



## YENİDEN SÜREÇLEME

M. TÜRENGÜL\*

### Özet

Yeniden süreçleme, örgütlerde değişik bölümlerde yer alan süreçlerin, çağın gereklerine uygun olarak hızı, radikalliği, çarpıcılığı, müşteri odaklılığı gibi özelliklerle yeniden tasarlanmıştır.

Yeniden süreçleme kavram olarak ele alınmış, planlanması açıklanmaya gayret edilmiştir.

### 1.Giriş

İşletme ve yönetim biliminde son zamanlarda yer alan kavramlardan birisi de yeniden süreçlemedir. Yeniden süreçleme kavramının benzer ve yakın kavramlardan farkı önemlidir. Konuyu önce süreç (proses) tanımıyla başlayacak olursak, süreç (proses); Bir parçanın imalatı (üretimi), bir ürünün montajı, bir girdinin satın alınması gibi belirli bir amaca yönelik işlemlerin sürekli olmasıdır.[1] Yeniden süreçleme veya süreç yenileme [ proses re-engineering ] kavramı; işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmesi ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma, usul ve süreçlerin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılanmalarını ifade etmektedir.[2]

Burada yeniden yapılanma kavramı (restructuring) yer almaktadır. Genel olarak yeniden yapılanma; Rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar etmek ve sürekli bir gelişme temposu içerisine girebilmek için; Bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir.[3]

Yeniden yapılanma bölümleri şunlardır.[4]

- 1)İşletmenin yeniden yapılanması
- 2)İşletmenin yeniden düzenlenmesi
  - a)Örgütsel süreçlerin yeniden dizayını
  - b)Organizasyonun daha dinamik, yaratıcı, esnek hale getirilmesi

*Anahtar Kelimeler: Misyon, Strateji, Süreç*

Yeniden yapılanma sürekli bir değişimi gerektirir. Değişimin yönetimi ve stratejik düşünce çok önemlidir.[5]

Bu temel girişten sonra şimdi tekrar yeniden süreçlemeyi ele alacak olursak Yeniden süreçlemede anahtar sözcükler şunlardır.[6]

- 1)Radikallik
- 2)Temel
- 3)Çarpıcılık
- 4)Hız
- 5)Süreç
- 6)Yeni tasarım şeklindedir.

Bu sözcükleri kısaca izah edelim.[7]

Radikallik: Sorunların köküne inmesi ve örgütü baştan sona yeniden tasarlamak demektir.

Temel: İşletmenin ne yapması gerektiğini, bunu nasıl yapacağı önemlidir.

Çarpıcılık: Örgütlü başarılarında küçük ve aşamalı gelişmeler yapmak değil, önemli sıçramalar ve sonuçlar elde etmek için çaba sarf etmek gerekir.

Hız: Yeniden süreçleme projeleri hızlı bir şekilde uygulanmalıdır.

Süreç: İş süreci bir veya birkaç çeşit girişimin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak şeklinin üretildiği faaliyetlerin toplamıdır.

Yeniden tasarım: Süreçler temelden yeniden düşünülüp, tasarlanmalıdır. Bilgi teknolojisinden yararlanmak gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen değişim, değişim yönetimi, stratejik düşünce kavramlarını inceleyecek olursak;

Değişim,planlı ve plansız bir biçimde bir sistemin, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir.[8]

Örgütlerdeki değişim sağlama çabalarını veya değişim yöntemlerini iki bölümde toplamak mümkündür. Bunlar geleneksel ve planlı değişimdir. Kısaca açıklamaya çalışırsak[9]:

Geleneksel değişim; Genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek gibi amaçlara yönelmiştir.

Planlı değişim; Hem kuramsal, hem de uygulamacı bir nitelik gösterir. Bazı toplumsal gruplarda, davranış bilimleri ile yakından izlemek ve buna dayanarak bazı değişimlere gitmek, planlı değişimin konusunu oluşturur.

Teknik bakımdan sürekli bir değişim içinde bulunan işletmenin, söz konusu alanda sağlayacağı değişimlere hızla cevap verebilecek bir sosyal yapı ve düşünce tarzını da geliştirmesi, çevre koşullarındaki değişimlere bir bütün olarak intibak etmesinin gerekli ve yeterli bir koşulda teşkil eder.[10]

Diğer kavram olan, stratejik düşünce, eski Yunanlı general Strategos'un sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Latince'de yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla ilgilidir.[11]

İşletme açısından strateji; İşletmenin iç kaynakları ve kalibiyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir.[12]

Örgütlerde yeniden süreçlemenin planlanması önemlidir. Yeniden süreçleme gereksiniminin ortaya çıkması, örgül sahip ve/veya tepe yöneticilerinin yeniden süreçleme kararı almaları, örgütte çalışan insan kaynaklarına yeniden süreçleme kararının duyurulması gerekmektedir.

Stratejik açıdan misyon, vizyon ve stratejik planlar geliştirilmelidir.

