

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA
(REENGINEERING) SÜRECİ VE OTEL
İŞLETMELERİNDE ZİYAFET
ORGANİZASYONU İÇİN BİR
MODEL ÖNERİSİ

87657
87657

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Oya (Aytemiz) SEYMEN

Danışman
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANİTASYON MERKEZİ

BALIKESİR, Şubat 1999

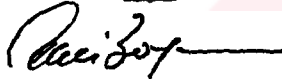
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Anabilim Dalında hazırlanan ~~Yüksek Lisans~~/Doktora tezi jürimiz tarafından incelenerek,
aday Diya SEYMEN 25/3/1999 tarihinde tez savunma sınavına
alınmış ve yapılan sınav sonucunda, sunulan tezin basarılı olduğuna oy
birliği ile karar verilmiştir.

BAŞKAN


Prof. Dr. Zeynep Sabuncuoğlu



Üye


Prof. Dr. Cemil Boyacı

Üye


Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU
Rektör

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ÖZET

Yeniden Yapılanma yaklaşımının işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkilerinin incelenmesini ve otel işletmelerinde bu yaklaşım çerçevesinde bir sürecin yeniden tasarımına yönelik model önerisinin geliştirilmesini amaçlayan Tez Çalışması, dört ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde Yeniden Yapılanma yaklaşımı, geçmişten günümüze geliştirilmiş olan organizasyon teorilerinin ve uygulamalarının ışığında değerlendirilmektedir. Bu başlık altında ilk olarak Yeniden Yapılanma, tanımı, temel ilke ve kavramları, uygulanma alanları ve bu gereksinimi doğuran faktörler gibi kavramsal boyutuyla ele alınmakta; daha sonra ise Klâsik Teoriden günümüze organizasyon düşüncesini etkileyen teori, görüş ve varsayımlarla karşılaştırmalı bir analize tâbi tutulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü, işletmelerde Yeniden Yapılanma yaklaşımının uygulanmasına ilişkin genel bir çerçeveyi kapsamaktadır. İşletmelerde Yeniden Yapılanmaya yönelik değişim sürecinin başlamasından itibaren izlenebilecek bir metodolojinin aşama aşama açıklandığı bu bölüm, sözkonusu değişimin plânlanması, işletmenin süreçlere yönelik (sosyal ve teknik) yeniden tasarımı, değişim projesinin uygulamaya konması ve süreklilik kazanmasına ilişkin genel bilgiler vermeyi amaçlamaktadır.

Üçüncü bölümde, Yeniden Yapılanmanın organizasyonel boyutu otel işletmeleri açısından irdelenmektedir. Bu bölümde önce otel işletmelerinin tanımlanması, sınıflandırılması ve ortak özelliklerinin vurgulanmasından sonra, organizasyon teorilerinin ışığında geçmişten bugüne nasıl bir yapılanma içinde oldukları genel bir değerlendirmeye konu olmaktadır. Daha sonra, otel işletmelerinin organizasyon yapılarının oluşturulmasına temel teşkil eden ilkelerden hareketle mevcut sorunlar üzerinde durulmakta ve Yeniden Yapılanmanın bu sorunlara getireceği çözümler tartışılmaktadır.

Uygulamaya yönelik olan son bölümde ise, otel işletmelerinde Yeniden Yapılanmanın özünü oluşturan “süreç yeniden tasarımı”na ilişkin bir model önerisi geliştirilerek, bu modelin otellerde organizasyon yapısına etkileri ve sorunlara getireceği çözümler tartışılmaktadır. Bunun için öncelikle Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmelerinde, model önerisi kapsamına giren süreci oluşturan faaliyetlerin nasıl organize edildiği ve bu organizasyona ilişkin olarak hangi sorunların yaşandığı araştırılmış ve elde edilen bulgular ışığında sözkonusu faaliyetler bir “süreç” çerçevesinde ele alınarak model önerisi geliştirilmiştir.

ABSTRACT

This thesis aiming to investigate the effect of Reengineering Approach on organizational structures of establishments and to develop a model suggestion for a business process reengineering in accommodation establishments in respect of this approach consists of four main chapters.

In the first chapter, Reengineering Approach is evaluated in accordance with organizational theories and their applications developed from the past up to present. Under this title, first, Reengineering is considered in its conceptual aspect as its definition, basic principles and concepts, application fields and the factors creating this necessity; and then it is analysed comparatively with the theories, opinions and assumptions affecting organizational idea from the Classical Theory up to present.

The second chapter of the thesis comprises a general framework of the application of Reengineering Approach in establishments. A methodology which can be followed from the starting of change process of Reengineering on is explained gradually in this part, and this chapter aims to give general information on the planning of the change in question, corporate re-design of processes (social and technical), putting the change project into practice and causing it to have continuity.

In the third chapter, organizational aspect of Reengineering is investigated thoroughly from the point of hotel establishments. In this chapter, first of all, hotel establishments are defined, classified and their common characteristics are emphasised; and then a general evaluation is made in respect to organizational theories about the way of getting organised they have had from the past up to present. And after that, the existing problems are emphasised by taking the basic principles in the formation of organizational structures of hotel establishments and the solutions Reengineering will find for these problems are discussed.

And in the last chapter that's about practice; a model suggestion relating to "business process reengineering" which is the essence of Reengineering in hotel establishment is developed, and the effect of this model on organizational structures at hotels and the solutions it will bring for problems are discussed. So, first, how the activities forming the process included in the model are organised in five-star hotels in Turkey and which problems about this organization met are searched thoroughly, and with the findings obtained, the activities in question are taken into consideration in a "process" framework and the model suggestion is developed.

ÖNSÖZ

Tüm endüstri kollarında yaşanan yoğun rekabetin baskısı, müşteri taleplerindeki hızlı değişmelere uyum gösterme güçlüğü ve teknolojideki gelişmelerin çok yönlü etkileri, işletmeleri yeni organizasyonel yapılanmalara yöneltmektedir. Özellikle 1990'lı yıllarla birlikte işletme yönetimi ve organizasyon alanında Toplam Kalite Yönetiminden sonra en çok ilgi uyandıran ve üzerinde kuramsal ve uygulamalı çalışmaların halen sürdürüldüğü Yeniden Yapılanma (Reengineering) Yaklaşımı da, söz konusu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan ve organizasyonel boyutta köklü değişiklikleri gerekli kılan bir yaklaşımdır.

Bu Tez Çalışmasında, Yeniden Yapılanma Yaklaşımının, kuramsal ve uygulamaya dönük genel çerçevesi ışığında, işletmelerin organizasyonel yapı ve işleyişlerine olan etkileri incelenmekte ve öne sürülen görüşler otel işletmeleri üzerinde somutlaştırılmaktadır. Çalışma, otel işletmelerinde Yeniden Yapılanmanın odak noktasını oluşturan "Süreç Yeniden Tasarımı"nın örneklediği bir model önerisi ile tamamlanmaktadır. Bu model yardımıyla, otel işletmelerinin organizasyonel sorunlarına Yeniden Yapılanma ile getirilebilecek çözümler ortaya konulmaktadır.

Ülkemizde Yeniden Yapılanmaya ilişkin teorik ve uygulamalı çalışmaların, bu konuya ilgi duyan araştırmacılar ve işletme yöneticilerinin bilgi gereksinimini karşılamakta yetersiz kaldığı görülebilir. Kaldı ki, bu yaklaşımın ortaya çıkması ve yaygınlık kazanmaya başlaması henüz çok yeni olduğu için, mevcut yabancı kaynakların da bu konuya ilişkin tüm sorulara yanıt getirebileceği söylenemez.

Ülkemizde Yeniden Yapılanmayı benimseyen ve uygulamaya geçiren az sayıda işletmenin, uygulamalarına ilişkin sonuçları yeni yeni almaya başlaması ve bu işletmeler içerisinde otel işletmelerinin henüz bulunmaması da sözkonusu kaynak yetersizliğinin nedenleri arasındadır. Dolayısıyla bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, gerek yönetim ve organizasyon, gerekse otel işletmeciliği alanlarında bir eksikliğin giderilmesi ve bu konuya ilgi duyan araştırmacı ve yöneticilere bir başvuru kaynağı oluşturulması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasına katkısı bulunan herkese şükran borcumu belirtmek isterim. Özellikle, çalışma süresince beni hep daha iyiye ulaştırmaya teşvik eden, ilgisini ve desteğini esirgemeyen Danışman Hocam Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU'na; değerli

fikirlerinden her zaman yararlandığım Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU'na; yönetim – organizasyon alanında önümüze yepyeni ufuklar açan Prof. Dr. Nihat KARAKOÇ'a; doktora süresince izlenecek prosedürler konusunda değerli yardımları ve desteği için Doç. Dr. Bedriye TUNÇSİPER'e; tüm çalışmalarımnda beni yüreklendiren ve yardımcı olan arkadaşım Araş. Gör. Tamer BOLAT'a ve tezimi tarafsız bir gözle değerlendirerek yazım ve anlatım bütünlüğü konusunda bana yardımcı olan arkadaşım Çevre Müh. Tülay SELİÇİ'ne minnet ve teşekkürlerimi sunmak isterim. Akademi Fotokopi ve Tez Yazım Bürosu personelinin tezin yazımı sırasında gösterdiği titizlik ayrıca takdire değerdir. Elbette tüm akademik yaşamımda en büyük desteği ve özveriyi daima Erten ve Özer Ege SEYMEN'e borçlu olduğumu bir kez daha belirtmem gerekir.

Zorlu ve titiz bir uğraş sonucu gerçekleştirdiğim bu çalışmanın elbette bazı eksiklikleri veya kusurları olabilecektir. Bunlara ilişkin gelebilecek eleştirilerin ve yapıcı önerilerin ilerideki çalışmalarımnda bana ışık tutacağına inanıyorum.

Balıkesir, 1999

Oya (Aytemiz) SEYMEN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ	Xiv
ŞEKİL LİSTESİ	Xv
EKLER LİSTESİ	Xvi
KISALTMALAR LİSTESİ	Xvii
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

1.YENİDEN YAPILANMA YAKLAŞIMININ GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ORGANİZASYON TEORİLERİNİN IŞIĞINDA İNCELENMESİ

1.1. Yeniden Yapılanmanın Kavramsal İçeriği	3
1.1.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımlanması.....	3
1.1.2. Yeniden Yapılanmayı Oluşturan Temel Kavramların ve İlkelerin İncelenmesi	5
1.1.2.1. Yeniden Yapılanmayı Oluşturan Temel Kavramlar.....	5
1.1.2.2. Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri.....	8
1.1.3. Yeniden Yapılanma Gereksinimini Doğuran Nedenlerin İncelenmesi. 14	
1.1.3.1. Global Düzeyde İşletmeleri Etkisi Altına Alan Ana Eğilimler. 15	
1.1.3.2. İşletmelerin Dış ve İç Çevrelerinde Yaşanan Hızlı Değişimler 19	
1.1.4. Yeniden Yapılanmanın Tarihçesi ve Uygulama Alanlarının İncelenmesi.....	22
1.1.4.1. Yeniden Yapılanmanın Tarihçesi.....	22
1.1.4.2. Yeniden Yapılanmanın Uygulandığı Alanlar	24
1.2. Geçmişten Günümüze Organizasyon Teorileri İçinde Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi	25
1.2.1. Klâsik Teori Açısından Yeniden Yapılanma.....	26
1.2.1.1. Klâsik Teorinin Dayandığı Temel Felsefe ve Varsayımların İncelenmesi.....	26
1.2.1.2. Klâsik Teorinin Günümüzün Organizasyon Gereksinimleri Açısından Değerlendirilmesi.....	28
1.2.1.3. Klâsik Teori Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi ..	29
1.2.2. Neo-Klâsik Teori Açısından Yeniden Yapılanma.....	34
1.2.2.1. Neo-Klâsik Teorinin Dayandığı Temel Felsefe ve Varsayımların İncelenmesi	34
1.2.2.2. Neo-Klâsik Teorinin Günümüzün Organizasyon Gereksinimleri Açısından Değerlendirilmesi	35

1.2.2.3. Neo-Klâsik Teori Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi.....	37
1.2.3. Modern Teori Açısından Yeniden Yapılanma.....	42
1.2.3.1. Sistem Yaklaşımının Ana Çizgileriyle İncelenmesi	43
1.2.3.2. Sistem Yaklaşımı Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi	45
1.2.3.3. Durumsallık Yaklaşımının Ana Çizgileriyle İncelenmesi	48
1.2.3.4. Durumsallık Yaklaşımı Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi	51
1.2.4. Organizasyon Düşüncesinde 1980 Sonrasında Meydana Gelen Gelişmeler Işığında Yeniden Yapılanma	56
1.2.4.1. 1980'li Yıllardan İtibaren Organizasyon Düşünce ve Uygulamalarını Etkileyen Belli Başlı Gelişmeler.....	56
1.2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Yeniden Yapılanma.....	58
1.2.4.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Ana Çizgileriyle İncelenmesi	58
1.2.4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi	62
1.2.4.3. Yeniden Yapılanmaya Geçiş Sürecinde Önem Taşıyan Yeni Organizasyonel Kavramlar.....	70
1.2.4.3.1. Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)	70
1.2.4.3.2. Personeli Yetkelendirme (Empowerment)	71
1.2.4.3.3. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations).....	72
1.2.4.3.4. Stratejik Birlikler – Dış Kaynaktan Yararlanma – Şebeke Organizasyonlar ve Sanal Organizasyonlar	73

II. BÖLÜM

2.İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN ANALİZİ

2.1. İşletmenin Yeniden Yapılanmaya Yönelik Bir Değişime Hazırlanması	76
2.1.1. Yeniden Yapılanma Gereksiniminin Farkedilmesi	77
2.1.2. Yeniden Yapılanma Kararının Alınması.....	79
2.1.3. Yeniden Yapılanma Konusunda Üst Düzey Fikir Birliğinin Oluşturulması.....	80
2.1.4. Yeniden Yapılanma Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması	85
2.2. Yeniden Yapılanmaya Yönelik Değişimin Plânlanması.....	86
2.2.1. İşletmenin Yeniden Keşfedilmesi (Corporate Re-invention).....	86
2.2.1.1. İşletmenin Öz-Yeteneklerinin Tanımlanması.....	86
2.2.1.2. Bir Misyon Geliştirilmesi	87

2.2.1.3. Yeni Bir Vizyon Geliştirilmesi.....	89
2.2.1.3.1. Vizyon Geliştirmenin Anlamı ve Önemi.....	89
2.2.1.3.2. Yeni Bir Vizyon Geliştirme Süreci	90
2.2.1.4. Yeniden Yapılanmaya Yönelik Stratejik Plânlanmanın Gerçekleştirilmesi	94
2.2.1.5. Yeniden Yapılanmaya Yönelik Operasyonel Plânların Geliştirilmesi	96
2.2.2. Yeniden Yapılanma Projesini Gerçekleştirecek Organizasyonel Birimlerin Oluşturulması	97
2.2.2.1. Yeniden Yapılanma Projesinin Plânlanması Gerçekleştirecek Yönetim Ekibinin Oluşturulması.....	98
2.2.2.2. Süreçlerin Yeniden Tasarımı ve Uygulamaya Konulmasında Görev Alacak Ekiplerin Oluşturulması	105
2.2.2.3. Yeniden Yapılanma Sürecinde Fonksiyonel Birimlerin Durumu.....	108
2.2.3. Yeniden Yapılanmaya İlişkin Eğitim ve Yetiştirme Faaliyetlerinin Organize Edilmesi.....	109
2.3. İşletmenin Yeniden Tasarımı (Corporate Re-Design).....	110
2.3.1. Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering).....	111
2.3.1.1. Süreç Kavramının Yeniden Yapılanma Çerçevesinde Tanımı ve Özellikleri.....	111
2.3.1.2. Yeniden Tasarıma Konu Olacak Süreçlerin Belirlenmesi	116
2.3.1.2.1. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi	116
2.3.1.2.2. Süreçlerin İsimlendirilmesi.....	118
2.3.1.2.3. Süreçlerin Yeniden Tasarım Açısından Öncelik Sırasına Alınması	122
2.3.1.3. Yeniden Tasarıma Konu Olacak Süreçlerin Analizi	127
2.3.1.3.1. Süreç Sorumlularının Belirlenmesi	127
2.3.1.3.2. Süreçlerin Anlaşılması	129
2.3.1.3.3. Süreçlerin Analizinde Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Kullanılması.....	130
2.3.1.3.4. Süreç Akış Diyagramlarının Çizilmesi.....	132
2.3.1.3.5. Organizasyonun Süreç Haritasının Çıkarılması	137
2.3.1.4. Süreçlerin Yeniden Tasarımının Tamamlanması	138
2.3.2. Süreçlere İlişkin Teknik Tasarımın Gerçekleştirilmesi	141
2.3.3. Süreçlere İlişkin Sosyal Tasarımın Gerçekleştirilmesi.....	145
2.4. Yeniden Yapılanmanın Uygulanması	153
2.4.1. Pilot Uygulamaya Geçiş İçin Son Hazırlıkların Tamamlanması	154

2.4.1.1. İşletmenin Sistem Tasarımının Tamamlanması	154
2.4.1.2. Teknik Tasarımın Uygulamaya Geçirilmesi.....	154
2.4.1.3. Pilot Uygulamaya İlişkin Plânların Geliştirilmesi	155
2.4.1.4. Süreç Organizasyonunu Oluşturan Kadroların Yetiştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Tamamlanması	155
2.4.2. Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi.....	156
2.4.3. Yeniden Yapılanmanın Uygulaması ve Sürekli Gelişiminin Sağlanması.....	158

III. BÖLÜM

3.YENİDEN YAPILANMANIN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ ORGANİZASYONEL ETKİLERİNİN ANALİZİ

3.1 Otel İşletmelerinin Kavramsal İçeriği	163
3.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımlanması.....	163
3.1.2. Otel İşletmelerinin Ortak Özellikleri	164
3.2. Geçmişten Günümüze Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapılarının İncelenmesi	168
3.2.1. Organizasyon Kavramının Otel İşletmelerindeki Anlam ve Önemi	168
3.2.1.1. Genel Olarak Organizasyonun Tanımı	168
3.2.1.2. Otel İşletmeleri Açısından Organizasyonun Önemi	169
3.2.2. Bilimsel Yönetim Düşüncesinden Günümüze Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısındaki Değişim Süreci	171
3.2.2.1. Modern Organizasyon Teorisine Kadar Geçen Dönemde Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısının İncelenmesi	172
3.2.2.1.1. Klâsik Teorinin Etkileri	172
3.2.2.1.2. Neo – Klâsik Teorinin Etkileri	177
3.2.2.2. Modern Teorinin Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısına Etkilerinin İncelenmesi	178
3.2.2.2.1. Sistem Yaklaşımının Etkileri	178
3.2.2.2.2. Durumsallık Yaklaşımının Etkileri	180
3.2.2.3. 1990'lı Yıllarda Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapılarındaki Yeni Eğilimlerin İrdelenmesi	184
3.2.2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri	184
3.2.2.3.2. Konaklama Endüstrisindeki Değişim Sürecinin Etkileri	187
3.3. Yeniden Yapılanmanın Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi	190
3.3.1. Otel İşletmelerinin, Organizasyon Yapısının Genel Hatlarıyla	

İncelenmesi	192
3.3.1.1. Küçük ve Orta Ölçekli Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı	193
3.3.1.2. Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı	200
3.3.1.2.1. Büyük Otel İşletmelerinin Tanımı ve Genel Özellikleri	200
3.3.1.2.2. Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısını Oluşturan Unsurlar	201
3.3.1.2.3. Büyük Otel İşletmelerinde Karşılaşılan Organizasyon Tipleri	210
3.3.2. Yeniden Yapılanmanın Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkilerinin İrdelenmesi	216
3.3.2.1. Yeniden Yapılanmanın Otel İşletmelerinde Temel Organizasyon İlkeleri Üzerindeki Etkileri	218
3.3.2.2. Konaklama Endüstrisinde Yeniden Yapılanmaya İlişkin Uygulama Örneklerinin İncelenmesi	231
3.3.2.2.1. Sofitel Uygulaması ve Organizasyonel Sonuçları.....	231
3.3.2.2.2. Taco – Bell Uygulanması ve Organizasyonel Sonuçları.....	234
3.3.2.3. Otel İşletmelerinde Yeniden Yapılanma Çerçevesinde Bir “Süreç Yeniden Tasarımı”nın Örneklenmesi	237
3.3.2.3.1. Ziyafetin (Banket) Tanımı, Özellikleri ve Organize Edilmesi	237
3.3.2.3.2. Ziyafet Kapsamına Giren Otel Faaliyetlerinin Sınıflandırılması	239
3.3.2.3.3. Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesinin Bir Süreç Kapsamında Değerlendirilmesi	240
3.3.2.3.4. Ziyafetler Kapsamında Bir “Süreç Yeniden Tasarımı”nın Örneklenmesi	244

IV. BÖLÜM

4.OTEL İŞLETMELERİNDE ZİYAFET ORGANİZASYONLARININ BİR “SÜREÇ” KAPSAMINDA YENİDEN TASARIMINA YÖNELİK ARAŞTIRMA VE BİR MODEL ÖNERİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve İçeriği.....	249
4.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem	250
4.3. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi	250
4.3.1. Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otelere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler...	250

4.3.2. Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otellerde Ziyafet Organizasyonlarını Yürüten Birimlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	252
4.3.3. Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otellerde Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülme Prosedürüne İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	258
4.3.4. Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otellerde Ziyafetlerin Yürütülmesinde Karşılaşılan Organizasyonel Sorunların Değerlendirilmesi	273
4.4. Otellerde Ziyafetlerin Yürütülmesinde Karşılaşılan Organizasyonel Sorunların Çözümüne Yönelik Bir Model Önerisinin Geliştirilmesi	286
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	300
YARARLANILAN KAYNAKLAR	304
EKLER.....	316

