunu belirtmektedir. Anket sonuçlarına ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre bulunan p değeri 0,086'dır. P değeri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak $\alpha=0,10$ düzeyinde sonuçlar test edildiğinde H_1 hipotezi kabul edilecektir. Değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili ifadelere yöneticilerin katılım dereceleri ile yaşları arasında bir bağımlılığın olduğunu söylemek mümkün değildir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ilk bölümdeki ifadelere katılma dereceleri ile yöneticilerin eğitim durumları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. H_0 yokluk hipotezi, yöneticilerin ifadelere katılım dereceleri ile eğitim durumları arasında bağımlılık yoktur, H_1 varlık hipotezi ise bağımlılığın olduğunu belirtmektedir. Test sonuçlarına göre bulunan p değeri 0,467'dir. P değeri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili ifadelere yöneticilerin katılım dereceleri ile eğitim durumları arasında bir bağımlılığın olduğunu söylemek mümkün değildir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ilk bölümdeki ifadelere katılma dereceleri ile yöneticilerin iş hayatındaki tecrübeleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. H_0 yokluk hipotezi, yöneticilerin ifadelere katılım

dereceleri ile eğitim durumları arasında bağımlılık yoktur, H_1 varlık hipotezi ise bağımlılığın olduğunu belirtmektedir. Test sonuçlarına göre bulunan p değeri 0,001'dir. P değeri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili ifadelerle yöneticilerin katılım dereceleri ile tecrübeleri arasında bir bağımlılığın olduğunu söylemek mümkündür. Ankete verilen yanıtlarla oluşturulan çapraz tablolar yöneticilerin iş hayatındaki tecrübe yılları arttıkça değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili ifadelerle katılım derecelerinin de arttığı görülmektedir. Bu noktada iş hayatına yeni başlayan veya daha az tecrübeye sahip yöneticilerin sektör içerisinde değişime ve dönüşüme ihtiyaç gereksinimlerinin daha tecrübeli yöneticilere nazaran daha az olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo-6: Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking ile İlgili İfadelerle Katılma Dereceleri ile Tecrübeleri Arasındaki Çapraz Tablo

Tecrübe				
Katılım Derecesi	5-10	10-20	20'den fazla	Toplam
Fikrim yok	3	8	4	15
Katılıyorum	1	15	33	49
Toplam	4	23	37	64

Araştırmaya katılan yöneticilerin ilk bölümdeki ifadelerle katılma dereceleri ile yöneticilerin işletme içindeki pozisyonları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. H_0 yokluk hipotezi, yöneticilerin ifadelerle katılım

dereceleri ile eğitim durumları arasında bağımlılık yoktur, H_1 varlık hipotezi ise bağımlılığın olduğunu belirtmektedir. Test sonuçlarına göre bulunan p değeri 0,189'dur. P değeri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili ifadelerle yöneticilerin katılım dereceleri ile işletme içindeki pozisyonları arasında bir bağımlılığın olduğunu söylemek mümkün değildir.

Yukardaki analizlerin incelenip değerlendirilmesi neticesinde yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili ifadelerle katılım dereceleri ile yöneticilerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Değişim Mühendisliği ve Benchmarking Kavramlarına Yaklaşımları ile Demografik Özellikleri arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmaya katılan yöneticilerin ikinci bölümdeki kavramlara yaklaşımları ile ilk olarak yönetici yaşları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. H_0 yokluk hipotezi, yöneticilerin kavramlara yaklaşımları ile yaşları arasında bağımlılık yoktur, H_1 varlık hipotezi ise bağımlılığın olduğunu belirtmektedir. Anket sonuçlarına ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre bulunan p değeri 0,723'dür. P değeri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili ifadelerle yöneticilerin katılım dereceleri ile yaşları arasında bir bağımlılığın olduğunu söylemek mümkün değildir.