Yeniden süreçleme planlamasını genelleştirecek ekiplerin oluşturulması gerekmektedir. Süreçlerin yeniden tasarımında kritik süreçlerin seçilmesi önemlidir.[13]

Yukarıda belirttiğimiz hususları ele alıp inceleyecek olursak:

Yeniden süreçleme gereksinimi; Örgütün müşteri odaklı olamaması, yeni işletmenin iç bünyesindeki yapılanma süreçleri, departmanlar arası ilişkiler, haberleşme vb., gibi pazarlama ve satış departmanının müşteri odaklı olamaması, satın alma yapmanın yanlış ve geç satın alma yapması, araştırma-geliştirmenin standartları zamanında üretime bildirmesi, basın, insan kaynakları veya diğer sebeplerle üretimin zamanında yapılamaması vd. nedenlerle olabilir.[14]

Örgüt sahip ve/veya tepe yöneticilerinin yeniden süreçleme kararı almaları, örgütün geleceği için önemlidir. Ancak birçok yönetici iş alanlarına değer katmak gerektiğini bilir, fakat örgütsel mekanizmalarını mümkün kılacak şekilde düzenlemezler.[15]

Öte yandan kimi yöneticiler de süreç yönelimli değil; görev, yapı veya insan yönelimlidir.[16]

Örgüt sahip ve/veya yöneticilerinin düşünceleri olumlu yönde değişmek ve yeniden süreçleme kararı vermelidirler.

İşletmede çalışan insan kaynaklarına yeniden süreçleme kararının duyurulması; çalışanların bilgilendirilmesiyle, artan öğrenme kapasiteleri yardımıyla yeniden süreçlemenin kavramsallaştırılmasıyla örgütün yetenekleri de artacak, örgüte rekabetçi bir avantaj sağlayabilecektir. Yöneticinin rolü, çalışanlar ve çalışmanın önündeki engelleri kaldırmaya çalışmak, bireylerin başarılarını sürdürmelerini sağlamaktır. [17] Asıl iletişim kuralı engel yada olumsuz öğeler, düşünceler, endişeler, gizlenilmeye çalışılmalıdır.

## 2. Stratejik Açıdan Kavramlar

Stratejik açıdan misyon, vizyon ve stratejik planlar ve kavramları açıklayalım;

Misyon: Örgüt içindeki ve dışındaki herkese kim olduğunuzu, ne yapmaya çalıştığınızı anlatmaktır. Ve aşağıdaki dört maddenin karşılıklarını incelemektir.[18]

- Temel misyonunuz nedir? Bu gün ne durumdayız? Ne olmak arzusundayız? Asli yeterlilik alanımız nedir?
- Şirketin amaçlarına ulaşmasını nasıl sağlayabilirim?
- Dış büyüme stratejimizi nasıl tanımlayacağız?
- Uzun dönemli hedeflerimiz nedir?

Vizyon: Somut bir gelecek görüntüsündedir. Gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. Vizyon gelecekte olabilecek yada oluşturulabilecek bir durumun düşüncede yaratılmasıdır. Ve vizyonların çalışanlara etkisi aşağıdaki notlarla cevaplanabilir.[19]

- Duygusal uyarılar ve çekicilik
- Ateşleme ve hayran bırakma
- İtici güç ve alışkanlıklar yaratma
- Teşhis ve hatırlama yeteneği
- Yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi

Stratejik Planlama : Örgütü gelecekteki beş, on veya onbeş yıl sonra nereye ulaşmak istediğini belirlemek diye bir deyimle yapmak zorunda olduğu planlamalardır. Aşamaları şöyledir [20]:

- İşletme amaçlarının tespit edilmesi,
- Çevre analizi,
- İşletme analizi,
- Stratejik alternatiflerin tespiti,
- Stratejik alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçimi.

Yeniden süreçleme ekibi, ekipte yer alan unvanlar şunlardır 21:

- 1) Lider,
- 2) İdare komitesi,
- 3) Proje koordinatörü (Çar),
- 4) Süreç sahipleri,
- 5) Süreç ekibi.

Bunları kısaca izah edecek olursak;

- 1) Lider: Yeniden süreçleme ile ilgili tüm tarafların desteğini sağlayacak konumda kişidir.
- 2) İdare komitesi : Bir rehber niteliği taşır. Tepe yöneticilerden oluşturulur.
- 3) Proje koordinatörü (Çar) : Tepe Yönetiminden birinin üstlendiği bir görevdir.  
Projenin teknik sorumluluğunu üstlenir. Koordinasyon sağlar.
- 4) Süreç sahipleri : Sürecin bütünü konusunda bilgi sahibi olan kişilerdir.
- 5) Süreç ekibi : Belli bir sorumluluğunu üstlenmiş elemanlardan oluşur.