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1. Son 25 Yılda Rekabetin Değişimi	58
Tablo 2.1. Süreçlerin Karşılaştırılmasında “Çok Ölçütlü Karşılaştırma Modeli” Örneği	124
Tablo 2.2. Süreç Sorumlularının Süreçle İlgili Düzeylerini Gösteren Bir Örnek	128
Tablo 2.3. Bir Süreç Kimliği Modeli	128
Tablo 2.4. Yeniden Yapılandırılan Bir Sürecin Pilot Uygulamasına İlişkin Kontrol Dökümanı	157
Tablo 3.1. Otel İşletmelerinde Kalite Yönetimi Programına Yönelik Organizasyonu Oluşturma	187
Tablo 4.1. Görüşme Yapılan Otellere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler	251
Tablo 4.2. Bir Süreç Yeniden Tasarımı Modeli	287
Tablo 4.3. Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesine İlişkin Bir Süreç Kimliği Modeli	289

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1. Simko'da Değişim Yönetimi Programı	68
Şekil 2.1. Bir İşletmede Yeniden Yapılanma Proje Grubu	102
Şekil 2.2. Yeniden Yapılanma Kapsamında Bir Organizasyonel Kültür Değişimi Modeli	110
Şekil 2.3. Genel Süreç Şeması	114
Şekil 2.4. Süreçlerin Müşteri Odaklılık ve Gelişmeye Açıklık Ölçütlerine Göre Derecelendirilmesi	125
Şekil 2.5. Süreçlerin Önceliklendirilmesinde Müşteri Görüşlerinin Değerlendirildiği Bir Model	126
Şekil 2.6. Süreç Hiyerarşisi	135
Şekil 2.7. Süreç Akış Diyagramında Kullanılan Sembol Örnekleri	137
Şekil 3.1. Açık Bir Sistem Olarak Otel İşletmeleri	180
Şekil 3.2. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması – 1	196
Şekil 3.3. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması – 2	196
Şekil 3.4. Orta Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması – 1	198
Şekil 3.5. Orta Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması – 2	199
Şekil 3.6. Büyük bir Otel Zincirinin Genel Merkez Örgütü	201
Şekil 3.7. Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Kademeleri	202
Şekil 3.8. Otel Organizasyonunu Oluşturan Ana Bölümler	207
Şekil 3.9. Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması Örneği – 1	208
Şekil 3.10. Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması Örneği – 2	209
Şekil 3.11. Otel İşletmelerinde Fonksiyonel Organizasyon Şeması Örneği	211
Şekil 3.12. Yiyecek – İçecek Bölümüne Ait Dikey (Doğrusal) Organizasyon Şeması	213
Şekil 3.13. Süreç Bazlı Organizasyon	226
Şekil 3.14. Bir Kongre Otelinin Organizasyon Şeması	246
Şekil 4.1. Önem / Performans Matriksi	296

EKLER LİSTESİ

	Sayfa No
Ek: 1 – Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesine Yönelik Kalıplı Görüşme Formu	316
Ek: 2 – Beş Yıldızlı Bir Otelin Organizasyon Şeması – 1	326
Ek: 3 – Beş Yıldızlı Bir Otelin Organizasyon Şeması – 2	327
Ek: 4 – Beş Yıldızlı Bir Otelin Organizasyon Şeması – 3	328
Ek: 5 – Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesine Ait Ziyafet Sözleşmesi Örneği	329
Ek: 6 – Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesine Ait Ziyafet Emri Zimmet Formu Örneği	330
Ek: 7 – Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesine Ait “Banquet Event Order” Örneği	331
Ek: 8 – Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesine Ait “Event List Sorted By Time Order” Örneği	332
Ek: 9 - Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Ziyafet Müşterilerine Yönelik Anket Formu	333

KISALTMALAR LİSTESİ

- YY** : Yeniden Yapılanma
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
KKÇ : Kalite Kontrol Çemberleri
AGY : Amaçlara Göre Yönetim
SS : Süreç Sahipleri
SE : Süreç Ekipleri
SAD : Süreç Akış Diyagramı
Oİ : Otel İşletmeleri
KOİ : Küçük Otel İşletmeleri
BOİ : Büyük Otel İşletmeleri
a.g.e. : adı geçen eser
a.g.t. : adı geçen tebliğ
a.g.m. : adı geçen makale
a.g.s. : adı geçen seminer

GİRİŞ

Hızla değişen dünya, her alanda olduğu gibi, işletme yönetimi ve organizasyonuna ilişkin olarak bugüne dek genel kabul görmüş düşünceleri ve varsayımları da derinden etkilemektedir. Her geöen gün artan ve öeşitlenen müşteri istek ve ihtiyaölarını, en öabuk, en doğru şekilde ve en düşük maliyetle karşılayabilmek ve bunun gereği olan esnek ve dinamik üretimi geröekleştirebilmek için yeni organizasyonel yapılanmalara gidilmesi, tüm endüstri dallarındaki işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Ekonomik ve sosyal yaşamda önemi gittiköe artan turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri de bu büyük değişimin etkisi altındadırlar.

1980’li yıllarla birlikte, “kalite” olgusunun imalât işletmelerinde olduğu gibi, hizmet üreten otel işletmelerinde de büyük önem taşımaya başladığı; ancak kalitenin sağlanması yönetsel ve organizasyonel boyuttaki değişim öabalarının imalât endüstrisi ile aynı hızda gelişim göstermediği görölmektedir. Müşteri dönüş hızının yüksek olmaması, müşteriler ile öalışanlar arasında uzun süreli – ve öoğunlukla kişisel bazda – iletişimin ağırlıkta olması ve sunulan “hizmet”in kendine has özelliklerinin bu gecikmede önemli payı olmuştur. Ayrıca otel işletmelerinde hâlâ büyük ölçüde etkili olan geleneksel organizasyon yapısı ve işleyişinin, büyük değişimlerin hızla benimsenmesini güçleştirdiği açıktır.

Ancak 1990’larla birlikte, otel işletmelerinde değişim rüzgârları daha hızlı esmeye başlamıştır. Bugün otellerin üst düzey yöneticileri “kalite”yi yakalayabilmek için, öncelikle organizasyonlarını daha dinamik ve esnek bir yapıya kavuşturacak vizyonu geliştirme ve bu vizyon yardımıyla tüm işgörenlerini aynı hedeflere yöneltebilme gereksinimini duymaktadırlar. Ayrıca, işletme içinde açık ve sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi, her kademedeki işgöenlere kendilerini geliştirmeleri için gerekli tüm araçların, bilgi ve becerilerin sunulabilmesi, ekip öalışmasının ve müşteri-odaklı bakış açısıyla hizmet vermenin ödüllendirilmesi, başarı ve rekabet şansını yükselten unsurlar arasında öncelik kazanmışlardır. Bütün bunlar, günümüzde otel işletmelerinde sürekli ve hızlı gelişme, uzlaşma, doğru ve hızlı karar alma mekanizmalarını oluşturabilmek için, yöneticilerin, yetki ve sorumlulukları en alt kademelere kadar indirmeleri gerektiğini işaret etmektedir ki, “süreö-odaklı” ve “köklü” organizasyonel değişim programları bu anlamda önemli bir alternatif oluşurmaktadır.

Yeniden Yapılanma (Reengineering), yukarıda sözü edilen değişim gereksiniminin yarattığı ve üzerinde hâlâ tartışılan en yeni yaklaşımlardan birisidir. Otel işletmeleri, bütünsel performans ölçülerinde atılcı sonuçlara ulaşmayı hedefleyen ve müşteriler için katma değer yaratan iş süreçlerinde köklü bir yeniden tasarımı gerekli kılan bu yaklaşım yardımıyla, öz-yeteneklerine yönelerek gereksiz tüm işlerden, yönetsel kademelerden ve varsayımlardan arındırılmış yalın bir organizasyon yapısına ulaşma şansını elde edebilirler. Otel işletmelerinde mevcut fonksiyonel – departmanlaşmanın, katı hiyerarşik kademeleşmenin, bürokrasinin ve merkezi karar alma mekanizmasının, çağımızın gerektirdiği esneklikte hizmet üretimini gerçekleştirmede zorluklar yarattığı görülmektedir. Bu noktada, ana konusu “süreçler” olan ve geleneksel anlamda “fonksiyonların” yerine süreçlerin yönetiminin aldığı Yeniden Yapılanma, globalleşen piyasadaki büyük değişimlere uyum göstermede otel organizasyonlarına önemli katkılar sağlayabilir.

Bu çalışmadan amaçlanan da, halen fonksiyonlar ve görevler etrafında organize edilen departmanlarla faaliyetlerini sürdürmekte olan otel işletmelerinin, Yeniden Yapılanmayı benimseyerek görevlerini iş süreçleri haline getirmeleri ve yeniden tasarımlarının organizasyon yapısı üzerinde yaratacağı etkilerin incelenmesidir. Bu sonuca ulaşabilmek için, öncelikle organizasyon düşüncesinin tarihsel gelişimi içerisinde Yeniden Yapılanma

I. BÖLÜM

1. YENİDEN YAPILANMA YAKLAŞIMININ GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ORGANİZASYON TEORİLERİNİN IŞIĞINDA İNCELENMESİ

1.1. Yeniden Yapılanmanın Kavramsal İçeriği

1.1.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımlanması

Son yıllarda, ABD ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde, çeşitli büyüklüklerde ve faaliyet alanlarında çok sayıda işletme, yepyeni bir organizasyon yaklaşımını uygulamaya geçirmekte ve başarılı sonuçlar elde etmektedirler. Bu yaklaşım, özellikle son on yılda üzerinde çok durulan Toplam Kalite Yönetiminden sonra en fazla ilgi gören ve uygulama olanağı bulan Yeniden Yapılanma (Reengineering)dır.

Konuya ilişkin kaynaklarda, Baştan Tasarlama, Baştan Oluşturma, Değişim Mühendisliği, Süreç (Proses) Yenileme, Yeniden Süreçleme, İş Transformasyonu gibi değişik kavramlarla da ifade edilebilen Yeniden Yapılanma (YY), iş anlayışını temelden değiştirmeyi hedef almaktadır. YY, işletmelerin yönetsel, organizasyonel yapılarında, iş ve iş süreçlerinde, çevresel boyuttaki ilişkiler bütününde baştan aşağı bir değişim zinciri oluşturan; beraberinde kendine özgü kurallar ve yapılar getiren; en önemlisi, işletme literatürüne “süreç” kavramını tekrar ve çok daha farklı boyutlarla yeniden kazandıran bir yaklaşımdır.

YY teriminin yabancı literatürdeki kavramsal kullanımını ise farklı şekillerde olabilmektedir. Örneğin İngiltere’de, “Process Reengineering (Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması)” daha yaygın bir kullanıma sahiptir. Öte yandan Amerikalı yazarlar arasında bu konuda tam bir uyum söz konusu değildir. Michael Hammer, “Reengineering The Corporation (İşletmeyi Yeniden Yapılandırmak)” şeklinde bir kavram kullanırken; Richard Pascale, Tracy Gass ve Anthony Athos gibi yazarlar “Re-Invention (Tekrar/Yeniden Yaratma)” ve “Değişimin Yönetimi” konularını işlemektedirler. Tom Peters ise YY’nin, mevcut herşeyin yıkılıp işe yeniden başlanması anlamını taşıdığını öne sürmükle

yetinmektedir.¹

YY ile ilgili verilebilecek çok sayıda tanım mevcuttur. Bunlardan birkaçı aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

*YY, stratejik önemi olan ve katma değer yaratan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve organizasyonel yapının, verimliliği arttıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır.²

*YY, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve gerçekçi bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.³

*YY, işletmenin tüm aktivitelerinin ve temel yapısının, başta organizasyonel süreçlerin yeniden tasarımı ve organizasyonun daha dinamik, daha esnek ve daha yaratıcı hale getirilmesi yoluyla, en baştan ve daha üretken bir çalışma ortamı yaratacak şekilde yeniden tasarlanmasıdır.⁴

*Genel olarak YY, bir organizasyonun düşünme ve iş yapma usullerini köklü bir biçimde değiştirmesidir. Bu tanım daha da genişletilecek olursa, sözü edilen değişim, iş süreçlerinin, organizasyonel yapının, yönetim tarzı ve yaklaşımının, ücretleme ve ödüllendirme sisteminin ve işletme sahipleri, müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış çevre birimleri ile olan ilişkilerin yepyeni bir bakış açısıyla, yeniden ele alınmasını kapsar.⁵

*YY, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin

¹ Metin Göker, 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, (İstanbul, Tügiad Yayını, 1996), s.212

² Mark M. Klein, "Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği", Çev. Nevda Atalay, Verimlilik Dergisi, 1996/2, MPM Yayını, Ankara, 1996, s.47

³ Michael Hammer, James Champy, Reengineering The Corporation, (USA: Harper Collins Publishers, 1993), s.32

⁴ Metin Göker, a.g.e., s.20-21

⁵ Joseph N.Kelada, "Is Reengineering Replacing Total Quality?", Quality Progress, Vol: 27, No:12, Dec. 1994, s.80

hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır.⁶

*Bir diğer tanıma göre ise YY, mevcut olanı onarmak ya da aşamalı değişiklikler yaparak temel yapıyı aynı şekilde bırakmak yerine; uzun süre önce belirlenmiş iş yapma usullerini (prosedürleri) terkederek, işletmenin ürününün ya da hizmetinin yaratılması ve müşterilere değer sunulması için gereken işlere en başından bakılmasıdır.⁷

Bütün bu tanımlardan hareketle YY'ye ilişkin yeni bir tanım geliştirmek istenirse; YY, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır.

1.1.2. Yeniden Yapılanmayı Oluşturan Temel Kavramların ve İlkelerin İncelenmesi

1.1.2.1. Yeniden Yapılanmayı Oluşturan Temel Kavramlar

YY ile ilgili tüm tanımlar incelendiğinde, aşağıda açıklanan bazı kavramların anahtar nitelik taşıdıkları ve YY'yi daha somutlaştırıcı rol oynadıkları görülebilir:

* **Temelden Yeniden Düşünme:** YY'de işletme yöneticileri, işletmeleri ve işleyiş tarzları ile ilgili en temel soruyu tekrar veya belki de ilk kez sormak durumundadırlar: “Yaptığımız işleri neden yapıyoruz ve neden bu şekilde yapıyoruz?” Bu temel soruların sorulması, yöneticileri, işlerini yürütme tarzlarının altında yatan, söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlar.⁸

⁶ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, (5.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995), s.268-269

⁷ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, Çev. Sinem Gül, (3.b., İstanbul, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, 1996), s.28

⁸ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.29

Bu noktada, misyon belirleme büyük önem taşır. İşletmelerin varlık nedenlerini ortaya koymaları veya kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini belirlemeleri “misyon açıklaması” olarak bilinmektedir. Misyon açıklaması, genellikle işletmenin genel felsefesi ile iş yapma felsefesini, kendisini nasıl gördüğünü, hedef pazarını, ne üreteceğini, kullanacağı teknolojiyi, büyüme ve kârlılık konusundaki düşüncelerini ve vermek istediği imajı kapsar.⁹ Kaldı ki, yönetim için YY yolculuğuna başlama noktasında, öncelikle işletmenin yönünü açık ve net bir şekilde görüp anlayabilme, kendileri için arzu edilen konumu göstergeleriyle ortaya koyabilme ve hatta benzer özellikte diğer örnekler üzerinde düşünme büyük önem taşır.¹⁰

Öte yandan YY çalışmalarına başlamadan önce, işletme yönetiminin vizyon geliştirmeye yönelik faaliyetleri de, temelden yeniden düşünmenin diğer önemli boyutunu oluşturur. İleriyi görmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre işletmenin ana hedef ve stratejilerini belirlemek olarak tanımlanabilen “vizyon geliştirme”, bu anlamda önemli bir adımdır.¹¹

Dolayısıyla misyonunu yeni baştan belirleyen ve bu doğrultuda yeni bir vizyon geliştiren bir işletme, YY tanımlarında da belirtilmiş olduğu gibi, temel görev ve sorumluluklarını, işlevlerini yepyeni bir bakış açısı altında görebilir ve yeniden tasarlayabilir.

*** Radikal (Köklü) Değişiklikler Yaratma:** Radikal yeniden tasarlama, yapılmakta olan işlerin özüne inme anlamındadır. Başka bir ifadeyle, işletmede mevcut olan tüm yapıları, sistemleri, iş ve iş yapma usullerini gözardı ederek bunları yeni baştan düşünmek ve plânlamaktır. YY, işlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi veya değiştirilmesi değil, yeniden icat edilmesidir.¹²

*** Stratejik Önem Taşıyan ve Katma Değer Yaratın Süreçler:** YY'nin ana konusunu “süreçler” oluşturur ve YY ağırlıklı olarak süreç-odaklı bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedefler. Bu yönüyle de geleneksel - fonksiyonel organizasyon yapılarının geçerli olduğu yaklaşımlardan kesin çizgilerle ayrılır.

⁹ Tamer Koçel, a.g.e., s.65-66

¹⁰ D.H. Stamatis., “Management’s Role in Reengineering”, Total Quality Management, Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd., New Delhi, 1997, s.149

¹¹ Metin Göker, a.g.e., s.107

¹² Michael Hammer, James Champy, Reengineering The Corporation, s.33

Süreç, bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir.¹³ İşletme için stratejik önem taşıyan süreçler denildiğinde, işletmenin hedefleri, amaçları, pozisyonu ve belirlenmiş stratejisi açısından büyük önem taşıyan süreçler anlaşılır ve bunlar aynı zamanda işletmenin kendisini nasıl tanımladığına bağlıdır. Katma değer yaratan süreçler ise, müşterilerin istek ve ihtiyaçları açısından önemli ve gerekli olan ve müşterilerin bedelini ödemeye istekli oldukları süreçlerdir. Eğer çoğu işletmede iş üniteleri 20 ile 24 arasında fonksiyona ayrılabilirse, bunlardan genellikle 6-7 tanesi stratejik önemde ve katma değer yaratan sınıflamasına girebilir. Dolayısıyla YY'ye yönelik tüm çabaların en üretken sonuçlara ulaşabilmesi için öncelik verilmesi gereken süreçler bunlar olmalıdır.¹⁴

* **Performansta Çarpıcı Sonuçlar:** YY, marjinal veya aşamalı geliştirme ya da iyileştirmeler yapmak değil, performans ölçütlerinde büyük sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Bu açıdan da, ancak büyük bir hamle yapma gereksinimi duyulduğunda uygulanması gereken bir çalışmadır. Marjinal geliştirme ve iyileştirmelerde bazı ayarlamalar yeterli olabileceken; çarpıcı sonuçlar almak için eski uygulamaları tamamen kaldırıp yeni uygulamalara girişmek gerekecektir.¹⁵

Performans, genel anlamda, amaçlı ve plânlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme düzeyinde performans ise, işletmenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da işletme amacına ulaşılma derecesi olarak tanımlanabilir.¹⁶ Burada "performans" ile anlatılmak istenen, işletmenin faaliyetleri sonucunda elde ettiği ve başarı düzeyini gösteren tüm rakamsal ve rakamsal olmayan sonuçlardır.

YY ile, işletmedeki iş akışının ve üretkenliğin optimizasyonunu sağlamak hedeflenir ve bu optimizasyon işe ilişkin çeşitli çıktılarla ölçülebilir. Örneğin kârlılıktaki artış, pazar payındaki artış, yatırımın geri dönüşündeki artış veya mal varlıklarındaki artış gibi... Bunun yanında, gerek toplam, gerekse birim maliyetteki düşüşler de diğer başarı ölçütleri olarak

¹³ Arçelik A.Ş., Süreç Yönetimi Çalışma Notları, s.1

¹⁴ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, The Reengineering Handbook, (New York: American Management Association, 1994), s.8

¹⁵ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.30

¹⁶ Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, (Ankara: MPM Yayınları, No: 473, 1992), s.1

kabul edilebilir.¹⁷

* **Yeniden Tasarlama:** YY ile işletmelerde, önce stratejik, daha sonra da ve uygulama düzeylerinde büyük bir değişim yaşanmaktadır.¹⁸ Özellikle bu yaklaşımın özünü oluşturan süreçler yeniden ve titizlikle tasarlanacaktır. Burada yalnızca süreçlerin değil, tüm bu süreçleri destekleyen sistemler, politikalar ve organizasyonel yapının da yeniden tasarlanması gerektiği açıktır. Yeniden tasarlanacak olan sistemler, bilgi işlem ve yönetim bilgi sistemlerinden sosyal ve kültürel sistemlere dek uzanan bir yelpaze oluşturur. Yeniden tasarıma konu olan politikalar ise, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yürütme ve davranış kurallarını ve yönetmelikleri belirleyen politikalardır ve tamamıyla ya da önemli ölçüde “süreçler”le yönetim sözkonusu olduğunda bunların tekrar ele alınması kaçınılmazdır. Son olarak, organizasyonel yapıların, yani işletme içindeki tüm birimlerin, çalışma gruplarının ve mevcut organizasyon şemasına dayanak oluşturulan ilke ve kuralların yeniden tasarımı söz konusu olacaktır.¹⁹

1.1.2.2. Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri

Diğer tüm organizasyon yaklaşımlarında olduğu gibi, YY de kendine özgü ilkelere sahiptir. YY'nin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak olan söz konusu ilkeler arasında en önemlileri şu şekilde sıralanabilir:

a) Müşteri Memnuniyetinin Esas Alınması

Ürün ve hizmetlerin kalitesinin müşteri tarafından belirlendiği günümüz koşullarında, işletmelerin müşteri memnuniyetini koşulsuz olarak benimsemeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu noktada, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri ile sunulan ürün ya da hizmetin unsurları arasındaki uyum, arzu edilen kalite düzeyi ve bunun getireceği müşteri memnuniyetine ulaşmanın en direkt yoludur.²⁰ YY de çağdaş bir organizasyon yaklaşımı olarak “müşteri”yi herşeyin üzerinde tutmakta ve müşteri memnuniyetini sağlama ve sürekli

¹⁷ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.11

¹⁸ Akın Marşap, “Yaratıcı Problem Çözme ve Değişim Mühendisliği”, Proceedings of the Turkish Symposium On Intelligent Manufacturing Systems, 30-31 May 1996, s.153

¹⁹ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.11

²⁰ Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, “Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Hafta Sonu Semineri III, Nevşehir, 13-15 Aralık 1996, s.244

kılmayı en önemli ilke olarak kabul etmektedir.