H_0 yokluk hipotezi, yöneticilerin kavramlara yaklaşımları ile eğitim durumları arasında bağımlılık yoktur, H_1 varlık hipotezi ise bağımlılığın olduğunu belirtmektedir. Anket sonuçlarına ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre bulunan p değeri 0,248'dir. P değeri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili ifadelerle yöneticilerin katılım

dereceleri ile eğitim durumları arasında bir bağımlılığın olduğunu söylemek mümkün değildir.

Analiz edilen bir diğer bağımlılık ise yöneticilerin yaklaşımları ile eğitim durumları arasında bir bağımlılık ilişkisinin olup olmadığıdır.. H_0 yokluk hipotezi, yöneticilerin ifadelere katılım dereceleri ile eğitim durumları arasında bağımlılık yoktur, H_1 varlık hipotezi ise bağımlılığın olduğunu belirtmektedir. Test sonuçlarına göre bulunan p değeri 0,983'dür. P değeri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili ifadelere yöneticilerin katılım dereceleri ile tecrübeleri arasında bir bağımlılığın olduğunu söylemek mümkün değildir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ikinci bölümdeki kavramlara yaklaşımları ile yöneticilerin işletme içindeki pozisyonları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılan son bağımlılıktır. H_0 yokluk hipotezi, yöneticilerin kavramlara yaklaşımları ile işletme içindeki pozisyonları arasında bağımlılık yoktur, H_1 varlık hipotezi ise bağımlılığın olduğunu belirtmektedir. Test sonuçlarına göre bulunan p değeri 0,930'dur. P değeri $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Değişim mühendisliği ve benchmarking ile ilgili kavramlara yaklaşımları ile yöneticilerin işletme içindeki pozisyonları arasında bir bağımlılığın olduğunu söylemek mümkün değildir.

Yapılan analizler neticesinde yöneticilerin demografik özellikleri ile değişim mühendisliği ve benchmarking yönetim tekniklerine yaklaşımları arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya başlamadan önce özellikle bu tür yeni yönetim tekniklerine karşı sektör içerisinde nispeten daha yeni olan ve değişime açık olabileceği düşünülen yöneticilerin destekleme ve yaklaşımlarının daha fazla olacağı düşünülmekteydi. Ancak anlamlı bir ilişkinin olmayışı bu düşüncüyü geçersiz kılmıştır. Sonuç bölümünde analizlerin yorumu ve konu ile ilgili öneriler detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

SONUÇ

Değişim mühendisliği, benchmarking, dış kaynaklardan yararlanma, küçülme gibi bir çok yönetim tekniği son yıllarda hızla kullanılmaya başlanmıştır. Rekabet şartlarının hızla değiştiği günümüz koşullarında bu kadar çeşitli ve çok yönetim tekniğinin bulunması yöneticiler için avantaj sağlamakla beraber, bu teknikleri ne zaman, nasıl ve ne ölçüde uygulanmasına karar vermek gibi bir görev de asli görevleri arasına girmiştir.

Değişim ihtiyacını karşılamaya yönelik en çarpıcı yönetim yaklaşımı tanımından da anlaşılacağı üzere değişim mühendisliğidir. Değişim mühendisliği, eski süreçlerin, varsayımların tamamen göz ardı edilerek, süreçlerin temelden, yeniden yapılandırılmalarını, radikal kararlarla çarpıcı ve temelden bir değişim yapılmasını ifade etmektedir. Böylece işletmelerin değişim ihtiyaçları karşılanabilecektir. Değişim mühendisliği süreç odaklıdır. Süreç odaklı olmak, mal veya hizmetin girdi olarak alınmasından müşterilere ulaşana kadar ki faaliyetlerin ve satış sonrası faaliyetlerin tümünü ifade eder.

Değişim mühendisliği çalışmalarına başlanabilmesi için yapılması gereken ilk iş, değişim mühendisliğini yönetecek lideri seçmektir. Değişim mühendisliği ekibi oluşturulduktan sonra işletmede var olan süreçler, görev tanımları incelenerek mevcut durum analiz edilir. İşletme için bir sıçrama yapmaya yarayacak hedefler ve uygulamalar araştırılarak uygulanacak süreç haritası çıkarılır. yeni süreç tasarımı sonrası ise uygulamaya geçilir.