Kritik süreçlerin belirlenmesi : İşletmede onlarca süreç bulunabilir. Bunlardan öncelikli olanlar, ilk olarak ele alınması gereken süreçler iyi tespit edilmelidir. Burada müşteri arzu ve beklentileri önceliklidir ve bir katma değer meydana getirmeyen süreçler ve bu süreçleri oluşturan öge yada elemanlar ortadan kaldırılmalıdır.

### **3. Ülkemizdeki Uygulama**

Yeniden süreçleme ile ilgili olarak ülkemizdeki mal ve/veya hizmet üreten işletmeler özellikle 1980 yılından itibaren düzenlemelerde bulunmuşlardır. Örneğin ilaç, gıda ve seramik işletmelerinde gözlem ve mülakat yöntemleriyle edinilen bilgiler ışığında, sonucun tam verimli olarak gerçekleşmediği anlaşılmıştır.

Burada, iş etüdü ile yeniden süreçlemenin benzer yada paralel görülmesinin problem yarattığı gözlenmiştir. Zira iş etüdü özellikle metot (yöntem) etüt Aşamasında süreçteki bir, iki ögenin iyileştirilmesi söz konusu olurken, yeniden süreçlemede, işletmeyi bugün kuruyorsa idik nasıl bir yol izler ve bütün öğeler için gerekli düzenleme yapardık. Haftasında odaklanma olmadığı belirlenmiş ve kısmen de olsa başarısızlıkla karşılaşmıştır.

### **4. Sonuç**

Küreselleşme ile birlikte örgütler, rekabet edebilmesi için zaman, enerji ve finansman, kalite, maliyet gibi kavramlarda değişime gitmek zorundadırlar. Bu değişimi süreçlerde, insan kaynaklarında, organizasyonlarında yapmak durumundadırlar.

Örgütleri çağa ayak uydurabilecek tekniklerden biri de yeniden süreçlemedir. Yeniden süreçleme planlı bir değişimdir. Eğitim farkıyla ve lider (önder) yönetici ile gerçekleştirilebilir.

## 5. KAYNAKÇA

- [1] Tanyaş, M., *Endüstri Mühendisliğine Giriş*, (C.1), İrfan Yayınları, İstanbul, (2000), 51
- [2] Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, (Yn. 6. Bs.), BETA Yayınları, İstanbul, (1998), 290
- [3] Çetin, C., *Yeniden Yapılanma*, DER Yayınları, İstanbul, (1996), 3
- [4] Çetin. *a.g.e.*, 8-11
- [5] Marşap, A., *Yönetimsel Sistem*, Gazi Kitabevi, Ankara, (2000), 122
- [6] Hammer, M., James, CHAMPY, *Değişim Mühendisliği*, (4.Bs.) (Çeviren: Sinem GÜL) SABAH Kitapları, İstanbul, (1997), 29
- [7] Dinçer, Ö., Fidan, F., *İşletme Yönetimi*, (1.Bs.), Beta Yayınları, (1996), 436-437
- [8] Sağlam, M., *Örgütsel Değişim*, T.O.D.A.İ. Enstitüsü Yayınları No:185, Ankara, (1979), 9
- [9] Çelebioğlu, F., *Örgütsel Değişim*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:238, İstanbul, (1990), 105-113
- [10] Şimsek, M., Ş., *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:539, Erzurum, (1978), 71
- [11] Eren, Erol., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (5.Bs.), Beta Yayınları, İstanbul, (2000), 1

- [12] Üzün, C., *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, (2000), 2
- [13] Aytemiz, O. S., *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, İstanbul, (2000),85-94
- [14] Koçel, a.g.e. 290-291
- [15] Colkis, J. D., “Şirket Avantajı Oluşturmak”, *Şirket Stratejisi*, (Çev. Ahmet Gürsel), MESS Yayını, İstanbul, (2000), 19
- [16] Akar, Ö., *İşletme Politikaları ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Yayınları, Bursa, (1997),58
- [17] Keçelioğlu, T., *Örgüt Teorisinde Yenilikler* , (1.Bs.), Beta Yayınları, İstanbul, (1998),2-3
- [18] Quigley, V., *Vizyon* (Çev. Berat ÇEVİK), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, (1998), 27
- [19] Heintel, P., *Öz Yapılanma Vizyon Yönetimi*, Ullrich Sollmann Rodrich Heinze, Evrim Yayınları, İstanbul, (1995), 115
- [20] Birdal, İ., Aydemir, N., *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, (1992), 94
- [21] Hammer, M., a.g.e., 24-27

## RE-PROCESSING

M. TÜRENGÜL

*Abstract.* Reprocessing is redesigning of process in different parts of organisations in terms of speed radicalness and being customer based or not.

Reprocessing has been taken as a concept and it's planning has been tried to explain.

*Keywords: Mission, Strategy, Process.*

\*Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Endüstri  
Mühendisliği Bölümü, Kütahya, Türkiye  
[mturengul@dumlupinar.edu.tr](mailto:mturengul@dumlupinar.edu.tr)