YY kapsamında söz konusu ilkenin benimsenmesi ve bu doğrultuda müşterilerin memnuniyetinin sağlanması, öncelikle onlara daha yakın olunarak gerçekleştirilebilir. YY yaklaşımı, bu konuda aşağıda belirtilen bazı yardımcı ilkeleri öne sürer²¹:

-Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri sürekli izlenmelidir.

-Satış ya da sunum sonrası müşteri hizmetleri en üst düzeye çıkarılmalıdır.

-Müşterilere, istediklerinden ve/veya beklediklerinden daha fazla kalite ve hizmet sunulmalıdır.

-Müşteri davranışları konusunda geri-bildirim sürekli sağlanmalıdır.

-Memnun olmayan (ya da tatmin olmamış) müşteri sayısının sıfıra indirilmesi hedeflenmelidir.

-Organizasyonun her kademesini ve her bölümünü müşteri ile temas ettirmek amaçlanmalıdır. En azından müşteri ile direkt temas halinde olan işgörenlerin eğitimi, yetiştirilmesi ve yetkelendirilmesi birincil amaç edinilmelidir.

b)İşletmede Yapılan Tüm İşlerin Daha Hızlı ve Dinamik Hale Getirilmesi

Çağımız sürat çağıdır; ürün ve hizmetlerin sunumunda “hız” artık vazgeçilmez bir kalite unsuru olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, yoğun ve sürekli artan bir rekabet ortamında ayakta kalma mücadelesi veren işletmelerin işlerini en hızlı şekilde gerçekleştirebilmeleri son derece önemlidir. Hataların üretim öncesinde en aza, hatta sıfıra indirgenebilmesi için çaba gösterilmesi, gecikmelerin ortadan kaldırılması, gereksiz işlerin ayıklanması ve tekrarlardan kaçınılması, müşterilere daha hızlı ve kaliteli ürün ya da hizmet sunmanın ön koşulları arasındadır. YY felsefesi içinde hızlı ve dinamik iş yapma ilkesi bu anlamda büyük bir önem taşır. Süreç - odaklı yapılmaya gidilmesindeki ana neden de budur.

²¹ Metin Göker., a.g.e., s.85

YY kapsamında işlerin daha hızlı ve daha dinamik bir hale getirilebilmesi için yapılacak işlerin en önemlileri şöyle sıralanabilir:²²

-İş yaparken klâsik ve alışlagelmiş zaman sürelerini kısaltacak ve kolaylaştıracak tüm önlemler alınmalıdır. İş süreçlerinin bunu sağlayacak şekilde belirlenmesi, tasarımılanması ve uygulanması ve ilgili süreçleri gerçekleştirecek işgörenlerin bu yönde seçilmesi, yetiştirilmesi / eğitimi ve yetkelendirilmesi büyük önem taşır.

-İşletmede, bürokrasi ve kırtasiyecilik en aza indirgenmelidir. Bunun sonucunda organizasyonel yapı yalınlaştıkça, daha hızlı ürün/hizmet sunmak kolaylaşacaktır.

-Sorunların çabuk kavranması, çözüm için çabuk karar alabilme, çabuk harekete geçme ve çabuk sonuç almayı kolaylaştıracak sistemler ve yapılar tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

-İş akışını en hatasız ve hızlı şekle getirebilmek için, bilgi teknolojisinin tüm olanaklarından yararlanılmalıdır.

-Üretim, plânlama ve kontrol fonksiyonları yeniden tasarlanarak, ürün ve/veya hizmet çeşitliliğini arttırmada işletmenin güçlük çekmemesi sağlanmalıdır.

c) Rekabet Gücünün Arttırılması

İşletmeleri YY'ye götüren nedenlerin belki de en önemlisi, rekabetin itici ve baskın gücüdür. Dolayısıyla YY gibi köklü ve son derece zahmetli değişiklikler gerektiren bir organizasyon yaklaşımını benimseyen işletmeler, bunun sonucunda rekabet güçlerini önemli ölçüde arttırmak ve bu artışa süreklilik kazandırmak zorundadırlar. Aksi takdirde, işletme yönetimi üstlendiği bu büyük sorumluluğun (maddi, manevi yüksek maliyetin) getireceği yükü kaldıramaz.

Bu nedenle, YY içerisindeki bir işletmenin rekabet gücünü arttırabilmesi için alması gereken önlemlerin bazıları şöyle sıralanabilir:²³

²² Metin Göker., a.g.e., s.85

²³ Metin Göker, a.g.e., s.86

-Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini rakiplerinden önce tasarlamalı, üretmeli ve piyasaya sunabilmelidir.

-Satış sonrası hizmetlerde en iyi olmaya çalışmalıdır.

-Rekabet gücünü elde etmek ve sağlamlaştırmak için güçlü bir finansal yapı kurabilmelidir.

-Teknolojik gelişmeleri vaktinde izleyerek uygulayabilmeli ve bu konuda daima öncü olmaya çalışmalıdır.

-En iyi işgörenleri seçme, görevlendirme ve en iyi şekilde yetiştirme konusunda ödün vermemelidir.

d)Daha Dinamik, Daha Yaratıcı ve Değişen Şartlara Daha Uyumlu Bir Organizasyon Yapısının Oluşturulması

YY, süreçlerin yeniden tasarlanması üzerinde odaklaşmakla birlikte, burada son bulmaz. İş süreçlerinde gerçekleştirilen temel değişiklikler, aynı zamanda organizasyon yapısını da değiştirmeyi; daha dinamik, daha esnek ve daha yalın bir hale getirmeyi hedefler. Sözü edilen organizasyon yapısının oluşturulması, YY yaklaşımı içinde önemli bir ilke olarak kabul edilmektedir.

Özünde Y Teorisi Yönetim Kuramı'na sıkıca bağlı olan YY'de müşteri ile teması olan işgörenleri yetkelendirmek, performansı arttıracak bilgi, beceri ve oryantasyonu doğru tanımlayarak işe uygun işgörenleri seçmek, yerleştirmek ve eğitmek; organizasyonel sınırları yeniden tanımlamak; mesleki yükselme aşamalarını sağlıklı kriterlere dayalı olarak yeniden tasarlamak; en önemlisi, tüm işgörenlerin YY yaklaşımını benimseyerek çalışacakları bir organizasyon kültürünü yaratmak bu ilkenin sağlıklı yürütülmesi için yapılması gerekenlerin başında gelir.

Daha dinamik, daha yaratıcı ve değişime daha uyumlu bir organizasyon yapısının yaratılması ilkesi, aynı zamanda bir sosyal tasarımıdır. Bu ilke, yukarıda sayılan bazı önemli girişimlerin yanısıra kendine özgü kurallar da gerektirmektedir. Bu kurallar şöyle

genelleştirilebilir²⁴:

-Tüm çalışanların işletmenin ana hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlayacak önlemlerin alınması;

-Hiyerarşik kademelerin azaltılması yoluyla daha yalın bir organizasyon yapısına ulaşılması,

-Bürokrasinin en aza indirgenmesi;

-İş çeşitlendirme ve iş zenginleştirme tekniklerinin kullanılması;

-Bilgi teknolojisinin, organizasyonun tüm kademelerinde en etkin kullanımının sağlanması;

-Eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin süreklilik kazanması;

-İşgören performansının sağlıklı kriterlerle ölçümü, değerlendirilmesi ve buna bağlı ödüllendirmenin gerçekleştirilerek motivasyonun sağlanması ve

-Herbir işgöreni kendi başına hareket eden, yaptığı işin sorumluluğunu taşıyabilen ve karar verme sürecini olabildiğince hızlandırabilecek yetkilerle güçlendirilmiş bir eleman haline getirebilecek yönetim tekniklerinin yürürlüğe konması.

e)Bilgi Teknolojisinin Tüm Olanaklarından Yararlanılması

Bilgi teknolojisi YY açısından çok önemli bir rol oynar. İşletmelerin iş süreçlerini YY'yi uygulayabilmelerini sağlayan modern bilgi teknolojisi, tüm YY çalışmalarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bilgi teknolojisi yardımıyla işletmeler “tümdengelim” yöntemiyle düşünmek yerine “tümevarım” yöntemiyle düşünmeyi öğrenirler. Yani önce sorunları belirleyip ardından çeşitli çözümler arama ve bu çözümleri değerlendirmek yerine, önce iyi bir çözüm bulmak ve daha sonra bunun çözebileceği ve işletmenin varlığından belki de haberdar olmadığı sorunları araştırmak mümkün olabilir.

²⁴ Metin Göker, a.g.e., s.87

YY'ye göre teknolojinin gerçek gücü, mevcut süreçlerin daha iyi çalışmasını sağlamaktan değil, organizasyonlara eski kuralları yıkıp yeni çalışma yöntemleri yaratma olanağı vermesinden kaynaklanır. Dolayısıyla bu ilke, "Teknolojiyi şu anda yapmadığımız şeyleri yapmak için nasıl kullanabiliriz?" sorusunu sormak olarak ifade edilebilir.²⁵ Öte yandan ağırlıklı olarak süreçlere dönük bir yapılanma sözkonusu olacağından, işletmenin tüm sistemleri, organizasyon yapısı ve iş akışları değişecektir. Böyle büyük bir değişimin, çağın en modern teknolojik sistemlerinin yardımı olmaksızın gerçekleştirilmesi çok güçtür.

Öte yandan, işletme yönetiminin, teknoloji ile yıkmak istediği kuralları, daha bu teknoloji eline geçmeden farkedebilmesi gerekir. Teknolojinin incelenmesi, öneminin anlaşılması, potansiyel kullanım alanlarının saptanarak işletme içinde benimsenmesi için zaman gereklidir. Teknoloji henüz piyasaya çıkıp yaygınlık kazanmadan önce bu ön şartları yerine getiren işletmeler, rakipleri karşısında kimi zaman üç yılı aşabilecek bir avantaj süresine sahip olacaklardır.²⁶

f) Daima Yaratıcı ve Yenilikçi Olunması

YY'nin özünde iş süreçlerinin yeniden organize edilmesi, yani bir ölçüde yeniden yaratma bulunmaktadır. YY ancak gerçekçi dönüşümleri başarmada öncülük yapan, yaratıcı problem çözümlerine odaklanan ve daima yenilikçi bir tutum sergileyen yönetimlerin kontrolünde olduğu zaman etkin bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.

Günümüzde yöneticilerin ve özellikle karar verme noktasında bulunan işgörenlerin, hızlı ve beklenmeyen, farklı biçimlerde gelişen çok çeşitli sorunlar karşısında yaratıcı, esnek ve yeni çözümler üretebilme ve bunları başarı ile uygulayabilme becerisine sahip olmaları çok önemlidir. Karmaşıklık, olay ve olguların sayısının hızla artması, belirsizlik ve istikrarsızlık içinde olmak çağımızın gerçeğidir ve YY, bu sorunlara hızlı, kaliteli, kalıcı ve uzun vadeli çözümler üretebilmenin başarılı bir yönetimin gereği olduğunu kabul eder.

YY yaklaşımının sözü edilen ilkesinin gerçekleştirilebilmesi aşağıdaki kurallara uyulmasını gerektirir²⁷:

²⁵ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s. 76-77

²⁶ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.92

²⁷ Akın Marşap, a.g.t., s.153

-Yapılan iş ne olursa olsun; esas hedefin müşteriye daha iyi hizmet olduğu kavranmalıdır.

-Aynı hedefe ulaşmak için başka yolların, yöntemlerin ve alternatiflerin de olabileceği bilincine ulaşılmalıdır; yani tutucu olunmamalıdır.

-Yaratıcılık için gerekli beyin gücünün geliştirilmesine önem verilmelidir. Bunu sağlamak için bireyselliğin ön plâna çıkarılması ve yaratıcılığı teşvik edecek motivasyon araçlarının kullanılması şarttır.

-Yaratıcılık süreci organize bir hale getirilmelidir: Örneğin süreç ekipleri ya da proje grupları.

g)Devamlı Gelişme ve Mükemmeli Yakalama Hedefinden Asla Vazgeçilmemesi

Devamlı gelişme sağlanması, yani bugünün dünden, bu senenin geçen yıldan vs. daha iyi olması, vasat sonuçlarla yetinilmeyerek daima mükemmele yönelme, YY yaklaşımının diğer bir önemli ve bütünleyici ilkesidir. YY, işletmenin, gerek rakiplerinden, gerekse kendi kendisinden her dönem daha üstün performans göstermesini bekleyen bir yaklaşımdır.²⁸

Özetle YY, işletmenin gelişim çizgisinin sürekli yukarıya doğru bir seyir izlemesini vazgeçilmez bir gereklilik olarak kabul eder. Bu gelişimin kapsamına, başta kalite, maliyet, esneklik, hız ve doğruluk yönünden başarılı performans ölçütlerine ulaşmak girmektedir.²⁹ Bu ölçütlerdeki başarı da beraberinde müşteri memnuniyetinde ve işletmenin genel performans ölçütlerinde artışı getirecektir.

1.1.3.Yeniden Yapılanma Gereksinimini Doğuran Nedenlerin İncelenmesi

1990'lı yıllar, işletme yönetimi ve organizasyon alanında, öncelikle stratejik düzeyde, daha sonra da operasyonel ve organizasyonel yapılanma düzeylerinde hızla yaygınlaşan bir değişimin yaşandığı yıllardır. Bu dönemin hakim çevresel değişimleri olarak ortaya çıkan

²⁸ Metin Göker, a.g.e., s.86

²⁹ Mark M. Klein, a.g.m., s.47

globalleşme, küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları, bilgi işleme ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler ve artan rekabet, yeni kavram ve tekniklerin uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir.³⁰

İşte bu zorlayıcı şartlar altında, çok sayıda lider işletmenin, mevcut konumlarını kaybetmeye başladıkları, diğer işletmelerin çoğunun ise rekabet güçlerini kaybederek piyasadan çekildikleri görülmektedir. Bu durum, işletmeleri şimdiye dek bilinen organizasyon teorilerinin dışında, kendilerini baştan sona yenileyebilecekleri farklı yaklaşımlar aramaya itmektedir. YY bu yaklaşımlar içinde, kısa sürede sivrilen ve elde edilen çarpıcı sonuçlarla kendinden söz ettiren önemli bir alternatif oluşturmuştur.

1.1.3.1. Global Düzeyde İşletmeleri Etkisi Altına Alan Ana Eğilimler

1-Ekonomik ilişkilerin giderek yalnızca ülkeler arasında değil, birbirleriyle ticaret yapan bloklar arasında da gelişme eğiliminde olduğu görülmektedir. Her iki durum da, birbirlerinden kültürel açıdan ayırt edilebilecek farklı toplumların sıkı ekonomik ilişkiler kurması anlamına gelmektedir.³¹

Uluslararası ekonomik bütünleşme hareketlerinin böylece hız kazanması, iş dünyasını ve bu dünyayı oluşturan işletmeleri, çok daha geniş perspektifli, hızlı değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek esneklikte, dinamik yapılanmalara itmektedir.

2- 1990'lı yıllar, gelişmiş batı ülkelerini de etkisi altına alan ciddi boyutlarda ekonomik durgunluğun yaşandığı yıllar olmuştur. Dünyanın içine girdiği geniş çaplı ve uzun süreli bu durgunluk, Avrupalı ve Amerikalı şirketlerin, Japonya başta olmak üzere Doğu Asya ve Pasifik'teki birçok ülkenin gösterdiği büyük kalkınma hamlesi karşısında güç durumda kalmaları ile daha da pekişmiştir. Çok sayıda büyük ve köklü işletmenin yaşam mücadelesi vermesi ve bazılarının batması, yeni arayışları hızlandıran önemli bir etken olmuştur.³²

YY'nin, ABD ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde başlayan ve daha sonra diğer ülkelerdeki işletmelerde de yaygınlık kazanan bir yaklaşım olduğu düşünülürse, yukarıdaki

³⁰ Tamer Koçel, a.g.e., s.243

³¹ Peter F. Drucker, Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası, (3.b., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları), s.17

³² Metin Göker, a.g.e., s.18

gelişmenin YY açısından önemi anlaşılabilir.

3- Bilgi teknolojisinde meydana gelen son derece hızlı ve büyük değişimlerin işletmeleri yeni organizasyonel yapılanmalara ittiği açıktır. Günümüzde bilgi adeta yeni bir yönetim türü olarak kabul edilmekte, her yere girebilen ve etkileri her alana yayılan vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir.³³ Bilgiye daha hızlı ulaşma, doğru ve gereken bilgiyi elde edebilme ve bu bilgiyi en etkin şekilde kullanma başarısını gösteren işletmeler, daima rekabet gücünü ellerinde tutabilirler. Dolayısıyla global bazda, bilgi teknolojisindeki tüm yenilik ve ilerlemelerin izlenmesi artık bir zorunluluktur.

Özellikle kişisel bilgisayarların (PC) ve global telekomünikasyon teknolojilerinin değişim sürecindeki rolü çok büyüktür. Geçen 30 yıl içerisinde, daha önceki 5000 yıldan daha fazla bilgi yönetilmiş olup; bugün yönetilmekte olan yeni bilgilerin toplam miktarı beş yıldan az bir zaman çerçevesinde iki katına çıkacaktır. Yeni bilgi miktarındaki bu artış, ürünün hayat eğrisini de kısaltmaktadır.³⁴

YY gereksinimi bu doğrultuda bilgi teknolojisindeki değişime paralel olarak ortaya çıkmıştır. PC ve iletişim teknolojileri, yalnızca ürün ve hizmet üretiminde kullanılan süreçleri değiştirmekle kalmamış; aynı zamanda bu süreçlerin yönetimini de etkilemiştir. Örneğin bilgi ortamında organize olmaya çaba gösteren işletmelerin, hızlı bir şekilde yalın organizasyon yapılarını benimsemeye başladıkları görülmektedir. Yani diğer bir deyişle, YY'nin de içeriğini oluşturan kademe azaltımı ve daha yatay bir organizasyon şeması, bilgi teknolojisinin getirdiği ya da giderek zorunlu kıldığı bir uygulamadır. Bunun en temel nedeni, yeni süreçleri çalıştırmak için gereken bilgi, beceri ve ustalığın artık yalnızca tepe yönetimde bulunmaması, alt kademelere de inmesidir. Böylece geleneksel yönetim hiyerarşisi önemini kaybetmiştir.

Drucker'a göre, işgücü içindeki bilgi işçilerinin sayısı giderek arttıkça, geçmişin emir ve kumanda yöntemlerinin bu kişiler üzerindeki etkisi zayıflamıştır. Bunun yanısıra bilginin elde edilmesi ve kullanılmasında yeni buluşlar ve girişimcilik işletmeler içinde sistematik hale gelmeye başlamıştır. En önemlisi ise, işletmelerin gerçekte ne tür bilgilere gereksinim duyduklarını net bir biçimde saptamalarının hayati bir değer taşımasıdır. Bundan dolayı,

³³ Peter F. Drucker, a.g.e., s. 349

³⁴ Howard Eisenberg, "Reengineering and Dumbsizing: Management Of The Knowledge Resource", Quality Progress, May 1997, s.57

bilgiye dayalı organizasyon yapısının, hem işletmenin, hem de tek tek çalışanların beklenti ve hedefleri ile gerek duydukları bilgiyi ortaya koyan bir özellik taşıması zorunludur. Organizasyon üyelerinden herbirinin, beklentileri ile elde ettiği çıktıları karşılaştırarak kendi kendine kontrol uygulayabilmesi için çok güçlü bir bilgi besleme mekanizması kurulmalıdır.³⁵ YY, bu tür bir mekanizmanın kurulabilmesine olanak tanıyan bir yaklaşımdır. Çünkü YY'de başarının anahtarı şans değil, bilgi ve yeteneklerin en üst düzeyde kullanımınıdır.³⁶

4-Toplumlarda giderek önemi artan ve varlığı yadsınamaz kabul edilen “demokratikleşme ve insan hakları” kavramları da organizasyon düşüncesi üzerindeki etkisini çarpıcı bir biçimde sürdürmektedir. Bağımsızlık mücadelesi veren toplumların desteklenmesi, devletlerin vatandaşlarına insan onuruna uygun bir yaşam sağlaması konusunun artık uluslararası bir sorun niteliği kazanması ve dünya barışının tüm insanlar açısından anlam ve öneminin artması “insan” a bakışı değiştirirken; eskiye oranla bu konudaki duyarlılığı çok daha fazla gündeme getirmektedir.