Benchmarking, başkaları bir şeyleri daha iyi yapıyorsa, tekerleği her seferinde yeniden bulmaya çalışmak yerine onlardan öğrenmek; karşılığında onlardan daha iyi yapılan şeyleri onlara öğretmek ve böylece boşa zaman ve kaynak harcamak yerine, asıl geliştirme işine ve yaratıcılığına zaman ayırmak anlayışıdır. Benchmarking, tüm katılımcıların kazançlı çıktığı bir ortamda deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi daha çabuk yapabilmektir. İşletme yönetimleri, bir işletmenin pazarda mevcut

durumunun ne olduğunu ve gelecekte nerede olacağını bilmek için, stratejik ve operasyonel düzeylerde birçok performans kriteri belirleyip, zaman içindeki gelişmelerini bu kriterlere, göre ölçmek ve değerlendirmek durumundadırlar. Benchmarking son yıllarda sürekli gelişime inanmış kuruluşların, müşteri tatminini ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmellik örneği olan lider kuruluşların, gelişmiş ve etkili uygulamalarını kendi kuruluşlarına uyarlamak amacıyla kullanacakları, başarılı, sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemi olarak kabul görmektedir. Benchmarking'in mantığı basittir. "En iyi yapan şirketi bul, uygulamalarını kendi şirketine uyarla". Daha iyi uygulamayı hedef alarak buna yönelik kıyaslamaları, uygulamaları içeren bir yöntem olan benchmarking, önemli bir yönetim aracı olarak geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Benchmarking; kuruluşlara önemli süreçlerini tanımlama ve ölçme alışkanlığı kazandırma, en iyinin arayışında olma, problemleri çözmeye yönelme, öğrenme kültürü geliştirme, ürün ve hizmetin kalitesini iyileştirme, siparişleri zamanında teslim etme, müşteri memnuniyetini sağlama gibi yararlar sunmakta, performanslarını iyileştirme, pazar paylarını ve karlılıklarını artırma gibi fırsatlar yaratmaktadır.

Bu çalışmada değişim mühendisliği ve değişim mühendisliği uygulamalarında en önemli süreçlerden biri olan, işletmeye çarpıcı gelişmeleri sağlayacak uygulamaların ve hedeflerin belirlenmesinde, uygulanması gereken yardımcı yönetim tekniklerinden biri olan benchmarking yönetim tekniği incelenmiştir. Yapılan literatür taraması sonucu aslında iki yönetim anlayışının iç içe geçtiği görülmektedir. Adı benchmarking olsun veya olmasın işletmeler değişim mühendisliği uygulamalarında ilk aşama olarak aslında bu çalışmada da ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılan benchmarking yönetim tekniğini kullanmaktadırlar.

Bu çalışmanın alan araştırması kısmında ise değişim mühendisliği ve benchmarking uygulamalarında en önemli başarı faktörü olarak görülen yöneticilerin bu yönetim tekniklerine yaklaşımları araştırılmıştır. İnşaat

sektörü gibi çok dinamik bir sektörde yöneticiler bu kavramlar ile ilgili görüşleri, yaklaşımları ölçülmeye çalışılmış ve bundan sonraki çalışmalara da ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ışığında daha sonraki çalışmalara ışık tutması nedeniyle sonuç ve önerileri şu şekilde özetleyebiliriz;

Bu çalışmaya katılan yönetici profili şu şekildedir; %63 oranında 40-59 yaş grubunda, hepsi en az üniversite mezunu ayrıca %30'u yüksek lisans dereceli ve %58'i ise sektör içerisinde 20 yıldan fazla tecrübeye sahiptir.