Sözkonusu gelişmeler, işletmeleri de, en önemli kaynaklarını oluşturan “işgücü” yani “insan” unsurunun yaşam kalitesini artırmak, işlerinden ve işyerlerinden duydukları tatmini en üst düzeye çıkarmak konularında yoğunlaşmaya itmektedir. İşletmelerde “İnsanlar gelişiyor mu, sağlıkları, mutlulukları ve yaşamlarının anlamı yerinde mi” sorusu artık kazanç sağlamak kadar önemlidir ve başarılı olmak isteniyorsa, bu sorulara olumlu yanıtlar verebilecek bir organizasyon yapısının oluşturulması gereklidir. Bu anlamda günümüzün başarılı yöneticileri, işletmedeki insan ilişkilerinin kalitesinden ve çalışanların gelişiminden kendilerini sorumlu hisseden, aynı zamanda müşterilerine de aynı bakış açısıyla hizmet etmeyi hedefleyen bir yönetici profili çizmelidirler.³⁷

Organizasyon içerisindeki her bir çalışanı, bağımsız ve elde ettiği sonuçlardan sorumlu bir girişimci olarak kabul etmek; en alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanları işletmenin amaç ve hedeflerini bilmek ve bunlara kendi amaç ve hedefleriyle uyumlu şekilde ulaşmaya çalışmak yönünde yetiştirmek, eğitmek ve motive etmek; yaratıcılık, yenilik, dinamizm ve performansı esas alan bir yaklaşımla çalışanları değerlendirmek, dolayısıyla

³⁵ Peter F. Drucker, a.g.e., s. 351

³⁶ Akın Marşap, a.g.t., s.160

³⁷ Akın Öngör, “Biz Bilinci İçinde Çağdaş Yönetim”, Garanti Dergisi, Sayı: 104, İnterprint Basım Sanayi A.Ş., Ekim 1996, s.2

bireyselliği ön plâna almak YY'nin en önemli sosyal ilkeleri arasında yer alır. Bunlara, tüm faaliyetlerin müşteriye daha yakın olmak, onu daha fazla tatmin etmek için yapıldığı yaklaşımının da eklenmesi gerekir.³⁸ Dolayısıyla YY, demokratikleşme ve insan hakları konularındaki artan duyarlılığın sonuçları olan çağdaş yönetim yaklaşımlarından biridir.

5-Çağımızda, bireyler de dahil olmak üzere mevcut tüm sosyal ünitelerin, içinde yaşanan doğal ve sosyal çevrenin korunması konusunda sorumluluk taşıdıkları kabul edilmekte ve bu yönde giderek artan bilinçlendirme çalışmaları sürdürülmektedir. Yaşadığımız dünyanın geleceği ve bizden sonraki kuşaklara bırakılacak miras günümüzde üzerinde en çok tartışılan konulardan birisidir.

Bu yöndeki gelişim, elbette toplumların ekonomik ve sosyal yaşamında büyük rol oynayan işletmeleri de etkilemektedir. Bugün bir işletmenin yalnızca kâr elde etme amacı güden ticari bir varlık olarak algılanması veya işbirliği içinde bulunduğu birimler açısından salt maddi çıkarlar sağlayan bir birim olarak görülmesi, artık terk edilmiş bir görüştür. Günümüzün çağdaş işletmecilik anlayışı, bu amacın yanısıra, işletmelerin sosyal bir varlık olduğunu, gerek içinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi, gerek çevrenin ve doğal kaynakların korunması³⁹ ve gerek bölgesel gerekse ulusal düzeyde toplumun sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin yükseltilmesi konularında da sorumluluk taşıyan ve toplumu tatmin edebilmeyi amaç haline getiren birer birim olduklarını kabul etmektedir.⁴⁰

Bu yöndeki gelişmeler de elbette işletmelerin, daha içe dönük bir yönetim tarzından çıkarak dışa dönük, iç ve dış çevresiyle ve global düzeyde insanlığı ilgilendiren konularla sürekli ilgili, müşterilerin (iç ve dış) her konudaki memnuniyetini ve tatminini ön plâna alan, çevreye duyarlı bir yapılanmaya gitmesini zorunlu kılmaktadır. Enerji kaynaklarının en verimli şekilde ve çevreye en az zarar verecek ölçüde kullanılmasını sağlayacak iş düzenlemeleri yapan, gereksiz ve tüketiciye değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldıran, işgücünün daha verimli ve yaratıcı çalışmasını sağlayacak yönde yapılanan, yani emeğe ve zamana saygılı olan, organizasyon kültürüne yenilikler ve teknolojik değişimleri en iyi şekilde yerleştirerek toplumsal kültüre olumlu katkılar sağlayan işletmeler, 21.yüzyıla damgasını vuracaklardır. İşte bu gereksinimlerin yarattığı alternatif yaklaşımlardan biri de YY'dir.

³⁸ Metin Göker, a.g.e., s.18

³⁹ Tüsiad-Kalder, Tüsiad-KalDer Öz Değerlendirme El Kitabı 1996, (İstanbul: 1996), s.27

⁴⁰ Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, a.g.t., s.251-252

1.1.3.2. İşletmelerin Dış ve İç Çevrelerinde Yaşanan Hızlı Değişimler

İşletmelerde uygulanmakta olan yönetim biçimleri, çoğunlukla onların tarihsel gelişimlerinin bir sonucudur ve insanlar, değerler, politikalar ve teknoloji hakkında geçmişten gelen gerçekleri ve varsayımları yansıtırlar. Ancak, değişen iç ve dış çevre şartlarının etkisiyle organizasyonlar olgunlaştıkça; mevcut yapının, iş tanımlarının, süreçlerin, sistemlerin ve uygulamaların, geçmişten bugüne süregelen stratejiler ve uygulanmakta olan kurallarla uyum içerisinde olması güçleşmektedir. Bugün pek çok işletmenin, organizasyon yapısını ve işleyişini değiştirmeye zorlayan en önemli faktör budur.⁴¹

Özellikle 1990'lı yıllarla birlikte, pazarlar, müşteriler, müşteri tercihleri, rekabet şartları, bilinen organizasyon teorilerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Yeni şartlara ayak uydurabilmek, hayatta kalabilmek ve bunun yanında rekabet gücü elde edebilmek için işletmelerin de kendilerini baştan sona yenileme gereksinimi ortaya çıkmıştır.⁴²

İşletmeleri, YY gibi, boyutları çok geniş ve radikal bir değişim programına iten iç ve dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a) Dış Çevre Faktörleri:

* Çok hızlı değişim gösteren dinamik pazarlarda rekabet üstünlüğünü yakalayabilme hedefi önemli bir faktördür. Buradaki temel itici güç, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin her geçen gün değişikliğe uğramasıdır.

* Bugünün müşterisi, talep ettiği mal ve hizmetleri, kalite, maliyet ve hız unsurlarını birarada değerlendirmek suretiyle belirleyen bilinçli bir kitle haline almıştır.⁴³

* Teknolojide yaşanan hızlı değişimlere zamanında ve gereği gibi uyum sağlamak ve organizasyon yapısı ve işleyişini buna en sağlıklı biçimde uyarlayabilecek esnekliğe getirmek önemli bir gereksinim olmuştur.

⁴¹ Mark M. Klein, a.g.m., s.49

⁴² Metin Göker, a.g.e., s.15

⁴³ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", Turizmde Seçme Makaleler: 26, TUGEY Yayını, No: 39, İstanbul, 1996, s.30

* Öte yandan hızla gelişen teknoloji, işletme büyüklüğünü ve entegrasyonu dezavantajlı hale getirmiş; yüksek teknolojiye küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet gücü artmıştır.

* Seri imalat ve kitlesel pazarlama metodları önem kaybederek; yerlerini butik tipi imalata bırakmaya başlamışlardır. Eskiden birkaç standart ürün üzerine çalışan fabrikaların, bugün müşteri isteklerine yanıt verebilmek için yüzlerce değişik çeşit ürünü bir arada üretmek zorunda kaldıkları görülmektedir.⁴⁴

* Toplumun kaliteli mal ve hizmetlerden yararlanmasını güvence altına almak amacıyla yapılan yasal düzenlemeler ve sivil örgütlemelerin baskıları artmaktadır.

* Özellikle bilgi işleme ve uydu teknolojisindeki gelişmeler ile "İnternet", haberleşmedeki uzaklık kavramını ortadan kaldırmış ve ihtiyaç duyulan her an ve herkes tarafından bilgiye ulaşılmasını kolaylaştırmıştır. Bu durum, organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim olayı ve kariyer plânlaması kavramlarını etkilemiştir.⁴⁵

* Özellikle 1980'lerden itibaren organizasyon düşüncesinde sürekli yeni görüşlerin ortaya atılması ve bu görüşlerin çoğunun uygulamaya konu olması, işletme yönetimlerini bunları izlemeye yöneltmektedir.

b) İşletme İçi Çevre Faktörleri

İşletmeleri organizasyon yapılarını ve işleyişlerini tekrar gözden geçirmeye iten iç çevre faktörleri de çok çeşitlidir. Bu faktörler incelendiğinde, genellikle iş verimini, üretkenliği ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyen olayların ortaya çıkması ve mevcut yapının bu olayları engellemedeki yetersizliği ile karşı karşıya kalınır. Sözü edilen olumsuz iç çevre koşullarının en önemlileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

* Yüksek işgücü devir hızı ve devamsızlık oranı, iş kazalarının artması, mal ve hizmet üretiminde hata oranlarının yükselmesi, düşük işgören performans düzeyleri vb. gibi düşük motivasyon göstergelerinin varlığı;

⁴⁴ Metin Göker, a.g.e., s.15

⁴⁵ Tamer Koçel, a.g.e., s.259

* İşletmelerin çeşitli departmanları arasında artan koordinasyon güçlüğü, çeşitli kademelerde karar verme ve yetki kullanma süreçlerinde tıkanıklıklar yaşanması;

* Organizasyonel iklimi olumsuz yönde etkileyecek şekilde işgörenlerarası uyuşmazlıkların artması; informal organizasyonların, çalışma atmosferini bozacak ölçüde güç kazanması;

* Yapılan yeniliklere veya çalışma ortamında meydana gelen teknik, organizasyonel veya yönetsel değişikliklere gösterilen tepkilerin artması;

* Organizasyon içi iletişimin bürokratik nedenlerle sağlıklı işleyememesi.

Görüldüğü gibi, yukarıda sıralanan işletme içi faktörlerin hemen hemen tümü, organizasyonel yapıya ilişkindir ve çoğunlukla geleneksel organizasyon yapılarının daha önce belirtilen eksiklik ve çağa ayak uydurmadaki yetersizliklerinin sonuçlarıdır.

YY gereksinimini kamusal organizasyonlar açısından ele aldığımızda da benzer faktörlerin rol oynadığını görebilmek mümkündür. Yönetimde mevzuata sıkı sıkıya bağlı kalmaya dayanan geleneksel ve biçimci yönetim anlayışının ve dürüstlük sağlama endişesiyle konulan aşırı kontrollerin yönetimi işlemez hale getirmesi; kuvvetli ve etkili bir yönetim isteği ile ekonomik ve sosyal plânların hazırlanmasında merkeziyetçiliğin ağırlıkta olması; bunların sonucunda dikkatlerin daha çok yönetimin yetersiz yönleri üzerinde toplanması; yönetimi geliştirme, öğretim ve eğitimle ilgili kuruluşların yönetimde reform yapılmasını güdüleyici etkileri ile ülke içi politik ve sosyo-ekonomik değişiklikler, kamu kurum ve kuruluşlarında yeniden düzenleme (reform) gereksinimini doğuran başlıca iç ve dış etmenler olarak sıralanabilir.⁴⁶

Bunlara ilâve olarak; bir işletmenin, kendi performans ölçütlerinde üst yönetimce belirlenmiş finansal ve finansal olmayan hedeflere ulaşamamış olması, yeni bir organizasyon anlayışına yönelmeyi sağlayan çok önemli bir faktördür. Kaldı ki, çoğu kez yukarıda sıralanan organizasyon içi sorunlar ile bu sonuç birbirlerini tamamlayıcı bir özellik taşırlar.

⁴⁶ Hayrettin Kalkandelen, Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro, (2.b., Ankara: Ertem Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 1997), s.27

1.1.4. Yeniden Yapılanmanın Tarihçesi ve Uygulama Alanlarının İncelenmesi

1.1.4.1. Yeniden Yapılanmanın Tarihçesi

YY'nin bir yönetim-organizasyon yaklaşımı olarak tamamıyla yeni ve özgün olup olmadığı konusunda çelişkili fikirler mevcuttur. Örneğin 20. yüzyılın başında Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde yapılan çalışmaların bir tür YY olduğunu savunanlar yanında, 1910'lu yıllarda Henry Ford'un otomobil üretiminde yaptığı çalışmaların da YY olarak nitelenebileceğini öne sürenler bulunmaktadır. Bu yöndeki görüşlerin savunucularına göre, günümüzdeki yenilik söz konusu çalışmaların bir isim altında toplanması ve daha sistematik bir yaklaşıma oturtulmasıdır.⁴⁷

Bazı endüstri uzmanları, YY sürecinin, birkaç yıl önce çeşitli metodolojilerin bir karışımı olarak başladığını öne sürmektedirler. Diğer bir grup ise, YY ile ilk kez 1980'lerde, Amerikan otomotiv sektörünün Japon rakiplerince hezimete uğrayarak, araba tasarımını "montaj hattı otomasyonu" ile bütünleştirmeye başladıkları tarihlerde karşılaşıldığını savunmaktadırlar. Aynı dönemlerde Amerikalı otomobil imalatçıların, "JIT (Just In Time)" olarak adlandırılan ve üretim mallarını depolarda stoklama yerine ihtiyaç duyulduğunda tedarik etme yöntemini benimsedikleri ve yapılan işlemler ile müşteri hizmetlerinin kalitesini sürekli iyileştirmeye yönelik Toplam Kaliteyi hedefledikleri görülebilir.⁴⁸

Bu noktada, II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, ABD ve Avrupa'da yaşanan tüketim devrinin yarattığı büyük organizasyon imparatorluklarının, 1980'lerde dünya pazarlarındaki paylarını kaybetmeye başlamaları üzerinde durmak gerekir. Bu gerilemenin ana nedenleri, "Tam – Zamanında Üretim" ve Toplam Kalite Yönetimi" gibi süreç-odaklı yaklaşımları bir toplum kültürü şeklinde özümseyen ve operasyonel verim artışı ile organizasyonel yeniden tasarımı zamanında yapabilen Kore, Singapur ve Taiwan örneklerinin ışığında incelenebilir. Kitle üretiminin getirdiği rehavete alışkın Batı Ülkelerinin, bu değişimleri geç hissederek rekabet ortamına hazırlıksız yakalanmaları, ayakta kalarak gelişmelerini sürdürmek isteyen

⁴⁷ Mark M. Klein, a.g.m., s.51

⁴⁸ Jeffrey N. Lowenthal, Reengineering The Organization, (Milwaukee – Wisconsin: ASWC Quality Press, 1994), s.22-23

işletmeler için yönetimde devrimsel nitelikteki değişmelerin yapılmasını zorunlu kılmıştır.⁴⁹

Tüm bu görüşlerin ışığında, YY'nin uzun bir geçmişi olduğu da düşünülmektedir. Bilimsel Yönetim Düşüncesi ile başlayan ve bugünün çağdaş yönetim düşüncelerine dek uzanan süreç, YY'yi oluşturan yapı taşlarının hazırlayıcısıdır:

Süreç tasarımı ve işin bilimsel olarak ele alınması Frederic Taylor'a dek uzanır (1856-1915). Organizasyon yapı ve dinamiklerinin önem kazanması Henri Fayol (1841-1901), Alfred P. Sloan (1875-1966) ve Peter Drucker'e (1909-) uzanan bir yol izler. Bilgi ve ölçüm sistemleri George Siemens (1839-1901) tarafından ortaya atılmıştır. Son olarak, "müşteri-odaklılık" kavramının Robert E. Wood (1879-1969) tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür.⁵⁰

Bu tarihsel perspektif bizlere, geçmişte yaşanan deneyimlerin, organizasyon düşüncelerini, YY sürecinin altını çizen temel ilkelere götürdüğünü ve önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Bir kavram olarak YY (Reengineering) ise ilk kez 1990 yılında Michael Hammer tarafından ortaya atılmıştır. Ancak YY'nin bir organizasyon yaklaşımı olarak netlik kazanmasına ilişkin örnekler çok yakın bir dönemin ürünüdürler: IBM Credit, Kodak, Ford Motor, GM Saturn, Pepsi Co, U.S. Sprint, Conoca, Connecticut Mutual Life, Chrysler, Shell Oil, ITT Sheraton, Ritz Carlton, Radisson gibi çeşitli faaliyet alanlarında çalışan büyük işletmelerin YY yardımıyla önemli gelişmeler sağlaması, bu yaklaşımın dikkat çekmesine neden olmuştur. Yukarıda sözü edilen büyük ve başarılı işletmelerin, yeni düzenlemeler sayesinde kısa sürede elde ettikleri çarpıcı gelişmeler karşısında, bu işletmelerin gerçekleştirdikleri yeniliklere ilişkin ortak noktaların bulunması ile YY tanımına, ilke ve yöntemlerine ulaşıldığı düşüncesi daha yaygındır.⁵¹

Özetle, YY'nin başarılı uygulamalardan çıkarılan ve bilim adamlarınca metodolojik olarak geliştirilen bir organizasyon yaklaşımı olduğu da söylenebilir. Tamamiyle kendine özgü olup olmadığı konusu ise yine tartışmaya açıktır. Diğer organizasyon yaklaşımlarıyla ortak noktaları veya etkilenme alanları olduğu gibi; diğerlerinden bütünüyle ayrılan yönleri de

⁴⁹ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, "Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması", 5.Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler. (13-14 Kasım 1996), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996, s.463 - 464

⁵⁰ Jeffrey N. Lowenthal, a.g.e. , s.23-24

⁵¹ Michael Hammer, James Champy, Reengineering The Corporation, s.4

bulunmaktadır. Dolayısıyla, kendisinden önce ortaya atılan ve uygulama olanağı bulan görüş, teori ve yöntemlerden büyük ölçüde etkilendiğini; ancak 21. yüzyıla yaklaşan dünyanın yeni gerekliliklerine uyabilmek için tamamen yeni yaklaşımlar getirdiğini söyleyebilmek daha doğru olacaktır.

1.1.4.2. Yeniden Yapılanmanın Uygulandığı Alanlar

Günümüzün dünyasında ayakta kalabilmek, güçlü bir liderliği, müşteri ile onun gereksinimleri üzerinde yoğunlaşmayı ve üstün süreç tasarımı ile bunun uygulanmasını gerektirmektedir. YY, başarılı olmanın bu ön şartlarını yerine getirebilmek isteyen işletmelerin başvurabilecekleri çağdaş yaklaşımlardan biridir. Bu konuda yapılan araştırmalar, hemen hemen tüm endüstri kollarındaki çok sayıda lider işletmenin YY'yi uygulamaya başladığını veya uygulamayı plânladığını göstermektedir. Ana süreçlerinin performans seviyelerini yükselten işletmelerin sayısı arttıkça, YY seçeneği diğer işletmeler açısından da rekabete yönelik bir zorunluluk haline gelebilecektir.⁵²

Yukarıda da belirtildiği gibi, YY'nin uygulama alanları tüm endüstri kollarını kapsayacak ölçüde geniştir. YY uygulayan işletmeler arasında çok değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin varlığı bu gerçeği doğrulamaktadır. İmalât işletmeleri, bankalar, sigorta işletmeleri, turizm endüstrisinin çeşitli dallarında faaliyet gösteren işletmeler, sağlık hizmeti veren işletmeler, bilgisayar yazılımı ve donanımı ile uğraşan işletmeler gibi çok farklı iş kollarında YY'nin başarılı uygulamalarına rastlanabilmektedir.

Organizasyon yapılarına YY çerçevesinde yeni bir formasyon kazandıran işletmeler arasında aşağıdaki örnekler sayılabilir:

-Asea Brown Boweri (ABB): Elektrik santralleri, yüksek hızlı trenler, otomasyon, robotik ve çevre kontrol sistemleri konusunda faaliyet gösteren şirketin 140 ülkede, 7 ana sektörde ve 65 iş kolunda yaklaşık 1300 işletmesi ve 200000'i aşkın personeli bulunuyor.

-Benetton: İtalyan hazır giyim sektörünün devlerinden biri olan Benetton'un 12 ülkede 7.000 satış mağazası bulunuyor.

-Compaq Computer Corporation: Bilgisayar üreticisi olan bu Amerikan Şirketi şu anda

⁵² Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.203-204

dünyanın en büyük bilgisayar şirketi konumundadır.

-Intel Corporation: Yarı iletkenler üretiminde lider bir Amerikan işletmesidir.

-Electronic Data Systems: Belirli bir alanda yüksek teknoloji ürünleri üzerinde çalışan Amerikan şirketleri arasındadır. Örneğin, İngiltere'nin vergi toplama birimi olan Inland Revenue'nun bilgisayar sisteminin yeniden yapılandırılması ihalesini kazanmıştır.

-Caterpillar: İş makineleri üretiminde dünya çapında önder Amerikan işletmelerinden birisidir.⁵³

-Hallmark: ABD'nin tebrik kartları piyasasını elinde tutan şirkettir.

-Taco Bell: Bir Meksika- Amerikan restoran zinciridir.

-Capital Holding: Yaşam, sağlık, mal varlığı ve kaza sigortaları konusunda uzman bir kuruluştur.

-IBM Credit, Kodak, Ford Motor gibi dünya çapında bilinen büyük kuruluşlar ve ITT Sheraton, Ritz Carlton, Radisson ve Sofitel otelleri de YY uygulayan ve başarılı sonuçlar sergileyen önemli örneklerdir.

YY'nin uygulandığı endüstriyel alanlar geniş bir yelpaze oluştururken, YY'yi uygulayan işletmeler de nitelikleri, boyutları, coğrafi yaygınlıkları, organizasyon yapıları gibi çeşitli yönleri ile birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Bunun yanısıra işletmelerin YY yaklaşımını, bu yaklaşımı oluşturan temel ilkeleri ve özellikleri benimsedikten sonra izleyecekleri yöntemler de farklı olabilmektedir. Süreç-odaklı bir organizasyon yapısının ve buna bağlı tüm değişikliklerin ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi sürecinde işletmeler, kendi faaliyet alanlarına, strateji ve hedeflerine, organizasyonel kültür unsurlarına bağlı olarak ne tür bir yapılanmaya gideceklerini belirlerken farklı hareket noktalarından yola çıkabilirler. Bunların da ötesinde, bazı işletmeler tüm iş süreçlerini köklü bir yeniden tasarım sürecinden geçirirken, bazı işletmeler bir ya da birkaç süreçte YY yolunu seçebilirler.

1.2.Geçmişten Günümüze Organizasyon Teorileri İçinde Yeniden Yapılanmasının İrdelenmesi

YY'nin geçmişten günümüze organizasyon teorileri ışığında incelenmesine geçmeden önce, "organizasyon" kavramının bir anlam karmaşasına yol açmaması için, bazı

⁵³ Metin Göker, a.g.e., s.43-50

açıklamaların yapılmasında yarar vardır:

Bu Çalışmada “yönetim” kavramının yerine “organizasyon” kavramının kullanılması, Çalışmanın bütününde, yönetim konuları içinde organizasyonun, “organize etme” anlamıyla daha ağırlıklı bir yer tutması ile açıklanabilir. Zira Koçel’in de “İşletme Yöneticiliği” adlı eserinde belirtmiş olduğu gibi, “yönetim (management)” denildiğinde, değişik disiplinleri bünyesinde taşıyan bir çalışma anlaşılmaktadır.⁵⁴

Diğer yandan “organizasyon” kavramının, Çalışma kapsamında iki ayrı kullanıma konu olduğu da görülecektir. Bunlardan ilki, “organizasyon”u bir süreç olarak ele alan ve dinamik bir özellik taşıyan kavramdır. Bu kavram, organizasyonu “işletme planında belirtilmiş olan amaç, araç ve yöntemlerin maddi ve beşeri anlamlarda düzenlenmesi” ya da “üretim faktörlerini en verimli biçimde yerleştirmek ve grup faaliyetlerinde etkin bir düzen sağlamak” şeklinde tanımlar.⁵⁵ Bu anlamıyla “organizasyon”, “yönetim” yerine kullanılmaktadır. İkincisi ise, “organizasyonel yapı” olarak ifade edilen bir kavramdır ve ilk tanımlanan “organize etme süreci”nin sonucunda oluşan teşkilât, iskelet veya bünyeyi ve onun içindeki ilişkileri kapsar.

1.2.1. Klâsik Teori Açısından Yeniden Yapılanma

1.2.1.1. Klâsik Teorinin Dayandığı Temel Felsefe ve Varsayımların İncelenmesi

Amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan “organizasyon” uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir.⁵⁶ Ancak bu olgunun daha kapsamlı incelenmesi ve organizasyonel sorunların çözümlenmesinde “Bilimsel Metod”un uygulanmaya başlandığı 19.yüzyıl sonlarının başlangıç olarak alınması daha uygun bir kronolojik analiz yapılmasını kolaylaştırır.

⁵⁴ Tamer Koçel, a.g.e., s.257

⁵⁵ Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, (İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., 1997), s.1

⁵⁶ Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt 1, (2. b., İstanbul: Ventüs Ofset, 1979), s.5

Bu noktadan hareketle, Klâsik Organizasyon Teorisi, öncülüğünü Frederic Taylor'un yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Max Weber'in geliştirdiği "Bürokrasi Yaklaşımı" olmak üzere üç ayrı yaklaşımın bütünüdür ve 1880-1940 yılları arasındaki dönemi içine alır. Düşünsel temelini, Klâsik İktisat Doktrininden alan ve "iktisadi adam" (Homo Economicus) varsayımına dayanarak, insanların ekonomik çıkarları peşinde, rasyonel hareket ederek daha fazla ve verimli çalışacakları inancına sahip olan bu teorinin bir kısım ilkeleri, askerî idare ve kilise teşkilatından alınmış olduğu için, otoriter bir özelliğe sahiptir.⁵⁷

Klâsik Teorinin iki ana fikir etrafında toplandığını söylemek mümkündür: Taylor'un yaklaşımı, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl daha etkin bir şekilde kullanılabileceği ile ilgilenirken; Fayol ve Weber biçimsel organizasyon yapısının oluşturulması üzerinde durmuşlardır.

Klâsik Teoriyi oluşturan her üç yaklaşımın, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılması ve bunu gerçekleştirebilecek en iyi organizasyon yapısı ve otorite ilişkilerinin kurulması üzerinde yoğunlaştığı görülür. Bunun gerçekleşebilmesi için uyulması gereken ilkelerin, her organizasyonda ve her yerde geçerli olduğu kabul edilir. Her üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçlar ise şu şekilde özetlenebilir:⁵⁸

a) Klâsik Teori, organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuş ve maddi unsurlar düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda davranacağını varsaymıştır.

b) Makine-insan ilişkilerinde olsun, işlerin dizayn edilmesi ve birleştirilmesinde olsun, rasyonellik ve mekanik süreçler Klâsik Teorinin hareket noktalarını oluşturur. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu teori, insanı, kendisine söyleneni yapan ve rasyonel olduğuna inandığı sisteme uyan pasif bir unsur olarak kabul etmiştir.

c) Esas itibarıyla "Kapalı Sistem" anlayışı ile organizasyonları ele alan bu Teori, yalnızca organizasyon-içi etkinliğin sağlanabilmesi için gerekli ilkeler üzerinde durmuş; dış

⁵⁷ Hayri Ülgen, a.g.e., s.16-17

⁵⁸ Tamer Koçel, a.g.e., s.112-113

çevre şartlarına ve organizasyonun değişen şartlarına nasıl uyulabileceğini inceleme konusu yapmamıştır.

1.2.1.2.Klâsik Teorinin Günümüzün Organizasyon Gereksinimleri Açısından Değerlendirilmesi

Klâsik Teoriye yöneltilen eleştirilerin asıl başlangıç tarihi, II. Dünya Savaşı sonrası dönemdir ve bu eleştiriler ağırlıklı olarak davranış bilimciler tarafından yapılmıştır. İşgörenlerin tamamıyla “akılcı ve iktisadi düşünen birer insan” olarak ele alınması, organizasyonların birer makine ve insanın da bu makinenin bir parçası olarak görülmesi, en fazla eleştiri alan noktalar olmuştur. Diğer yandan, yalnızca biçimsel organizasyon yapısı ile ilgilenilerek biçimsel olmayan organizasyon yapısının gözardı edilmesi; insan davranışlarının organizasyonun yapısı ve işleyişi üzerinde hiç bir etkisi olmadığının varsayılması; inisiyatif kullanma ve yaratıcılık gibi kavramlara yer verilmemesi de diğer eleştiri alan yönlerdir. 1960’lı ve 1970’li yıllarda Klâsik Teori, organizasyonu “Kapalı Sistem” olarak tasarladığı ve çevre koşullarının etkilerini gözönüne almadığı için, eleştiriler sürmüştür.⁵⁹

21. yüzyılın eşiğinde ise Klâsik Teori, çağdaş organizasyon yaklaşımları içinde bazı kavram ve ilkeleri ile hâlâ kendisine bir yer edinebilmesine rağmen; pek çok konuda bugünün gereksinimlerine yanıt verememektedir. Bunun başlıca nedenleri arasında, Klâsik Teorinin ortaya atıldığı 20. Yüzyıl başları ile bugünün koşullarının birbirlerinden çok farklı olması, iş dünyasındaki hızlı gelişmeler, geçmiş yüzyıldan farklı olarak tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin çağdaş pazarlama anlayışı içinde en önemli yeri işgal etmesi ve teknolojinin büyük ilerleyişi gibi çok çeşitli nedenler sıralanabilir.

Klâsik Teori, çok katı ve esnekliği olmayan bir organizasyon yapısı getirmiştir ve insan davranışları bu yapı içinde değişmez kurallarla sınırlandırılmaktadır. Bu Teoride kişiselliğe ve yaratıcılığa yer yoktur.⁶⁰ Oysa günümüzün çok hızlı değişen piyasa koşulları, rekabetin ezici gücü, çok dinamik ve esnek organizasyonlara gereksinim gösterir. İşletme performansının yükseltilmesinde, organizasyondaki tüm bireylerin yaratıcı olmaları, çok yönlü düşünebilmeleri, çabuk hareket edebilme ve karar verebilme yetisine sahip olmaları gereklidir.

⁵⁹ Atilla Baransel, a.g.e., s.209-211

⁶⁰ Metin Göker, a.g.e., s.84

Dolayısıyla Klâsik Teori, dikey organizasyon şeması ve de fonksiyonel bölümlendirmenin bir sonucu olarak, günümüzün işletmeleri için hantal ve ağır işleyen bir karar mekanizması ve bunun sonucunda müşteri isteklerine yanıt vermede problemler doğuran bir çalışma ortamını getirmektedir. Sadece kendi fonksiyonel sahalarında çalışan ve kendi işlerine odaklanan işgörenlerin varlığı, bölümler arasındaki koordinasyonu güçleştirmektedir. Kapalı sistem anlayışı ise, özellikle dış çevrede meydana gelen değişimleri ve yenilikleri, müşterilerin hızla değişen eğilimlerini izleyip, üretimi bunlara aynı hızla uyarlamayı zorlaştırır. Yine günümüzde “organizasyonun her kademesini müşteri ile temas ettirmeye yönelik” eğilim bu Teorinin öngördüğü yapılarda uygulanamaz.

1.2.1.3. Klâsik Teori Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi

Klâsik Teorinin YY açısından irdelenebilmesi için, öncelikle, Klâsik Teoriyi oluşturan en önemli ilkelerin ve bu ilkelerin organizasyonel yapılara olan etkilerinin ele alınması yoluna gidilebilir. Bu ilkelerin karşılaştırmalı analizi sırasında, ortak yanların yanısıra birbirlerinin tamamiyle tersi olan yönlerle de rastlanabilir. Klâsik Teori organizasyon düşüncesine bilimsel anlamda ilk yöneliştir ve bu teorinin ileri sürdüğü kavramlar, ilke ve görüşler günümüze dek ortaya atılan tüm yaklaşımlar üzerinde bir şekilde etkili olmuştur.

Klâsik Teorinin özünü oluşturan ve bu teorinin organizasyon yapılarına bakış açısını belirleyen en önemli ilkeler ve bunların YY çerçevesinde nasıl ele alındığı aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

a) İşlerin Bölünmesi ve Uzmanlaşma

Klâsik Teoriye göre, işletmelerde gerçekleştirilen işlerin tümü, kendilerini oluşturan görevlere, yani en küçük unsurlarına ayrılarak incelenmeli ve bu inceleme tamamen bilimsel olarak gerçekleştirilmelidir. Diğer yandan her bir parçanın ayrı bir işgören tarafından yapılması esastır. Bu durum, her bir işgörenin kendine ayrılan iş parçasını yerine getirebilmesi için o konuda eğitilip yetiştirilerek uzmanlaşmasını sağlar.

Yukarıda sözü edilen iş bölünmesi ve uzmanlaşma, standart ürünlerin standart üretim tekniklerine göre üretildiği ortamlarda daha sağlıklı sonuçlar verebilmektedir. 1980'lerden sonra ise, iş hayatındaki eğilimlerin değişmesi sayesinde, bu tür bir yapılanma önemini

kaybetmeye başlamıştır. Artık birden fazla işi kendi başına düşünüp yapabilen, bunun için gerekli yöntemleri geliştirip uygulayabilen, üretim sahasında herhangi bir sorunla karşılaştığında bunu kendi başına çözüp sonuca ulaşabilen; yaratıcı, dinamik, problem çözücü ve esnek biçimde düşünebilen insanlara gereksinim vardır.⁶¹

YY anlayışı içinde ise bu yöndeki çalışmalar farklı bir nitelik taşımaktadır. Öncelikle, değişik özelliklere sahip işlerin tek bir grup altında birleştirilmeleri, yani “süreçler” sözkonusudur ve işlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi doğal sırasını izler. Bunun yanısıra, YY kapsamında işleri yapanlar karar vericidirler. Ayrıca çeşitli işlerin bir araya gelmesinden oluşan süreçlerin değişik yapılma usulleri de olduğu kabul edilir ve bu konuda inisiyatif işi yapana bırakılır.⁶²

b) Departmantalizasyon (Bölümlere Ayırma)

Yapılan tüm işlerin en küçük parçalarına bölünmesi ve bu parçaların herbirinin o işte uzmanlaşmış kişilere verilmesi, organizasyonel yapıda departmanlara ayrılma düşüncesinin de temelini oluşturur. Organizasyonun en alt kademelerinden en üst kademelerine kadar tüm işlerin belli gruplar altında toplanması, departmanlaşmanın özüdür. Bunu yaparken, işletmenin ana fonksiyonel sahalarının belirlenmesi ve her bir sahanın içinde bulunan işlerin gruplandırılması yoluna gidilir. Fonksiyonel departmanlaşma, uzmanlığın avantajlarından faydalanmak, organizasyonel denetimi kolaylaştırmak, eşgüdüm sağlamak, maliyetleri düşürmek ve iş ortamında çatışmaları en aza indirmek gibi temel motiflerle gerçekleştirilir.⁶³

Buna karşılık YY’de iş çatısının temelini “süreçler” oluşturur. Caan, YY’yi benimseyen işletmelerde organizasyonel sorumlulukların “süreç” bazında dağıtıldığını ve bu sorumlulukların ilgili süreçlerin başından sonuna dek o süreçte görev alan tüm çalışanlar tarafından yüklenildiğini belirtmektedir.⁶⁴ Bu tür bir yapılanma, Klâsik Teorinin belli fonksiyonel-departmanlar oluşturmaya yönelik yaklaşımından farklıdır. YY’nin bu noktada en önemli ayrıcalığı, fonksiyonel ya da organizasyonel bakış açısından ziyade işletme süreçlerine yönelik bir iş ve görev mantığı üzerinde odaklaşmasıdır.

⁶¹ Metin Göker, a.g.e., s.90

⁶² Tamer Koçel, a.g.e., s.269

⁶³ Metin Göker, a.g.e., s.91-92

⁶⁴ Tuğrul Daim, “Neden Reengineering-Yeniden Yapılanma”, Önce Kalite Dergisi, Yıl: 3, İstanbul, Temmuz 1995, s.29

Fonksiyonel-departmanlaşmanın en önemli sonuçlarından birisi, her bir departmanın kendi içerisinde dar kalıplı bir odaklaşmanın mevcut olmasıdır ve bunun sonucunda her departman kendi etkinliğini, kendi hedeflerini herşeyden önemli sayabilmektedir. Departmanların bu dar ufuklu bakış açıları ise, bir departman üyelerinin diğer departmanların işletmeye katkılarını anlayıp değerlendirmelerini güçleştirdiği gibi, bütünsel performansa ilişkin sorumluluğu da belirginleştirmeyi önler.⁶⁵

YY ise, görevler etrafında organize edilen departmanlarla faaliyetlerini sürdüren işletmeler yerine, bu görevleri mantıklı ve anlaşılır iş süreçleri haline getiren işletmelerin daha etkin bir üretim düzeyini gerçekleştireceklerini savunmaktadır. Bu tür bir yapılanma, hantal olmayan, çevik, dinamik, sıksa, ancak hareket kabiliyeti daha yüksek bir üretim yapısıdır.⁶⁶

YY ile bir anlamda Klâsik Teori ile küçük parçalara ayrılan işler; süreçler aracılığıyla yeniden bir araya getirilmektedir. Başka bir deyişle, “süreç ekibi” olarak isimlendirilen birimler eski departmanların yerini almaktadır.

c) Standardizasyon

Bu kavram, Klâsik Teorinin uygulanmasında büyük öneme sahiptir. Buna göre, her biri bilimsel açıdan ayrıntılı olarak incelenen görevlerin, yani iş parçalarının nasıl daha etkin yapılabileceği, araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği ve bu görevleri yapan kişilerin tam anlamıyla nasıl davranmaları gerektiği araştırılmalı ve en iyi yapıma şekli bulunarak standartlaştırılmalıdır.⁶⁷ Ancak Klâsik Teori bütünsel olarak ele alındığında, yalnızca işlerin değil, emir kumanda zinciri ve buna bağlı organizasyon yapısının, işletme politikalarının, işletme içi tüm prosedürlerin ve performans ölçütlerinin de standart hale getirildiği görülmektedir.⁶⁸

YY’de ise başarıya ulaşmada farklılıkların önemi mutlaka kavranmalıdır. Bunun için de tutucu olunmaması, aynı hedefe ulaşabilmek için başka yol ve yöntemlerin de olabileceği fikrine ulaşılması gerekir. Değişmez standartlara ve bunu sağlayan kurallara bağlı kalınması

⁶⁵ C. Nebel III. Eddystone, Denney Rutherford, Jeffrey D. Schaffer, “Reengineering The Hotel Organization”, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol: 35, No:5, 1994, s.90

⁶⁶ Nilgün Uysal, “Hantal Üretim Yapısından Çevik Üretim Yapısına”, Garanti Dergisi, Sayı: 104, Interprint Basım Sanayi A.Ş., Ekim 1996, s.5-9

⁶⁷ Tamer Koçel, a.g.e., s.114

⁶⁸ Metin Göker, a.g.e., s.83

ve bireyselliğin gözardı edilmesi büyük bir hatadır.⁶⁹

YY uygulayan işletmelerde bireysel olarak yalnızca standartları belirli bir işte uzmanlaşmış, o işin (görevin) sorumluluğunu üstlenmek yerine, “süreç”lerin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip süreç ekiplerinin varlığı sözkonusudur. Dolayısıyla bu ekiplerin üyeleri sürecin yalnızca bir parçasının değil, tümünün gerçekleştirilmesi için diğer üyelerle ortak sorumluluğa sahiptirler. Farklı yetenek ve becerilere sahip olan ekip üyelerinin işleri arasındaki sınır çok net olmadığından ve tüm işler üyelerin süreci bir bütün olarak görmelerine olanak verecek biçimde düzenlendiğinden, her üye sürecin tüm adımlarına aşinadır ve çoğunu yerine getirebilir.⁷⁰

İşlerin böylesi bir anlayışla çok boyutlu hale gelmesi, Klâsik Teorinin katı bir iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesine ters düştüğü gibi; standartlaştırma uygulamasının da sınırlarını önemli ölçüde yumuşatır. Çünkü işlere daha bağımsız ve çok yönlü bir boyut kazandırılırken, kontrolün azaltılması ve bütünsel süreç performansına ağırlık verilmesi nedeniyle, daha bağımsız, gizli potansiyellerini kullanabilen işgörenler yaratılmış olur.

d) Ekonomik Rasyonellik

Klâsik Teoride, işletmenin organizasyonel verimliliği, üretim sürecinin rasyonellik (ussallık) derecesi ile ölçülür. Verimlilik, kaynakların en ekonomik biçimde kullanılmasıyla ilgili olup, tamamen mekanik bir süreçtir. Öte yandan, tüm işletme çalışanlarının, katı bir işbölümü ve standardizasyon sayesinde tamamen rasyonel davrandıkları varsayılır.⁷¹

İşletmenin organizasyonel verimliliğinin, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçülmesi ilkesi YY için de geçerlidir. Kaynakların en etkin şekilde ve tamamen rasyonellik esaslarına göre kullanılması gereği, her iki yaklaşımın da özünü oluşturmaktadır. Ancak verimliliği tamamiyle mekanik bir süreç olarak gören Klâsik Teoriden farklı olarak YY’de verimlilik organik bir süreçtir.

Klâsik Teoride, işgörenlerin kendilerine empoze edilen, tanımlanmış ve standartlaştırılmış işleri yaparken, aynı zamanda o işi gözlemleyip kontrol etmeye gerek

⁶⁹ Metin Göker, a.g.e, s.83

⁷⁰ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.62

⁷¹ Atilla Baransel, a.g.e., s.195

zamanlarının gerekse eğilimlerinin olmadığı ve standart prosedürün dışına çıkılmasını gerektiren bir durumda karar verebilme yeteneğinden yoksun oldukları varsayımı, katı hiyerarşik denetimleri getirmiştir. Verimliliğin ancak bu şekilde sağlanabileceğine inanılır. Bu durum kitle pazarı için kitle ürünlerinin tasarlandığı, yani tüm girdilerin benzer kalıplarda şekillendirilerek tek tip ve sabit çıktıların elde edildiği endüstrilerde uzun yıllar boyunca olumlu sonuçlar da getirmiştir.⁷²

YY kapsamında ekonomik rasyonellik ise, “süreç”lere yönelik yapılanma sayesinde sağlanabilir. İşlerin doğal bir sıra içinde gerçekleştirilmesini, çeşitlendirilmesini ve çok yönlü bir yapıya kavuşturulmasını öngören, işgörenlere daha rasyonel buldukları iş yapma usullerini uygulayabilme serbestisi tanıyan, denetimi ve hiyerarşik kademeleri azaltan bir yapılanmanın, motivasyonu artırıcı, eşgüdümü ve işbirliğini kolaylaştırıcı etkiler yaratarak, verimlilik artışı sağlayacağına inanılır.

Sonuç olarak, Klâsik Teori, işletmenin tüm yapısal unsurlarının “en iyi standartlara” bir kez kavuşturulması ve bu standartların korunması yoluyla oluşturulan “bürokratik” ve “mekanik” yapıların etkinliği ve verimliliği sağlayacağını ve bu yaklaşımın her organizasyon için geçerli olacağını kabul etmektedir. YY’de ise, çağdaş organizasyon teorilerinin hemen hemen tümünde mevcut olan “organik organizasyon” yapıları geçerlidir; organizasyonlar açık birer sistemdirler ve her organizasyon için geçerli “en iyi standartlardan” söz edilemez.