Değişim mühendisliği ile ilgili ifadeler yöneticilerin büyük çoğunluğu katılmışlardır. Bu da yöneticilerin değişim mühendisliğinin ne demek olduğu konusunda bilgi sahibi olduklarını göstermektedir. Değişim mühendisliği uygulamalarına destek vermeyen yöneticilerin aslında yetersiz bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Hedeflerin açık bir şekilde ortaya konması da yöneticilerin dikkat ettiği ve yüksek oranda katılımında bulunduğu bir diğer ifadedir. Yöneticilerin değişim mühendisliği uygulamalarına direncin en önemli sebebi olarak da iş kaybı korkusunu gördüklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin işletmelerini tanıdıkları düşünülerek aslında bu sonucun değişim mühendisliği uygulamalarına gösterilen en önemli direnç olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken konuların başında da değişim mühendisliği uygulaması sırasında çalışanların bilgilendirilmesi ve onlara iş kaybı yaşamayacaklarının belirtilmesi ve bu yönde destek verilmesi gerektiği görülmüştür. Yöneticilerin temel görevlerinin çalışanları motive etmek ve vizyon oluşturmak olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin benchmarking uygulamasını değişim uygulamalarında hedefe ulaşmak için bir süreç olarak görmeleri ve daha sonrada benchmarkingi bir yönetim tekniğinden çok bir ölçümleme aracı olarak uygulanması gerektiğini belirtmeleri de bu uygulamaya karşı yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Benchmarking uygulamasından kaçmamakla beraber bu

uygulamayı bir yönetim tekniği olarak kabul etmemektedirler. Aslında bu sonuçta bize yöneticilerin halen bu uygulamaya yönelik çekinceleri olduğu gerçeğini göstermektedir.

Yöneticilerin değişim mühendisliğini inşaat sektöründeki değişim ihtiyaçlarına cevap verecek bir yönetim tekniği olarak görmeleri konusunda değişik yaklaşımları vardır. Yöneticilerin değişim mühendisliğinin yurtdışı projelerinde avantaj sağlayabileceğini düşünmedikleri görülmüştür. Benchmarking uygulamasında da en iyi uygulama ortağının sektör dışından seçilebileceği konusunda hemfikir olmaları da dikkat çekicidir. Bu noktada bir benchmarking uygulamasına başlarken yöneticilere ihtiyaç duyulması halinde sektör içerisinde bir ortakla da iki tarafında kazançlı çıkacağı bir benchmarking uygulamasının yapılabileceği konusunda önerilerde bulunulmalıdır. Tüm bu çekincelere rağmen yöneticilerin ihtiyaç duyulması halinde benchmarking uygulamalarına destek vereceklerini belirtmeleri de herşeye rağmen değişime istekli olduklarını göstermektedir.

Araştırma sonucu elde edilen bulguların analizi neticesinde yönetici yaklaşımları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması da dikkat çekicidir. Yönetici yaklaşımlarının tahmininde demografik özelliklerin analiz edilerek hareket edilmesinin pek yararlı sonuçlar çıkarmayacağı düşünülmektedir.

Bu noktada daha sonraki araştırmalarda yönetici yaklaşımlarını etkileyen faktörler incelenebilir. Demografik özelliklerden çok diğer faktörlerin araştırılmasıyla yönetici yaklaşımları incelenmeli ve destek vermelerini sağlayacak değişim projelerinin ortaya konulması sağlanmalıdır.

Özet olarak değişim mühendisliği ve benchmarking kendini hızlı bir değişim içinde bulan ve buna ayak uydurmak zorunda olan Türkiye'deki işletmeler için önemi gittikçe artacak iki yönetim tekniğidir. Değişim fırsatlarının yakalanması için öncelikle değişimin kavranması ve dünyadaki en iyi uygulamaların öğrenilmesi, daha önce yapılan hatalardan kaçınmak

gerekmektedir. Bu yönetim tekniklerini de en iyi şekilde uygulayacak çalışanları motive edecek yöneticilerdir. Modern yönetim tekniklerine açık şirket yöneticilerinin önderliğinde, nitelikli proje elemanlarıyla gerçekleştirilecek benchmarking ve değişim mühendisliği çalışmaları sonucunda şirketler büyük atılımlar gerçekleştirebileceklerdir.