Görüldüğü gibi Klâsik Teori, ağırlıklı olarak mühendislik alt yapısına dayalıdır ve işgören etkinliği ve örgütsel verimliliğin anahtarını, etkin bir iş tasarımı, gerekli teşviklerin kullanılması ve etkin bir yönetim fonksiyonunun varlığı şeklinde somutlaştırır.⁷³

Klâsik Teori ile ortaya atılan kavram ve ilkeler ile kabul edilen varsayımlar, bizi katı bir işbölümünün ve uzmanlaşmanın geçerli olduğu, hiyerarşik kademelerin belirgin olarak görülebildiği; öte yandan bürokrasinin bütün unsurlarıyla yaşatıldığı bir organizasyon yapısına ulaştırır. Bu yapı, organizasyon şemalarına da yansıtıldığı gibi dikeydir ve fonksiyonel-departmanlaşmayı, kurmay ve emir kumanda ayrımını çok net biçimde gösterir. Bu tür bir organizasyon yapısının, iç ve dış çevre koşullarındaki değişime duyarlı, yani gereken esneklikte olduğu elbette söylenemez. Öte yandan Klâsik Teorinin getirdiği organizasyon yapısı, kendisine yönetilen tüm eleştirilere karşın, bugünün modern organizasyon

⁷² Michael Hamner, James Champy, *Reengineering The Corporation*, s.48-49

⁷³ Patrick J. Montana, Bruce Charnov, *Management*, (2nd. Ed., Barron’s Educational Series Inc., 1993), s.17

yaklaşımlarına dayanak oluşturan çok önemli kavram ve ilkeleri getirmiştir.

1.2.2. Neo-Klâsik Teori Açısından Yeniden Yapılanma

1.2.2.1. Neo-Klâsik Teorinin Dayandığı Temel Felsefe ve Varsayımların İncelenmesi

1930'lara kadar Klâsik Teori, organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak süregelmiştir. Ancak 1930'larda "yönetimde beşeri ilişkiler" adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamış ve bu yaklaşım hızla gelişerek II. Dünya Savaşı'ndan sonra organizasyon düşüncesinde bir "okul", uygulamalarında ise bir "akım" halini almıştır. Neo-Klâsik Teori, esas itibariyle Klâsik Teorinin kavram ve ilkelerine dayanmasına rağmen, onun eksikliklerini tamamlamak ve aksayan yönlerine bir tepki amacıyla geliştirilmiştir.⁷⁴

Başta Elton Mayo olmak üzere, Fritz Roethlisberger, Douglas Mcgregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard ve Chris Argyris gibi çok sayıda yazar ve araştırmacının katkılarıyla oluşturulan Neo-Klâsik Teorinin en önemli özelliği, Klâsik Teorinin eksik bıraktığı "insan" unsurunu inceleme konusu yapmış olmasıdır. Bu teorinin ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, organizasyon yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek ve organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları tanımak olarak özetlenebilir.⁷⁵

Ancak "insan ilişkileri yaklaşımı" tek başına Neo-Klâsik Teoriyi oluşturmaz. Bu yaklaşım, motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişilerarası ilişkiler ve haberleşme gibi "mikro" konularla gelişmeye başlamış; daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi "makro" konu ve sorunlar üzerine eğilerek olgunlaşmış ve giderek "sanayide hümanizm" akımına dönüşmüştür.⁷⁶

Neo-Klâsik Teorinin dayandığı temel felsefenin ve varsayımların ele alınması istenirse, aşağıdaki bilgiler genel bir çerçevenin çizilmesine yardımcı olabilir:

⁷⁴ Oktay Alpugan, Hulusi M. Demir, Mete Oktav, Nurel Üner, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995), s.138

⁷⁵ Tamer Koçel, a.g.e., s.142-143

⁷⁶ Atilla Baransel, a.g.e., s.216

- Bilimsel inceleme ve araştırmaların sonuçlarına değil, daha çok bireysel deneyimlere dayalı olarak geliştirilen Klâsik Teorinin aksine, Neo-Klâsikler bu teori üzerinde az da olsa bilimsel inceleme ve araştırmalara dayalı değişiklikler yapmışlardır.

- Klâsik Teori organizasyonel tahlillerde insan faktörünü “veri” olarak kabul ederken, Neo-Klâsikler insan faktörünün organizasyonun işleyişi üzerindeki etkisini belirleyerek onu bir “değişken” olarak analizlere katmışlardır.⁷⁷

- Klâsik Teorinin rasyonellik, iş etkinliği ve düzen ana kavramlarına karşın, Neo-Klâsik Teori insan davranışları, motivasyon, kararlara katılma ve tatmin kavramları üzerinde durmuştur.⁷⁸

- “Akılcı - iktisadi insan” modelini benimseyen Klâsik Teorinin aksine, Neo-Klâsikler “sosyal insan” modelini benimserler.

- Neo-Klâsik Teoride işletme de “sosyal bir sistem” olarak kabul edilir ve bu sistemin en önemli unsuru insandır. Yine bu teori ile, belirli bir organizasyon yapısı içinde bir araya gelen kişilerin kendi aralarında biçimsel olmayan gruplar oluşturduğu; grup özelliklerini de, kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargılarının belirlediği; böylece oluşan sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerden fazla olduğu bulgusu ortaya konmuştur.⁷⁹

1.2.2.2.Neo-Klâsik Teorinin Günümüzün Organizasyon

Gereksinimleri Açısından Değerlendirilmesi

Neo-Klâsik Teoriyi bugünün işletmelerinde organizasyon gereksinimleri açısından değerlendirirken, öncelikle Teorinin ortaya atıldığı dönemde (1940-60) ve hemen sonrasında aldığı eleştiriler aşağıdaki Şekilde bir sıralamaya tabi tutulabilir:

* Organizasyonlarda insan faktörünün verimliliğinin arttırılmasında, fiziki ve sosyal faktörlerin etkisini karşılaştırmalı olarak ortaya koymak üzere geliştirilen Hawthorne

⁷⁷ Atilla Baransel, a.g.e., s.302-303

⁷⁸ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, İşletme Yönetimine Giriş (2.b. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ő., 1996), s.25

⁷⁹ İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, (5.b., İstanbul: Der Yayınları, 1993), s.13

Çalışmaları, Neo-Klâsik Teoriye önemli bir dayanak oluşturmuştur. Bu çalışmalar sonucunda verimlilik artışının, ancak işgörenlerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, iş tatmini ve işgören ile yöneticiler arasındaki ilişkiler gibi sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği öngörülmüştür. Bu çalışmalar her ne kadar “Davranışsal Yaklaşım”ın gelişmesinde önemli rol oynamış olsalar da, kullanılan metodoloji ve tekniklerin bilimselliği konusunda eleştirilere konu olmuştur.⁸⁰

* Neo-Klâsik Teoride organizasyonu bütünsel olarak etkileyen tüm değişkenlerin ve parametrelerin birarada görülmesi gereği üzerinde durulmamıştır. Organizasyonel verimliliği etkileyen çok sayıda ve kategoride faktör arasında yalnızca sosyal faktörlerin dikkate alınması eksik bir değerlendirme olarak görülebilir. Oysa Neo-Klâsik Teoriden sonra ortaya atılmış olan modern organizasyon yaklaşımlarının hemen hemen hepsinde, işletmelerin iç ve dış çevre koşullarının etkisinde olan birer sistem oldukları kabul edilmektedir.

* Neo-Klâsik Teoride de, gerek organizasyon tasarımında, gerekse organizasyon içinde belli süreçlerin kullanımında belirli ilkelere uyulması gerektiği ve bu ilkelerin uygulanması durumunda her yerde ve her zaman geçerli “en iyi organizasyon yapısı”na ulaşılacağı üzerinde durulmuştur. İşletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşullarının dikkate alınmadığı bu tür bir anlayış bugünün işletmeleri için uygun değildir. Nitekim daha sonra geliştirilmiş olan “Durumsallık Yaklaşımı” ile organizasyonların içinde buldukları duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi, organizasyon şekli ve sistemlerinin birbirlerinden farklı olduğu ortaya konmuştur.

* Öte yandan, davranış teorilerini geliştiren Neo-Klâsik yazarların, aslında bir işletmenin nasıl organize edileceğine ilişkin özgün ilkeler ortaya koymadıkları yolunda eleştiriler de mevcuttur. Bu görüşü ortaya atanlar, organizasyonel yapılandırma konusunda hemen hemen her şeyin Klâsikler tarafından söylenmiş olduğunu kabul etmektedirler.⁸¹

⁸⁰ Tamer Koçel, a.g.e., s.144-145

⁸¹ Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, (7.b., İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Döner Sermaye İşl. Matbaa Birimi, 1989), s.211

1.2.2.3. Neo-Klâsik Teori Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi

Neo-Klâsik Teori, “insan ilişkileri yaklaşımının” etkisiyle, Klâsik Teorinin kavram ve ilkelerinin değiştirilmiş ve geliştirilmiş bir şeklidir. Dolayısıyla bu Teorinin YY açısından irdelenmesinde, geçmişi Klâsik Teoriye dek uzanan bazı kavram ve ilkelerin tekrar gözden geçirilmesinde yarar vardır:

a) İş Bölümü ve Uzmanlaşma: Klâsik Teoride olduğu gibi Neo-Klâsik Teoride de iş bölümü ve uzmanlaşma, verimliliğin artması açısından önem taşıyan kavram ve ilkelerdir. Ancak Neo-Klâsik Teori, verimlilik kadar çalışanların tatminine de önem vermiş ve bu nedenle “işbölümü”nün iş tatminini azaltıcı yönlerini de gözönüne almıştır. İleri derecede işbölümünün işi monoton ve anlamsız hale getirdiği ve kişileri psikolojik bakımdan etkileyerek iş tatminini ve verimliliği azalttığı görüşünden hareketle Neo-Klâsik Teori, “işlerin genişletilmesi (job enlargement)” eğilimini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanısıra sözü edilen olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması için iş genişletilmesinin mümkün olmadığı durumlarda, işgörenlerin belli sürelerde farklı işlerde çalıştırılmaları suretiyle monotonluğun giderilebileceği öne sürülmüştür. Bu da “iş değiştirme (rotasyon)” kavramını gündeme getirmiştir.⁸²

Değişik nitelikteki işlerin tek bir iş grubu içinde birleştirilmelerini ve bu yolla daha verimli bir çalışma ortamı yaratılabileceğini savunan YY yaklaşımı açısından da Neo-Klâsiklerin getirdiği “iş zenginleştirilmesi” kavramı önem taşımaktadır. Ancak bu noktada YY'nin “süreç” adı altında gerçekleştirdiği iş yapısı ile Neo-Klâsiklerin “görev” odaklı bakış açısı arasında farklılıklar bulunmaktadır. YY, iş zenginleştirilmesi kavramını uygulamaya koyarken süreç- odaklı bir bakış ile hareket etmektedir. Bu yaklaşımda “montaj hattı” ortadan kaldırılmakta, zenginleştirilmiş ve genişletilmiş iş ve görevler birleştirilerek süreçlerin yönetimi yoluna gidilmektedir.

Diğer yandan Neo-Klâsik Teori, işlerin tasarımı aşamasında da Klâsik Teoriden ayrılır. Her iki yaklaşımda da işle ilgili görevler, işin yapılış hızı, aşamaları, zaman ve kalite standartları yöneticiler tarafından belirlenir. İşlerin minimum ölçüde görevleri içermesi, bu görevlerin aynı ustalığı ve yaklaşık olarak aynı öğrenme sürelerini gerektirmesine neden olur.

⁸² Atilla Baransel, a.g.e., s.292-293

Ancak Neo-Klâsik Teoride en önemli farklılık, işin içeriğinden çok çevresel faktörlere önem verilmesi ve işi plânlayan ve programlayan yöneticinin iş ve sorumluluklarının genişletilerek, ondan bu plânlama sırasında çalışanların ihtiyaçlarını da gözönüne almasının beklenmesidir.⁸³

YY Yaklaşımının iş ve görevlerin plânlanmasına ilişkin bakış açısı ise tamamıyla farklıdır. Görev-odaklı geleneksel yaklaşımların aksine YY, kurallara uyan işgörenler değil, kendi kurallarını kendileri yaratan işgörenler ister. Bir ya da birkaç kişiden oluşan ve süreç-odaklı işleri yerine getiren ekipler kendi kendilerini yönetmek durumundadırlar. İşlerin vaktinde yetiştirilmesi, verimlilik, kalite vb. gibi organizasyona karşı olan sorumluluklarının sınırları içinde, işin ne zaman ve nasıl yapılacağına kendileri karar verirler. Dolayısıyla geleneksel yöneticiler işi tasarlar ve dağıtırlarken; süreç ekipleri bu işi kendileri gerçekleştirirler. Ve YY'nin uygulandığı bir ortamda yöneticiler bir “antrenör” gibi davranarak kolaylaştırıcı ve katalizatör bir rol oynarlar. Temel işlevleri, ekiplerin sorunlarını çözmek, yeteneklerini geliştirmek ve onların değer yaratan süreçler gerçekleştirebilmelerine olanak tanıyan bir ortamın yaratılmasını sağlamaktır.⁸⁴

b) Bölümlere Ayırma: Klâsik Teoride bölümlere ayırma, daha önce de vurgulandığı gibi, koordinasyona yardım ve denetimi kolaylaştırma amaçlarını güder. Bu teoride, amaç, süreç, ürün ve yere bağlı bölümlendirmeden söz edilebilir. Neo-Klâsik Teoride ise bu konuda önemli gelişmeler kaydedilmemiş olup, en büyük farklılık, fonksiyonel ölçüte göre bölümlendirmeye rağbet edilmemesidir.

Neo-Klâsik Teoride bölümlere ayırmada beşeri hususlara önem verilmiş ve “fonksiyonel” bölümlendirme (departmantalizasyon) “merkezcil” yönetimi ifade ettiği gerekçesiyle tercih edilmemiştir. Neo-Klâsiklere göre “ürün” ya da “bölge” ölçütü, “merkezkaç” yönetime uygun olması, üst kademelerdeki sürtüşmeleri azaltması ve “basık” (flat) organizasyon yapısına uygunluğu nedeniyle tercih edilmiştir. Son olarak bu tür bölümlendirmenin bireysel gelişmeyi ve kendi kendini kontrolü kolaylaştırdığı öne sürülmüştür.⁸⁵

Fonksiyonel departmanlaşmanın olumsuz etkileri konusunda YY'nin taşıdığı görüşler de benzer niteliktedir. Ancak YY, bu etkilerin giderilmesi için, Neo-Klâsiklerin öngördüğü

⁸³ Atilla Baransel, a.g.e., s.294

⁸⁴ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.70

⁸⁵ Atilla Baransel, a.g.e., s.294-295

“ürün” ve “bölge” bazlı bölümlendirme yerine tamamıyla “süreç” odaklı bir organizasyon yapısını getirmektedir.

c) Ekonomik Rasyonellik

Klâsik Teorinin tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, Neo-Klâsik Teori çalışan kişilerin tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi beşeri amaçlar eklemiştir. Bu, verimliliğin salt standardizasyonun sağlanması ve sıkı denetime bağlı olduğu ve çalışanların da böyle bir ortamda tamamıyla rasyonel davranacağı varsayımına dayalı Klâsik Teoriye göre önemli bir ilerleme sayılmaktadır.

YY Yaklaşımında da çalışanların tatmini ve gelişmelerinin sağlanması son derece önemli ve öncelikli bir konudur. Ancak YY, bunu gerçekleştirebilmek için işletmenin kendi öz-yeteneklerine odaklanarak ve kültürel değişimi gerekli görerek, iş süreçlerini, organizasyon yapısını ve işletmedeki tüm sistemleri yeniden yapılandırmayı hedefler. Böyle bir yapılanmaya organizasyonel performans düzeyinde büyük gelişmeler sağlayabilmek için gidilir. Başka bir ifadeyle, YY'nin gerçekleşebilmesi için, Neo-Klâsiklerin önerdiği motivasyon araçları zaten kullanılmaktadır. Yani YY, kendi ilkeleri, araçları ve izlediği politikalar ile çalışanların tatminini ve gelişmesini sağlamaktadır. Aradaki en önemli fark, YY'nin bunun ancak süreçlere dayalı bir yapılanma ile mümkün olabileceğini, geleneksel organizasyon yapılarının ve geleneksel motivasyon araçlarının yeterli olmayacağını savunmasıdır.

d) Yönetim Alanı

Bir yöneticinin etkili ve verimli olarak kontrol edebileceği ast sayısının sınırlı olduğunu ifade eden “yönetim alanı” kavramı Klâsik Teorinin en önemli kavramlarından biridir. Aynı zamanda yöneticilerin astlarını yakın ve sıkı bir kontrol altında bulundurması gereğini ortaya koyan X Teorisine göre, bu alanın dar tutulması gerekmektedir. Oysa astların kendi kendini kontrol etmesi ve gelişmelerine olanak sağlanması felsefesine (Y Teorisi) dayanan Neo-Klâsik Teoride yönetim alanı geniş tutulmalıdır. Yönetim alanının geniş tutulması, kademe sayısını azaltarak etkin haberleşme ve moral açısından daha uygun görülen az kademeli (basık) organizasyon şeklinin de bir gereğidir.⁸⁶

⁸⁶ Atilla Baransel, a.g.e., s.295-296

Yeniden yapılandırılan işletmelerde organizasyon yapısını inceleyecek olursak; önemli ölçüde sadeleşmiş (yalınlaşmış) bir yapıyla karşılaşırız. Tüm bir süreç, bir süreç ekibinin işi haline geldiğinde o sürecin yönetimi de ekibin görevinin bir parçası olur. İşe ilişkin kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak, yöneticilerin geleneksel rollerini ortadan kaldırdığı gibi yönetici sayısını ve yönetim kademelerini de azaltır. Özetle YY'de işler genellikle birbirleriyle eşit statüde, özerk çalışan ve az sayıda yöneticiden destek olan ekiplerle gerçekleştirilir. Bir yönetici direkt olarak en fazla yedi kişiyi yönetebilirken, otuza yakın kişiye antrenörlük yapabilir. Bire-otuz arasında yönetici-işgören uygulaması hiyerarşi zorunluluğunu azaltır.⁸⁷

Görüldüğü gibi Neo-Klâsik Teorinin, yönetim alanının geniş tutulması gereğine işaret eden bakış açısı, daha sonraki dönemlerde ortaya atılan çağdaş yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi YY'de de temel teşkil eden bir bakış açısıdır. Neo-Klâsiklerden sonra yönetim alanının geniş tutulması konusu farklı yöntemlerle de olsa hemen hemen her zaman rağbet görmüştür. Böylelikle günümüzde Toplam Kalite Yönetimi de dahil pek çok yönetim yaklaşımı "Yalın Organizasyon Yapısı" kavramına o günlerden kalan düşüncelerle ulaşabilmiştir. Bu yapı, YY içinde de en vazgeçilmez kavramlardan biridir ve hatta süreç odaklı yapılanmanın ana hedeflerinden birisidir.

e) Merkezci-Merkezkaç Yönetim

Klâsik Teorinin, X Teorisinde ifadesini bulan otoriter felsefesi ancak merkezci yönetimle bağdaşır. Tersine, demokratik önderlik anlayışı ve insanlarla ilgili varsayımları kapsayan Y Teorisine dayalı Neo-Klâsik görüş, merkezkaç yönetimi benimser. Bunda, o dönemde organizasyonların ortalama büyüklüklerinin artmakta oluşu, ortam koşullarının daha karmaşıklaşması ve elektronik bilgi sistemlerinin devreye girmesi gibi değişimler önemli rol oynamıştır.

Neo-Klâsik Teoriye mensup olan Peter F. Drucker merkezkaç yönetimin yararlarını şöyle sıralamaktadır.⁸⁸ Kararların hızlı ve karışıklığa yol açmadan verilmesini sağlaması; merkez yönetim ile bölümler arasında çatışmaya yol açmaması; başarısız bölümlerin, başarılı bölümlerin sırtından geçinmesine olanak tanımaması ve imtiyazlı bir üst kademe ile, büyük

⁸⁷ Michael Hammer, James Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.72

⁸⁸ Atilla Baransel, a.g.e., s.298-299

bir yardımcı yönetici grubunun oluşmasını önlemesi.

YY uygulamasında ise, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında işletmeler aynı süreç kapsamında hem merkeziyetçiliğin hem de ademi-merkeziyetçiliğin avantajlarını birleştirebilmektedirler. Bilgi teknolojisi, işletmelerin ayrı birimlerinin tamamen özerkleşmiş gibi faaliyet gösterip; yine de merkeziyetçiliğin yarattığı boyut ekonomisinden yararlanabilmelerini sağlamaktadır.⁸⁹

f) Kumanda-Kurmay İlişkileri

Klâsik ve Neo-Klâsik Teoriler organizasyon yapısını kumanda-kurmay ayrımına dayandırır. Ancak Klâsik Teorinin temel ilkelerinden biri olan “kumanda birliği”nin bozulmaması için, kurmay yöneticilere kumanda kademelerine emir verme yetkisi tanınmamıştır. Bu yöneticilerin temel fonksiyonu, önerilerde bulunmaktır. Neo-Klâsik Teoride ise kurmay ve hizmet bölümlerine fonksiyonel yetki verilmiştir. Bu yetkiye sahip olan bir kurmay ya da hizmet bölümü yöneticisi, uzmanlık alanına giren konularda kumanda yöneticilerine bilgi vermek şartı ile doğrudan doğruya önerilerde bulunabilir. Ancak bu yetki derece derece genişletilerek çok özel konularda geçici olarak emir verme yetkisini dahi içerebilmektedir.⁹⁰

Neo-Klâsik Teoride üzerinde önemle durulan kurmay ya da hizmet bölümü yöneticisi (staf yönetici) YY yaklaşımında da mevcuttur. Ancak YY’de bu uzman yöneticilerin ilgili ve gerekli “Proje Grupları”nda görevlendirilmeleri önerilir. Böylelikle uzmanların işletmelerin günlük problemleriyle karşılaşmaları sağlanabilir ve kumanda-kurmay çekişmesi ortadan kaldırılabilir. Proje gruplarına devamlı veya geçici olarak verilen uzmanlar, ürettikleri çözümlerin nasıl sonuçlandığını bizzat görebilirler ve böylelikle gösterdikleri performans da direkt olarak ölçülebilir.⁹¹

Görüldüğü gibi, organizasyon düşüncesine beşeri boyutta çok önemli kavramlar ve yenilikler kazandırmış olan Neo-Klâsik Teorinin YY üzerindeki etkileri azımsanmayacak ölçüdedir. Bu teoriyi oluşturan ve Klâsik Teoriden ayrıldığı noktaların altını çizen tüm ilkeler, görüşler ve varsayımlar, YY’nin özünü oluşturan temel ilkelere önemli katkılar sağlamıştır.

⁸⁹ Michael Hammer, James Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.57

⁹⁰ Atilla Baransel, a.g.e., s.299-300

⁹¹ Metin Göker, a.g.e., s.98

Aralarındaki en çarpıcı benzerlik, her iki düşüncenin de sonuçta daha yüksek düzeyde işgören tatminini ve yaratıcılığı hedeflemesidir. “İnsan” unsuru, Neo-Klâsik Teoriden günümüze işletme yönetimi ve organizasyonunda en dikkate değer, üzerinde en titizlikle durulan unsur olarak kabul edilmektedir. Bugün çok doğal karşıladığımız bu önemli olgunun ancak Neo-Klâsik Teoriyi savunan teorisyenlerden sonra, yani 1940’lardan itibaren gündeme geldiği unutulmamalıdır.

1.2.3.Modern Teori Açısından Yeniden Yapılanma

1960’dan sonraki dönemde, organizasyon konusunda araştırmalar hız kazanmış ve birleştirici kuramlar ortaya atılmaya başlanmıştır. 1960-1970 yılları arasındaki dönemde yapılan çalışmalar, aslında Klâsik Teorinin makro, Neo-Klâsik Teorinin ise mikro düzeyde ele alınmasını, ikisinin bütünleştirilmesini ve böylelikle anlamlı sentezlere ulaşılmasını amaçlar.

Neo-Klâsik Teoriden Modern Teoriye geçiş dönemini oluşturan 1950-60 yılları arasında, “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı”na paralel olarak, istatistik ve mühendislik disiplinlerinin katkılarıyla, yönetimde “Sayısal Yaklaşım” ortaya çıkmıştır. 1960-70 yılları arasında ise, önceki on yıla egemen olan davranışsal gelişmeler olgunlaşmış; organizasyonel ya da endüstriyel hümanizma konusu önem kazanmış; motivasyon ve önderlik kuramı üzerinde önemli gelişmeler kaydedilerek organizasyon geliştirme yöntemleri üzerinde durulmuştur.⁹²

Özellikle davranışsal yaklaşımın doğuş ve ilk gelişme yıllarında, bu yaklaşımı savunan teorisyenlerin, insan unsurunu esas almakla bütün organizasyon sorunlarının çözülebileceğine ilişkin eğilimleri yeni görüş ve önerilere gereksinimi arttırmıştır. Bu gelişme sonucunda “Modern Teori” adı altında yeni bir teori ortaya atılmıştır. Modern Teori esasında iki ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımlar, hem Klâsik hem Neo-Klâsik Teorilerin öne sürdüğü görüş ve düşünceleri yeni ve değişik bir çerçeve içinde incelemişlerdir.⁹³

⁹² Oktay Alpugan ve Diğerleri, a.g.e., s.144

⁹³ Tamer Koçel, a.g.e., s.150

1.2.3.1.Sistem Yaklaşımının Ana Çizgileriyle İncelenmesi

Bu yaklaşımdaki en önemli anahtar kelime, “sistem”dir. Sistemin en açık tanımlarından biri, Fremont E. Kast ve James E. Rozensweig tarafından yapılmıştır: Bir sistem, kendi çevresel üst sisteminden tanımlanabilir sınırlarla ayrılmış ve iki veya daha çok birbirinden bağımsız, bölüm, parça, birim ya da alt sistemlerle birleşmiş üniter bir organizasyondur.⁹⁴

Modern Teorinin özünü oluşturan Sistem Yaklaşımı, organizasyonları, birbirleriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt-sistemlerden oluşan bir sistem olarak ele alır. İşletme sistemini oluşturan tüm alt sistemler (amaçlar, birimler, süreçler, işlevler vb. gibi) organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar alma mekanizmalarıyla birbirlerine bağlanmış durumdadırlar.⁹⁵

Dolayısıyla, William Scott'un da belirttiği gibi, bir sistemin incelenmesi, karşılıklı birbirine bağımlı değişkenlerin analiziyle mümkündür. Bir organizasyon, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt-sistemlerden oluşur ve bu sistemin temel parçaları, birey, biçimsel organizasyon, doğal organizasyon, rol ve statü kavramlarıyla, sistemin yer aldığı fiziksel çevreden oluşmaktadır. Bu parçalar arasındaki karşılıklı ilişkiyi sağlayan süreçler ise, iletişim, karar verme, parçalararası iç denge ve parçaların çevreyle olan dış dengesinin sürdürülmesidir.⁹⁶

Sistem Yaklaşımı, kendisinden önce gelen teori ve yaklaşımlara rakip olmaktan ziyade onlara yeni boyutlar ve özellikler getirmiş ve kendisinden sonra gelen ve günümüzde de varlıklarını sürdüren çağdaş yaklaşımları önemli ölçüde etkilemiştir.

Sistem Yaklaşımının organizasyon düşüncesine ve uygulamalarına getirdiği katkı ve yenilikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

*Sistem Yaklaşımı, yöneticilerin, tüm organizasyon sisteminin amaçlarını bir bütün olarak ve anlaşılabilir, açık bir şekilde tanımlayarak ele almalarını gerektirir. Başka bir

⁹⁴ Richard M. Hodgetts, Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, (İstanbul: Eren Ofset, 1997), s.375

⁹⁵ Tamer Koçel, a.g.e., s.198

⁹⁶ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, (Göz. Geç. ve Gen. 4.b. , Ankara: Cem-Web Ofset Ltd. Şti., 1997), s.44

ifadeyle, tümünden gelim metodunu izler. Geleneksel yaklaşım ise tümevarımsal bir yol izleyerek, mevcut bilgilerden yararlanma yoluyla, önce organizasyonu oluşturan çeşitli alt-sistemlerin amaçlarını tespit eder ve bu amaçlara göre organizasyon yapısını ve yönetim fonksiyonlarını oluşturan alt-sistemler geliştirir. Bir başka deyişle Geleneksel Yaklaşım, organizasyonu bir bütün olarak görmekten ziyade, çeşitli alt-sistemlerin sentezini yaparak tüm organizasyon sistemine ulaşmayı hedefler.⁹⁷

*Sistem Yaklaşımı sayesinde, organizasyonların çevrelerinden soyutlanarak, kendi içlerinde optimallik arayan birer kapalı sistem olamayacağı; her organizasyonun iç ve dış çevresi ile birlikte düşünülmesi gerektiği, dolayısıyla her organizasyon için geçerli olabilecek mutlak etkinlik standartları olamayacağı görüşü yaygınlık kazanmıştır. Bu düşünce, o güne dek yalnızca kendi iç çevresinde optimallik arayan kapalı birer sistem gibi düşünülen işletmelerin organizasyonel yapılarını büyük ölçüde değiştirmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak işletmeler, içinde buldukları, öte yandan kendilerini içine alan tüm iç ve dış çevre faktörlerindeki değişmelere uyabilmek için daha esnek bir yapıya sahip olmaları gerektiğini düşünmeye başlamışlardır.

*Sistemin parçaları olan alt-sistemler arasındaki karşılıklı ilişki ve bağlılığın ortaya konulması, organizasyonda neler olduğunun açıklanmasına ek olarak, bunların nasıl ve niçin olduklarının da açıklanmasına olanak tanımış; böylece organizasyonları daha kapsamlı inceleme şansı doğmuştur. Öte yandan Sistem Yaklaşımı, organizasyonu etkileyen tüm değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlayarak, daha sağlıklı bir genellemeye gidilebilmesini kolaylaştırmıştır.⁹⁸

*Sistem Yaklaşımında “bütün”ün tasarımı ağırlık noktasını oluşturur. Ancak bütünün tasarımı, bütünü oluşturan elemanların tasarımından farklıdır. Bu anlayış biçimi, Sistem Yaklaşımı ile daha da belirginleşen “Sinerjik Yönetim”in sonucudur.⁹⁹

*İşletmelerde Sistem Yaklaşımının amaçlarına uygun olarak uygulanabilmesi için, işletmelerin bir yandan içinde yer aldıkları ve diğer işletmelerden oluşan daha genel sistem ile, hatta tüm işletmeleri kapsayan ulusal ve uluslararası üst sistemlerle birlikte ele alınması; öte

⁹⁷ Osman Yozgat, a.g.e., s.65-66

⁹⁸ Tamer Koçel, a.g.e., s.159-172

⁹⁹ Osman Yozgat, a.g.e., s.63

yandan da işletme sistemini oluşturan kendi alt-sistemleri ile incelenmesi gerekmektedir.¹⁰⁰

Yukarıda belirtilen temel özellikler, Sistem Yaklaşımının organizasyon düşüncesine getirdiği en çarpıcı kavramların altını çizmektedir: Tümdengelim yöntemiyle organizasyon yapısının oluşturulması; işletmelerin “açık sistem” olarak ele alınması; sistemler hiyerarşisi; sinerji etkisi gibi. Bu ve benzeri yenilikler, organizasyonların, çevreleri ile sürekli iletişim içinde olan, karşılıklı geri-bildirim mekanizmasıyla sürekli girdi-çıkı alışverişinin yaşandığı, esnek ve dinamik birer sistem olarak incelenmesini sağlamış ve bu görüş günümüzde halen varlığını sürdüren bir görüş olagelmıştır.

1.2.3.2.Sistem Yaklaşımı Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi

YY yaklaşımı, her organizasyonu, çevresel, bilgisel, davranışsal, teknolojik ve sosyal kuvvetlerin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir “sistem” olarak ele alır.¹⁰¹ Öte yandan YY ile, işletme içinde ve dışında yer alan süreçlerin entegrasyonuna yönelik bir organizasyon yapısı hedeflendiğinden, YY ile Sistem Yaklaşımının temel nitelikleri arasında büyük bir uyum olduğu görülmektedir.

İki yaklaşımın karşılaştırmalı analizi yapılırken, YY'nin Sistem Yaklaşımından etkilendiği ve kendi metodolojisine kattığı temel düşünce ve metotlardan söz etmek ve bunlar arasındaki uygulama farklılıkları ya da benzerlikleri üzerinde durmak yararlı olabilecektir:

* YY, gerek süreçlerin teknik yönlerini (teknoloji, standartlar, iş yapma usulleri, yani prosedürler, bilgi sistemleri, denetimler vb. gibi) gerekse sosyal yönlerini (organizasyon tasarımı, kadrolama, sosyal politikalar, kariyer çizgileri vb. gibi) kapsayarak iş iyileştirmesini bütünsel (sistemci) bir yaklaşımla ele alır. İşletme ana sisteminin, öncelikle teknik ve sosyal iki büyük alt-sisteme ayrılarak incelenmesi ve organizasyon yapısının, bu sistemleri oluşturan veya dışsal olarak etkileyen diğer sistemlerle uyum içinde çalışacak şekilde oluşturulması YY'nin özünü oluşturur.

¹⁰⁰ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, a.g.e., s.91

¹⁰¹ Akın Marşap, a.g.t., s.155

*Süreç-odaklı bir organizasyon yaklaşımı olan YY, işletmede mevcut tüm ana iş süreçlerinin, birbirleriyle bağlantılarını ve etkileşimlerini gözönüne almak kaydıyla sistematik şekilde tasarımını ve hayata geçirilmesini hedefler. Bu bağlamda “süreç hiyerarşisi” bir sistem analizi çerçevesinde değerlendirilebilir. Ana süreçler, onları oluşturan süreçler, alt-süreçler ve süreç adımları ile faaliyetlerden oluşan bu hiyerarşik yapı, Sistem Yaklaşımında sözü edilen ana sistem ve alt-sistemler hiyerarşisine benzetilebilir.

“Dinamik Yönetim Sistemi” anlayışını benimseyen YY’ye göre, doğa, nasıl bütünlerin içindeki parçalardan değil, bütünlerin içindeki bütünlerden oluşuyorsa ve tüm sınırlar ilke olarak “keyfi” ise, çok çeşitli ve farklı dinamikleri bütünsel bir amaç oluşturmaya yönelik olarak uyumlaştırmak ve kaynaştırmak başarılı bir sistem oluşturmanın koşuludur.¹⁰²

*İşlerin organizasyonel birimlere ait sınırların ötesinde plânlanması, Sistem Yaklaşımının önemli sonuçlarından biridir. YY’de de iş süreçlerinin özellikleri arasında, işin organizasyonel sınırların ötesine geçirilmesi bulunmaktadır. Organizasyonlarda yapılan işlerin büyük bir kısmı, birbirinden bağımsız birimlerin (süreç ekiplerinin) gerçekleştirdiği, birbirleriyle bağlantılı iş parçalarının birleştirilmesini kapsamaktadır.¹⁰³

Ancak YY’de, süreçlerdeki dış bağlantı noktalarının sayısının azaltılması ya da diğer bir deyişle süreçlerarası mutabakatın en aza indirilmesi yönündeki eğilim, işletmeyi birbirinden bağımsız sistemlerin oluşturduğu bir büyük sistem gibi görmemize neden olabilir. Bu ise, organizasyonları birbirleriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt-sistemlerden oluşan bir bütün olarak gören Sistem Yaklaşımına farklı bir boyut getirmektedir. YY Yaklaşımı, kendi çerçevesi içinde süreçlerarası temasları sağlayan çeşitli isimler altındaki eleman veya yöneticiler yardımıyla sistem- alt-sistem etkileşimi ve bilgi alışverişini sağlayabilmektedir.

*Sistem Yaklaşımı, daha önce de belirtildiği gibi yöneticilerin tüm organizasyonun amaçlarını bir bütün olarak ele almalarını gerektirir. Bunun için öncelikle organizasyonun iç ve dış çevresinden sağlanan bilgiler yardımıyla bu amaçlar incelenir ve ana-sistemin ihtiyaçları belirlenir. Daha sonra, bu ihtiyaçları karşılamak üzere birbirleriyle en iyi şekilde uyuşabilen çeşitli alt-sistemler belirlenir ve geliştirilir. En son aşama olarak, ana-sistemin amaçları ile alt-sistemlerin, sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarıyla uyumunu sağlamak

¹⁰² Akın Marşap, a.g.m., s.159

¹⁰³ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.52

üzere gözden geçirilmeleri ve yeniden değerlemelere tabi tutulmaları gerekir.¹⁰⁴

YY yaklaşımında organizasyonel süreçlerin belirlenmesi ve yeniden tasarımı da benzer düşünce yapısının mevcut olduğu görülebilir. Öncelikle işletmenin (ana sistemin) ana hedefleri belirlenir; daha sonra işletme içinde kritik önem taşıyan ana süreçlerin belirlenmesi ve her bir sürecin kendi hedefleri ile işletmenin ana hedeflerinin uyumlandırılması yoluna gidilir. Alt-süreçlerin belirlenerek aynı prosedürün izlenmesi ile YY devam eder ve belirli periyodlarla değerlemeler sürdürülür.¹⁰⁵

Görüldüğü gibi hemen hemen aynı çıkış noktalarını kullanan iki yaklaşımın bu alandaki en önemli farklılıkları, YY'nin, tüm hareket çizgisini işletmedeki süreçlere odaklayarak plânlamasıdır. Sistem Yaklaşımının benimsendiği dönemlerde ise hâlâ organizasyonlarda işlevsel yapının ve biçimsel organizasyon tasarımlarının geçerli olduğu açıktır.

*YY kapsamında, yeniden tasarımı teknik ve sosyal ana-sistemlerin uygulanmaya konmadan önceki deneme süreci ise Sistem Yaklaşımının mantığına uyum sağlamaz. Deneme en küçük sistem birimlerinden başlayarak ve giderek daha büyük sistem birimlerine ulaşarak, tüm sistem bir tek birim olarak test edilinceye kadar süren, çok adımlı ve çok aşamalı bir prosedürdür.¹⁰⁶

Burada görüldüğü gibi YY, süreçlerin tasarımı ve geliştirilmesinde Sistem Yaklaşımında olduğu gibi, tüm dengeli metodunu kullanırken, süreçlerin uygulamaya konmasından önceki deneme aşamasında tümevarım yönteminden yararlanmaktadır.

Diğer yandan Sistem Yaklaşımına yöneltilen bazı eleştiriler, aynı zamanda YY ile bu yaklaşım arasında da farklılıklar yaratmaktadır:

*Sistem Yaklaşımı, yalnızca mevcut olanı analiz etmeye ve çözümlenmeye yönelik olduğu, yani içinde bulunulan anı ve durumu inceleme konusu yaptığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu yaklaşımda sistemin genel olarak geçmiş ve gelecekle olan bağlarının

¹⁰⁴ Osman Yozgat, a.g.e., s.65-66

¹⁰⁵ Metin Göker, a.g.e., s.156-157

¹⁰⁶ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.206

zayıf olduğu öne sürülür.¹⁰⁷

Bu açıdan ele alındığında YY, vizyon geliştirme aşamasından başlayan, yani geleceğe ait tahminler yaparak bu tahminlerin ışığında, işletmenin ana hedef ve stratejilerini belirleyen bir yaklaşımdır. Bir diğer ifadeyle, gelecekte neler olabileceğini öncelikle düşünüp bugünkü durumun analizini yapmak ve daha sonra geleceğe doğru değişim ve gelişim stratejilerini saptamak esastır.¹⁰⁸ Sistem Yaklaşımında, geleceğe dönük değişim ve gelişimin plânlanması üzerinde fazla durulmadığı görülebilir.

*Sistem Yaklaşımına göre, ana-sistemi oluşturan alt-sistemlerde meydana gelen herhangi bir değişme, diğerlerini de değiştirecek, en azından büyük ölçüde etkileyecektir. Bu da, sorumsuz ve ölçsüz değişmelerin, yeni değişmelerin hem sebebi hem de sonucu olacağı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Her alanda ve sürekli, çoğu kez öngörülemeyen değişmelerin beraberinde büyük sorunlar getirebileceği savunulmaktadır.¹⁰⁹

YY'de ise, iş süreçlerinin sürekli gelişimi ve değişimi sözkonusu değildir; köklü bir biçimde yeniden tasarlanmış, en önemlisi doğru tanımlanmış bir süreç işletme hedeflerine ve diğer süreçlerle olan entegrasyona uyumlu bir süreç olmalıdır. YY'nin uzun, zahmetli ve sancılı bir çalışma olduğu da dikkate alındığında, işletme stratejisinde veya çevresinde büyük bir değişim yaşanmadıkça süreçlerin tekrar YY kapsamına alınmasına gerek olmayacaktır. Birbirinden bağımsız süreçlerin kendi iç yapılarında veya işletme hedeflerine uyumlarında sorunlar yaşandığı takdirde, kendi hedeflerini, yapılarını ve çalışma tarzlarını gözden geçirmeleri ve çeşitli iyileştirmelere gitmeleri yeterli olacaktır.

1.2.3.3.Durumsallık Yaklaşımının Ana Çizgileriyle İncelenmesi

Modern Teoriyi oluşturan ikinci önemli yaklaşım, 1970'lerin ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980'li yıllarda organizasyon düşüncesinde çok önemli bir yer tutan Durumsallık (Koşulsallık) Yaklaşımıdır.

Organizasyonların içinde buldukları duruma ve çevre koşullarına göre, organizasyon biçimlerini ve sistemlerini etkileyen faktörlerin, sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya

¹⁰⁷ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, a.g.e., s.90

¹⁰⁸ Metin Göker, a.g.e., s.107

¹⁰⁹ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, a.g.e., s.90

koymaya çalışan bu yaklaşıma göre, her organizasyonun durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklıdır. Bu nedenle her organizasyon, kendine özgü bir yönetim biçimine ve organizasyonel ilişkiler sistemine gereksinim duyar. En iyi denilebilecek bir yönetim biçimi, organizasyon yapısı, kural, kaide ve politika yoktur.¹¹⁰

Durumsallık Yaklaşımında sorun, organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen “durum” ve “koşulların” neler olduğu ve bunların nasıl incelenebileceğidir. Bu yaklaşımda, doğrudan doğruya uygulamada karşılaşılan belirli organizasyonel problemlere, ayrıntılı biçimde yapılan çalışmalarla çözümler aranmış ve bu araştırmaların ışığında organizasyonların yapı ve işleyişlerini düzenlemede etkili olan faktörler bulunmaya çalışılmıştır. A. Chandler, F. E. Fiedler yaptıkları araştırmalarda “yöneticiler ve yönetim sorunları (strateji ve benzeri)” üzerinde yoğunlaşırken; J. Woodward, C. Perrow. J. Thompson ve benzerleri “yapılacak görevin özellikleri ve teknoloji”; Lawrence-Lorsch, T. Burns – M. Stalker ve J. Galbraith “organizasyon ve çevre” faktörleri; C. Argyris ve F. Herzberg de “astların psikolojik ihtiyaçları” üzerinde durmuşlardır. Bütün bu araştırmaların sonunda, organizasyon yapısının pek çok faktörün bir ürünü olduğu ve bu faktörler arasında karmaşık ve dinamik bir etkileşimin var olduğu hükmüne varılmıştır.¹¹¹

Ancak Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili çalışmalar içerisinde, uygulamaları en fazla etkileyen ve gözlem ve deneylerle sonuçları en çok belirginleşen çalışmalar, “teknoloji” ve “çevre” faktörlerinin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerine yönelik olanlardır. Dolayısıyla bu iki faktörden hareketle, en iyi ve en uygun organizasyon yapısının sadece belirli ilkeleri uygulamakla değil; bu ilkeleri işletmelerin kullandığı teknoloji ve iletişim içinde buldukları çevre faktörleri ile ilişkilendirerek durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebileceği görüşü hakimdir. Bu durumda, organizasyon içi faktörler bağımlı değişken, teknoloji ve çevresel unsurlar ise bağımsız değişkenlerdir.¹¹²

Diğer yandan Durumsallık Yaklaşımı da organizasyonu bir “sistem” olarak ele alır. Dolayısıyla, bir yandan organizasyon içindeki alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkiler, bir yandan da bu alt-sistemlerin dış çevredeki unsurlarla olan ilişkilerini inceleme konusu yapar.