KAYNAKÇA

ACUNER, Taner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2000.

AKIN Besim, ÇETİN Canan, EROL Vedat; **Toplam Kalite Yönetimi ,Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, 2001.

AKTAN C.Can; **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (1), Değişim Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.

AKTAN,Coşkun Can; “2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri : Değişim Mühendisliği”,

<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/basari-ilkeleri.htm>

<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/basarisiz-nedenler.htm>

(Erişim Tarihi: 09.10.2007)

ANDREWS C.D., STALICK S.K.; **Business Reengineerring: the Survial Guide**, Prentice Hall Inc., New York, 1994.

AQUILANO,J., NICHOLAS, Chase, JACOBS, F.Robert., **Productions And Operations, Manufacturing And Services**, McGraw Hill, Boston, 1998.

AYCAN, Nurşen, “İşletmelerde Değişim ve Dönüşüm Stratejisi Olarak Benchmarking İle Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1999.

BARAN, Muhteşem, “Yeniden Süreçleme -BPR- Yaklaşımının Genel Değerlendirmesi ve Bir Vak’a İncelemesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1995.

BEDÜK, Aykut, “Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2002.

BERBER, Aykut, “Kıyaslama ve Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması Metodolojilerinin Karşılaştırılması ve Örnek Olay”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1998.

BRADLEY Stephen P., HAUSMAN Jerry A., NOLA Richard L., “Globalization, Technology and Competition”, **Harvard Business School Press**, Boston, 1993.

BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, AKAT İlter; **İşletme Yönetimi**, İzmir, 2002.

BUMİN, Birol, ERKUTLU, Hakan, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama(Benchmarking) İlişkileri”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1, 2002.

DALAY, İsmail; **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002.

EFİL İsmail; **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, 6.Baskı, 1999.

ELMA Cevat, DEMİR Kamile; **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Ocak, 2000.

GÜNDÜZ Tevfik: "Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Modelleme Çalışması", **5.Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, 1996.

HAMMER Michael, CHAMPY James; **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çeviren: Sinem Gül, İstanbul, 1997.

HAMMER, Michael; STANTON, Steven A.; **Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı? Ne Yapmamalı?**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

HARRINGTON James; **Busines Process Improvement**, California ASQS Qualtypres Yayınları, 1991.

ILIKKAN, Hande, “Toplam Kalite Yönetimi ile Değişim Mühendisliği’nin Karşılaştırılması ve E-Engineering’e Dönüşüm”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.

KACUR, Mustafa, “Yöneticilerin Değişim Mühendisliği Hakkındaki Tutumları ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.

KAYA, Halil Aşkın, “İşletmelerin İş Süreçlerinde Uyguladıkları Reengineering Projelerinin Başarısızlık Nedenleri Ve Bunların Örneklenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2000.

KAYGISIZ, Barış, “Bir Performans Artırma Aracı Olarak Kıyaslama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.

LOWENTHAL, Jeffrey N., “ Reengineering The Organization: A Step-By-Step Approach to Corporate Revitalization”, **Quality Progress**, Ocak, 1994.

MORRIS Daniel, BRONDON Joel; **Reengineering Your Business**, McGraw-Hill, New York, 1994.

ÖZER, Pınar S.; **Benchmarking**, İzmir, Vizyon Yayınları, 1999.

PASCALE Richard, MİLLEMANN Mark, GIOJAN Linda; “ Changing The Way We Change”, **Harvard Business Review**, Kasım-Aralık, 1997.

PEKDEMİR, Işıl; **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenmek**, İstanbul, ARC Yayınları, No:8, 2000.

SCHUMACHER Wolf D., “Managing Barriers to Business Reengineering Success”,

http://www.prosci.com/w_2.htm, (Ekim 2004), s.9.

(Erişim tarihi: 12.11.2007)

SUNGUR, H., BİÇER, İ.H, “Değişim Mühendisliği (BPR)Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, **TÜSİAD-KALDER, 5. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, 1996.

TRIMBLE, Dave; “Benchmarking - Uncovering Best Practices and Learning from Others”,

<http://www.prosci.com/benchmarking.htm>

(Erişim Tarihi: 22.09.2007)

YALNIZ, Çiğdem E., “Değişim Mühendisliği ve Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

EKLER

Ek-1 Anket Formu:

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, “Değişim mühendisliği ve benchmarking(kıyaslama)” konularında inşaat sektöründeki yöneticilerin tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma sonuçları tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve anketi cevaplandıran kişiyi herhangi bir şekilde bağlamayacaktır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması çok önemlidir. Çok değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Kürşat KOCAHAHYAOĞLU

**Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı**

BİRİNCİ BÖLÜM

Değişim Mühendisliği ve Benchmarking(Kıyaslama) ile ilgili ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Değişim mühendisliği sistemi geliştirmekten çok, köklü değişimi amaçlar					
Değişim mühendisliği uygulamalarında işler tek bir iş olarak birleştirilmeli ve kararlar işin yerine getirildiği noktada alınmalıdır					
Değişim mühendisliği uygulanan süreçlerin en önemli ortak özelliklerinden biri de standartlaşmanın kaldırılmasıdır					
Değişim mühendisliği uygulamalarında ekonomik değer yaratmayan anında kontrol mekanizmaları yerine genel kontrol mekanizmaları kullanılmalıdır					
Değişim mühendisliği uygulamalarında bilgi teknolojileri sayesinde işletme içi esneklik ve koordinasyon sağlanmasıyla merkezden yönetimin de avantajlarından yararlanılır					
Değişim mühendisliği uygulamalarının ilk aşaması amaçların açık ve net bir biçimde belirlenmesidir					

Değişim mühendisliğine karşı direncin en önemli sebebi yetersiz bilgilendirme ve iş kaybı korkusudur					
Değişim mühendisliğinde liderin temel görevi vizyon yaratmak ve çalışanları motive etmektir					
Değişim mühendisliğinde yetki çalışanlara devredilmeli ve sürekli eğitim programları uygulanmalıdır					
Değişim mühendisliğinin başarıya ulaşması için en önemli faktör iş süreçlerinin incelenmesidir					
Benchmarking(kıyaslama) değişim uygulamalarında işletmelerin hedefe ulaşmak için uyguladıkları bir süreçtir					
Benchmarking(kıyaslama) bir yönetim tekniği olarak uygulanmaktan çok bir ölçümleme aracı olarak uygulanmalıdır					
Benchmarking(kıyaslama) sadece ürün odaklı olarak düşünmeyip süreçler gibi pek çok alanda uygulama imkanı vardır					
Benchmarking(kıyaslama) işletmenin sektör içerisindeki pozisyonunu ölçme fırsatı sağlar					
Taklide ağırlık veren bir Benchmarking(kıyaslama) uygulamasında ancak benchmarking ortağı kadar iyi olma fırsatı vardır					
Benchmarking(kıyaslama) uygulayan işletmelerde yeni fikirlerin ortaya çıkışı daha kolay olmaktadır					
Benchmarking(kıyaslama) temel amacı rekabet üstünlüğü sağlayacak ürün ve iş süreçlerinin ortaya çıkarılmasıdır					
Ortak seçimi Benchmarking(kıyaslama) uygulamalarında en önemli başarı faktörüdür					
Benchmarking(kıyaslama) uygulamalarının başarıya ulaşması için çalışanları bilgilendirmekten çok üst yönetim desteği daha önemlidir					

Benchmarking(kıyaslama) amacı bir kere ders almak değil, daha yüksek performans ve başarı için sürekli bir öğrenme imkanı yaratmaktır					
---	--	--	--	--	--

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki soruları destekleme derecenize uygun düşen rakamı işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
Şirketimizde süreç yönetimi uygulanmaktadır					
Şirketimizde iş süreçlerini geliştirme faaliyetleri süreçlerde bizzat görev alan personelce yapılır					
Şirket hedefleri tüm yönetici kademesi ve çalışanlarca bilinmektedir					
Şirketimizde yerinde yönetim tarzı ağırlıklı olarak uygulanmaktadır					
Şirketimizde benzer işletmeler ile kıyaslama yapmak amacıyla bilgi alış verişinde bulunmaktadır					
Değişim mühendisliği inşaat sektöründeki işletmelerin değişim ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir uygulamadır					
Türkiye dışında faaliyet göstermek amacıyla olan inşaat sektöründeki işletmeler değişim mühendisliği ile rekabet güçlerini arttırabilirler					
Değişim mühendisliği inşaat sektöründeki yöneticiler tarafından tam anlaşılamamış ve destek görmemiştir					
Değişim mühendisliğini uygulamak hem zaman alıcı ve pahalı hem de teoride kalan bir uygulamadır					
Benchmarking(kıyaslama) inşaat sektöründe uygulanması zor bir süreçtir					
Değişime karar vermiş işletmelerde benchmarking(kıyaslama) sürecini uygulamak işletmeye avantaj sağlar					
Inşaat sektörü Benchmarking(kıyaslama) uygulamalarında yeterince açık bir ortak seçmek çok zordur seçilebilecek en faydalı ortak sektör dışından bulunabilir					
Değişim mühendisliğinde benchmarking(kıyaslama) uygulamak hedefe ulaşırken hem zaman hem de yeni fikirler kazandırır					
İşletmemizde değişim mühendisliği uygulamasına ihtiyaç duyulsa kesinlikle desteklerim					
Benchmarking(kıyaslama) daha çok iyileştirme ve geliştirme amacıyla kullanılabilir, işletmeye radikal bir büyüme sağlamaz					
Şirketlerin benchmarkingden(kıyaslama) kaçma sebeplerinden biride “biz eskiden” sendromudur yani “biz en büyüğüz”, “ilklere biz imza attık” şeklindeki düşünce tarzıdır					

Benchmarking(kıyaslama) yaparak daha önce öğrenilmiş birçok şeyi çok hızlı öğrenme imkanı sağlayarak araştırmaya, geliştirmeye, inovasyona yatırım yapmadan veri elde etmek mümkündür					
Benchmarking(kıyaslama) uygulamalarındaki başarısızlığın en önemli sebebi benchmarkingın kopyacılık olarak algılanmasıdır					
Benchmarking(kıyaslama) uygulamak yerine ar-ge bölümlerine kaynak aktarmak daha faydalı sonuçlar verecektir					
İnşaat sektöründeki işletmelerde değişim mühendisliği uygulamak sadece teoride kalacaktır					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

- Yaşınız.
 - 25'den küçük
 - 26-39
 - 40-59
 - 60'dan büyük
- Cinsiyetiniz.
 - Bay
 - Bayan
- Eğitimin durumunuz.
 - İlköğretim
 - Lise
 - Üniversite
 - Yüksek lisans/Doktora
- Toplam kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız?
 - 1-5
 - 5-10
 - 10-20
 - 20'den fazla
- İşletme içindeki pozisyonunuz nedir?
 - Üst düzey yönetici
 - Yönetici
 - Kısım şefi
 - Diğer(lütfen belirtiniz).....
- İşletmenizin hukuki yapısı nedir?
 - Anonim şirket
 - Limited şirket
 - Şahıs
 - Diğer(lütfen belirtiniz).....
- İşletmenizde ortalama çalışan sayısını belirtiniz.(Merkez ve taşra teşkilatlarınız dahil)
 - 0-50
 - 51-100
 - 100-200
 - 200'den çok
- İşletmeniz kaç yıldır bu sektörde faaliyet göstermektedir?
 - 1-5
 - 6-10
 - 11-20
 - 20'den fazla

ÖZET

KOCAKAHYAOĞLU, Kürşat. Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Benchmarking ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Tutumları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Ekonomideki globalleşme ve ticari pazarlardaki liberizasyon hareketleri, değişkenliğin ve hassas rekabet koşullarının karakterize ettiği iş çevresindeki pazarlarda yeni durumlar ortaya çıkarmıştır. Fiyat, kalite, servis ve teslimattaki hız gibi hususlarda rekabet sürekli artmaktadır. Sınırların kalkması, uluslararası ortaklıklar, teknolojiye yenilikler bu rekabeti şiddetlendirmektedir. Süreçlerdeki, organizasyon iklimindeki ve organizasyon yapısındaki tüm bu değişimler organizasyonel değişimi zorunlu kılmıştır.

Değişim mühendisliği, iş süreçlerinde maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlayacak bir uygulamadır.

Benchmarking değişim mühendisliği uygulaması yapacak işletmelerin uygulamak zorunda olduğu ilk adımdır. Benchmarking, sektördeki en iyi uygulamaları bulup tanımlayarak, organizasyona adapte edilerek uygulanmasında faydalanılan bir süreçtir. Etkisiz iş süreçlerinin geliştirilmesi için hedeflenen, etkin ve verimli iş süreçlerini tanımlamaya yarayan bir tekniktir aynı zamanda.

Bu çalışmanın amacı değişim mühendisliği uygulamalarında benchmarking tekniğinin önemini ortaya koymak ve bu iki yönetim teknikleri hakkında inşaat sektöründe yer alan yöneticilerin yaklaşımlarını araştırmaktır. Araştırmanın ilk bölümünde değişim ve değişim mühendisliği kavramları incelenmiş, ikinci bölümde ise benchmarking kavramı incelenerek, değişim mühendisliği ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise inşaat sektöründe yer alan yöneticilerin bu iki yönetim tekniği hakkındaki görüş ve yaklaşımları araştırılmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlara göre, değişim mühendisliği ve benchmarking uygulamalarının birbirinden ayrılmaz parçalar olduğu görülmüştür. İnşaat sektöründeki yöneticilerin değişim mühendisliği ve benchmarking konularında bilgili olduğu ve bu iki tekniğin işletmelerinde uygulanması halinde destek verecekleri sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler:

- 1- Değişim mühendisliği
- 2- Benchmarking
- 3- Kıyaslama
- 4- Yönetici yaklaşımları
- 5- Değişim Yönetimi

ABSTRACT

KOCAKAHYAOĞLU, Kürşat. Benchmarking in Applications of Reengineering and Approaches of Managers in Construction Sector, Master's Thesis, Ankara, 2007.

The globalization of the economy and the liberalization of the trade markets have formulated new conditions in the market place which are characterized by instability and intensive competition in the business environment. Competition is continuously increasing with respect to price, quality and selection, service and promptness of delivery. Removal of barriers, international cooperation, technological innovations cause competition to intensify. All these changes impose the need for organizational transformation, where the entire processes, organization climate and organization structure are changed.

Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measures of performance such as cost, quality, service and speed.

Benchmarking is the initial step undertaken by firms that are involved in business process reengineering efforts. It is a process that determines industry best practices and can be utilized as a guide for improving an organization's practices. Primarily, benchmarking techniques identify efficient and productive business processes that can be used as a target for improvement of inefficient processes.

The purpose of this study is to point out the importance of benchmarking technique in reengineering applications and to explore the approaches of the managers in the construction sector.

The first section of the research analyzes the “change” and the “reengineering” concepts while analyzing the concept of benchmarking and displaying its relation with the reengineering in the second section. In the last section the managers’ attitudes and point of views regarding the two management techniques are examined.

According to the results of the research; reengineering and benchmarking are proved to be inseparable, it is seen that the managers in the construction sector are well informed of the two techniques and they are likely to support the application of the techniques in their businesses.

Key Words:

- 1- Business Process Reengineering
- 2- Benchmarking
- 3- Reengineering
- 4- Managers’ approaches
- 5- Change Management