¹¹⁰ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, (2.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s.53

¹¹¹ Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri, (İstanbul: Timaş Basım, Ticaret ve San. A.Ş., 1992), s.77-78

¹¹² Tamer Koçel, a.g.e., s.236

Durumsallık Yaklaşımının ele aldığı faktörler arasında bugüne kadar üzerinde en çok durulan teknoloji ve çevre faktörlerine ilişkin çalışmalardan sağlanan sonuçlar kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

a)Teknolojinin Etkileri

Girdilerin çıktı haline getirilmesi için harcanan mekanik ve zihinsel dönüşüm (transformasyon) süreci olarak da tanımlanabilen teknoloji, organizasyonun yapısını, işleyişini ve benimseyeceği yönetim biçiminin belirlenmesini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Özellikle, günümüzde teknolojik alanda meydana gelen hızlı gelişmeler, organizasyon yapısının teknoloji ile ilişkisinin zorunlu olarak daha da artacağı şeklinde değerlendirilmektedir.¹¹³

Bir organizasyonun faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için kullandığı teknoloji, ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacak olanların taşınması gereken nitelikler, çalışanların yaptıkları işten tatmin olma dereceleri, üretimin miktar ve kalitesi, kişisel veya grup halinde çalışma, haberleşme ilişkileri vb. gibi hususları etkiler. Genel olarak söylemek gerekirse, teknoloji organizasyonel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkiler. Teknoloji ne kadar komplike ise, bunun çeşitli organizasyon unsurları üzerindeki etkileri de o kadar çapraşık hale gelmekte ve koordinasyonu sağlamak o denli önem taşıyan bir konu olmaktadır.¹¹⁴

b)Çevre Faktörünün Etkileri

Herşeyden önce “çevre”yi kavramsal olarak ele almak gerekirse, bir organizasyonun sınırları dışında kalan bütün unsurları kapsayan bir kavram anlaşılmaktadır. Öte yandan organizasyonun çevresini bazı koşulların belirlediği ve bu koşulların, teknolojik, yasal, siyasal, ekonomik, demografik, teknolojik ve kültürel koşullar şeklinde sıralandığı görülebilir.¹¹⁵

Çevre faktörü, organizasyonların yapı ve işleyişlerini etkileyen bir koşul olarak ele alındığında; çevresel koşulların niteliklerine göre “en uygun” sayılacak yapı ve süreçler farklı olacaktır. Örneğin, çevresel koşulların durgun ve önceden kestirilebilir olduğu bir ortamda

¹¹³ Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykoç, Yönetim Bilimi, (Ankara: Yargı Kitap ve Yayınevi, 1993), s.297

¹¹⁴ Tamer Koçel, a.g.e., s.184-185

¹¹⁵ Nuri Tortop ve Diğerleri, a.g.e., s. 292

faaliyet gösteren bir organizasyonun yapısı, çalkantılı bir ortamda faaliyet gösteren bir organizasyonun yapısından farklı olacaktır.

Çevre koşullarının hangi boyutlara göre incelenmesi gerektiği konusunda ise tam bir görüş birliği olmamasına karşılık, en çok üzerinde durulan koşulların, dengelilik, değişirlik, değişim hızı, komplekslik ve belirsizlik olduğu görülmektedir.¹¹⁶

1.2.3.4.Durumsallık Yaklaşımı Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi

Durumsallık Yaklaşımı çerçevesinde, organizasyonların yapı ve işleyişlerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin etki dereceleri üzerindeki çalışmalar halen sürdürülmektedir. Dolayısıyla diğer çağdaş organizasyon yaklaşımlarında olduğu gibi YY'de de bu çalışmalardan elde edilen bulguların çeşitli şekillerde değerlendirildiği ve önemli katkıların sağlandığı görülebilir. Ancak Durumsallık Yaklaşımının organizasyon düşüncesine getirdiği en önemli katkı, değişik durum ve koşulların, yönetimde başarıya ulaşabilmek için değişik kavram, teknik ve davranışları gerekli kılması; dolayısıyla her organizasyonun kendi içinde bulunduğu çevre koşulları ve bu koşulları etkileyen tüm unsurlardan hareketle kendi dinamiği içerisinde farklı bir yapılanmaya gitmesinin daha olumlu sonuçlar vereceği tezidir. Bu düşünce yapısı günümüze damgasını vuran önemli bir gelişme olmuştur.

Bunun yanısıra Durumsallık Yaklaşımına getirilen en önemli eleştiri, organizasyonlar arasındaki farklılıkların üzerinde çok fazla durması, öte yandan benzerliklere fazla önem vermemesi konusunda yoğunlaşmaktadır. Durumsallık Yaklaşımının, sözkonusu farklılıklar ve benzerlikler arasında bir denge sağlanması noktasında çok etkili olamayacağını savunanlar vardır. Bunun yanında, organizasyon yapısı ve işleyişinin tüm çevresel unsurlara ve durumlara bağlı olduğu yolundaki görüş de bazı teorisyenlerce riskli bulunmaktadır.¹¹⁷

Durumsallık Yaklaşımı ile YY'nin karşılaştırmalı analizi yapılırken; bu Yaklaşım kapsamında yürütülen ve sonuçları itibariyle üzerinde en çok durulan iki çalışmanın değerlendirilmesi ve YY'nin bu çalışmalar ışığında ele alınması yararlı olabilir: Bunlar, Burns ve Stalker'ın "mekanik" ve "organik" organizasyonlara ilişkin bulguları ile Lawrence ve

¹¹⁶ Tamer Koçel, a.g.e., s.200-201

¹¹⁷ Laurie J. Mullins, Hospitality Management, (London: Pitman Publishing, 1992), s.73

Lorsch'un "farklılaştırma" ve "bütünleştirme" kavramlarıdır:

A) Burns ve Stalker'in Çalışmaları

Organizasyon yapısının şekli, dış çevrenin yapısı ve ekonomik performans arasındaki ilişkileri araştıran Burns ve Stalker, bu çalışmaları sonucunda birbirlerinin zıddı olan iki tip organizasyon yapısı –mekanik ve organik- tanımlamışlardır: Mekanik Organizasyonlar bürokrasiyi simgelerler; katı ve hiyerarşik bir yapıya sahiptirler. Bu tür yapılar, görev ve sorumlulukların önceden kesin çizgilerle belirlenmiş olduğu; uzmanlaşmaya ağırlık veren; bilgiyi en üst düzeyde merkezileştiren ve astlar ile üstler arasında dikey bir iletişimin ve emir-kumanda mekanizmasının geçerli olduğu yapılardır.¹¹⁸

Bu tür organizasyonların sürekli gelişimi ve yaşamlarını sürdürebilmeleri, önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürlerin değişmeden uzun süre kalabilmelerine bağlıdır. Dolayısıyla mekanik organizasyonlar hızlı değişimlere tam anlamıyla yanıt veremezler ve durgun çevre koşullarına daha uygun bir yapı özelliği taşırlar.

Organik organizasyonlar ise, fonksiyonel uzmanlaşmanın daha küçük çapta olduğu; görev ve sorumluluklara ilişkin esnek tanımlara yer veren; çapraz, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere çok yönlü bir bilgi akışına ve karar verme mekanizmasına sahip; astlar ile üstler arasında daha ziyade bilgilendirme ve yol göstermeye dayalı yatay iletişimi sağlayan ve organizasyonun bütününe yönelik özel bilgi ve uzmanlık desteğinin bulunduğu yapılardır. Bu tür organizasyonların sürekli gelişmesi ve ayakta kalması, organizasyon yapısının kendi biçimselliğinden çok, ortaya atılan fikirlerin ve yeniliklerin sürekliliğine bağlıdır.¹¹⁹ Organizasyonların yeni sorunlar ve değişimler ya da öngörülemeyen durumlarla karşı karşıya kaldığı çevre koşullarında bu tür yapılara gereksinim duyulur. Bu nedenle, organik organizasyon yapısı, belirsizlik ve değişen çevre koşullarında daha uygundur.

Organizasyonların, içinde buldukları iç ve dış çevre koşullarında meydana gelen, hızlı ve çoğu kez öngörülemeyen değişikliklere ve yeniliklere bir bütünlük içinde uyum sağlayabilecekleri bir yapıya kavuşmaları YY'nin de en çok üzerinde durduğu konudur. Bu

¹¹⁸ Laurie J. Mullins, a.g.e., s.73-74

¹¹⁹ David Wilson, Robert H. Rosenfeld, Managing Organizations, (UK: Mc-Graw-Hill Book Company, 1990), s.218

doğrultuda “mekanik organizasyon” yapısının YY için uygun olduğu söylenemez.

Bilindiği gibi YY’de, organizasyondaki çeşitli faaliyetleri küçük parçalara bölmek yerine, bu faaliyetlerin birbirlerini izleyen entegre bir süreç olarak görülmesi ve buna göre organizasyonel süreç tasarımına gidilmesi esastır. Bu nedenle süreç ekipleri bazında bir organizasyonel yapı ağırlık kazanır. Hiyerarşinin azaltılmasını, başka bir deyişle organizasyonel kademelerin azaltılmasını sağlayarak, işi yapanları üstlerinden talimat alma yerine öneri ve yol göstermelerle, aynı zamanda karar verici haline getirerek ve yatay iletişimi ön plâna alarak yalın ve dinamik bir yapı hedeflenir ki, bu da organik organizasyon yapısına uygun olmaktadır.

Ancak burada her iki yaklaşımın birbirlerinden ayrıldığı bir nokta sözkonusudur. Durumsallık Yaklaşımı gereği, içinde bulunulan durum ve koşullara göre, yönetim stilleri birbirinden farklı olmaktadır. Örneğin bazı durum ve koşullarda “Otokratik Önderlik Tarzı” en etkin olabilirken, bazı durum ve koşullarda “Demokratik Önderlik Tarzı” daha etkin olabilmektedir. Hatta organizasyonun kendi yapısı içinde yer alan çeşitli birimlerin yapı ve işleyişleri ile, içinde buldukları çevre şartlarına göre birbirlerinden farklı uygulamalar gerçekleştirilebilir. YY’de ise iş birimlerinin işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişim göstermesi, işlerin dar ve görev-odaklı olmaktan çıkarak çok boyutlu hale gelmesi, yöneticilerin kontrolörden ziyade bir antrenör gibi davranmasını gerektirir. Bu durumda, “otokratik yönetim” tarzının hiçbir durum ve koşulda etkin olması mümkün değildir. Çünkü iş hakkındaki kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak, yöneticilerin geleneksel rollerini ortadan kaldırır. Bunun da ötesinde işler, süreçler ve süreç ekipleri çerçevesinde organize edildiğinden ve kontrol de süreci gerçekleştirenlere verildiğinden organizasyon yapısı son derece sadedir.¹²⁰

B)Lawrence Ve Lorsch’un Çalışmaları

Lawrence ve Lorsch da; değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapısının daha etkili olacağını bulmaya çalışmışlar ve başlıca iki önemli kavram üzerinde durmuşlardır: Farklılaşma ve Bütünleşme:

*Farklılaşma, organizasyon içindeki farklı fonksiyonel bölümlerin yöneticilerinin

¹²⁰ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.72

zihinsel ve duygusal eğilimleri arasındaki farklılıklar ile bu bölümler arasındaki biçimsel yapı farklılıklarını ifade etmek için kullanılır. Ayrıca organizasyonun çevresini, bu bölümlere göre alt birimlere ayırmak mümkündür. Dolayısıyla organizasyonel birimler, çevrenin farklı alt birimlerinin özelliklerine göre farklılaşma gösterirler. Lawrence ve Lorsch'e göre belirsiz ve değişken çevrelerde farklılaşma daha fazla olacaktır.

*Bütünleşme ise, organizasyonların faaliyetlerini sürdürürken çevreye uyum sağlamak amacıyla bölümler arasında gerçekleştirdikleri işbirliği ve koordinasyonun seviyesi olarak tanımlanabilir. Farklılaşma ile bütünleşme birbirlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Birbirlerine bağımlı organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma oranı yükseldikçe bunlar arasındaki bütünleşmeyi sağlamak güçleşecektir. Bu nedenle, bütünleşmeyi sağlamada hiyerarşik yapı ve yönetim birliği gibi geleneksel araçlar yanında, özel birimler ya da matriks organizasyon oluşturma, geçici veya devamlı takım kurma gibi yeni araçlar kullanılabilir.¹²¹ Ortak politika ve prosedürler, yatay iletişimin güçlendirilmesi, komiteler ve bağlantı sağlayan ara elemanlar da bütünleşmeyi kolaylaştıracak diğer mekanizmalar arasında gösterilebilir.

Lawrence ve Lorsch, etkin organizasyonlarda bütünleşme ve farklılaşma derecesinin çevrenin talep ve beklentilerine bağlı olarak değişiklik göstereceğini ileri sürmektedirler. Örneğin, durgun olmayan dinamik bir çevrede, yüksek düzeyde farklılaşmış ve bütünleşmiş bir organizasyon yapısının daha etkin olacağını savunurlar.¹²²

YY, “yalın üretim” hedeflerine ulaşabilmek için, işletme içinde ve dışında yer alan süreçlerin ve bölümlerin bütünleştirilmesi yoluna giden bir yaklaşımdır. Her sürecin sorumluluğunu üstlenmiş olan süreç ekipleri, müşterileri konumundaki bir sonraki üniteye, sürecinde oluşturduğu ürün veya hizmetini, “Kalite-Maliyet-Süre” üçgenini optimum düzeyde sağlamakla yükümlüdür. Başka bir deyişle, sorunların çözümü, fonksiyon sorumlularını devreye sokmadan, “üretici ünite (süreç)” ile “müşteri ünite (süreç)” arasında doğrudan ve yatay bütünleşme ile gerçekleştirilir. Öte yandan destekleyici fonksiyonlar, yeniden boyutlandırılmış iş ve görev tasarımları, süreç birimleri ile operasyonlardan sorumlu diğer birimlere destek verecek şekilde yeniden düzenlenmiştir.

YY'nin Lawrence-Lorsch'un geliştirdiği “bütünleşme” kavramına ilişkin yaklaşımının bu mantık çerçevesinde geliştirilmesi aşağıdaki sonuçları doğurmaktadır:

¹²¹ Ömer Dinçer, a.g.e., s.121

¹²² Laurie J.Mullins, a.g.e., s.74

*Sözü edilen basık ve yatay bütünleşmenin sağlanması, sistemin bütününe ilişkin sorunların öncelikle saptanarak düzeltici önlemlerin alınması; yetki ve sorumlulukların aktarılması ve alt kademelerin katkısının sağlanması konularında yanıt alma ve tepki gösterme süresini kısaltır. Bu sürenin kısılması tüm organizasyonel birimler arasında sıkı bir işbirliğinin gelişmesini kolaylaştırır.

*Bir yandan işletme süreçlerinin eşgüdümünde kullanılan yöntemlerde köklü değişikliklerin yapılması; diğer taraftan geleneksel “işbölümü” kavramının terkedilmiş olması; süreç takımları içinde bütünleşebilen, iletişim kurabilen ve yeni projelerin başlangıcından itibaren yapıcı bir şekilde katılabilen bir insan kaynağı profiline doğmasını sağlar.¹²³

*Yukarıda belirtilen gelişmelerin doğal bir uzantısı da, işletmenin değişim süreçlerine, malzeme ve üretim araçları üreticileri gibi dış çevreyi oluşturan tedarikçi işletmelerin de katılımının sağlanmasıdır. Bu işletmeler organizasyonel açıdan tüm değer zinciri boyunca işletme ile bütünleşebilmektedirler.

Görüldüğü gibi YY, Lawrence-Lorsch’un “bütünleşme” kavramına, süreçlere dayalı bir yapılanma ve süreçler arasında bütünleşme anlayışı ile yaklaşmaktadır. Ancak Durumsallık Yaklaşımında “bütünleşme”yi sağlamada, hiyerarşik yapı ve yönetim birliği gibi geleneksel araçların da varlığı savunulurken YY bu araçlara yer vermez. İki yaklaşımın “bütünleşme” konusunda yer verdikleri ortak araçlar, geçici veya devamlı çalışma ekiplerinin kurulması, yatay iletişime ağırlık verilmesi, bağlantı elemanları gibi araçlardır. Lawrence ve Lorsch’un genel çizgilerle ortaya koydukları bu araçlar, YY içerisinde daha belirgin ve spesifik bir hal almaktadırlar.

Birleştirilmiş süreçler, vaka ekipleri, vaka elemanları gibi YY’ye özgü çeşitli kavramlar aracılığıyla yatay ve dikey yönde bütünleştirmeler daha kolay sağlanabilmekte, gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden daha olumlu tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin artırılması daha kolaylaşmaktadır.¹²⁴

¹²³ Türkiye’ye Uygun Organizasyonel Değişim Teknikleri, Yalın Üretim Uygulamalarında Süreç Odaklı Yapılanma / Süreç Odaklı Organizasyona Geçiş, Mako Elektrik San. ve Tic. A.Ş. Deneyimi, Çalışma Notları, s.85

¹²⁴ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.48

1.2.4. Organizasyon Düşüncesinde 1980 Sonrasında Meydana Gelen Gelişmeler Işığında Yeniden Yapılanma

1.2.4.1.1980'li Yıllardan İtibaren Organizasyon Düşünce ve Uygulamalarını Etkileyen Belli Başlı Gelişmeler

1980 sonrası, özellikle 1990'lı yıllar, organizasyon düşüncesinde ve uygulamalarında pekçok sayıda yeni görüşün ortaya atıldığı yıllar olmuştur. Ancak teori alanında bu yeni görüşler ışığında ortaya çıkan yeni kavram ve tekniklerin önemli bir kısmının, daha önceki organizasyon teorilerinin ve yaklaşımlarının bir uzantısı, değişikliklerle uygulanması veya yeni boyutlarla yorumu şeklinde belirlediği de söylenebilir. Öte yandan bunlardan bir kısmı çeşitli ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olurken; bir kısmı tamamen yeni ve orjinal bir nitelik taşımaktadır.

Organizasyon düşünce ve uygulamalarındaki son gelişmeler dikkatle incelendiğinde, bunların daha çok “organizasyonel yapı ve işleyişi” üzerinde yoğunlaştığı görülebilir. Dolayısıyla son gelişmeler incelenirken, çalışmanın ana temasını oluşturan “Organizasyonel Boyut”taki gelişme ve yeniliklere ağırlık vermek ve sözü edilen faktörlerin bu boyut üzerindeki etkilerini genel hatlarıyla değerlendirmek daha yararlı olacaktır.

İşletmelerin organizasyonel yapı ve işleyişlerini son yıllarda en çok etkileyen gelişmeleri aşağıdaki ana başlıklarda toplamak suretiyle ele almak mümkündür:

***Haberleşme ve Bilgi İşleme Teknolojisindeki Gelişmeler**

Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki hızlı gelişmeler, işletmelerde bilgiye dayalı işlerin ağırlık kazanmasına neden olurken; daha yüksek düzeyde beceri gerektiren işlerin artması da organizasyonlarda önemli yapısal değişikliklere neden olmaktadır.

Bunun yanında, bilgisayarlı yönetim bilgi sistemleri yardımıyla, yöneticilerin daha çok ve daha doğru verilere ulaşmaları, organizasyonel sorunları ve çözüm yollarını açıklıkla görmeyi kolaylaştırır. Bu durumda “sağlıklı” bir kararı oluşturan çok sayıda girdinin (bilginin) varlığı ile karşılaşılır. Dolayısıyla bir yandan karar alma süreci günümüzde giderek karmaşık

bir hal alırken, öte yandan bilgi teknolojisi bu süreci hızlandırmaktadır.¹²⁵

***Uluslararası Rekabet, Ulusal Sınırların Ortadan Kalkması ya da Anlamını Kaybetmesi, Globalleşme**

Eskiden iç pazarı yeterli bulan veya uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri belirleyen işletmeler sözkonusuydu. Bugünün ortamında ise dış kaynaklı rekabet işletmelerin gözardı edemeyecekleri bir yoğunluğa sahiptir. Dahası, iç piyasada belli bir pazar kaybına uğrayan işletmeler -kapasitelerini ekonomik ölçülerde kullanmak zorunluluğu ile- dış pazarlara açılmak zorunluluğundadırlar. Sonuç olarak işletmeler kendilerini hem içte, hem de dışta yoğun bir rekabetin içinde bulmaktadır.¹²⁶

***İnsan Hakları, İnsani Değerler ve “Kişilik” Kavramının Ön Plana Çıkması**

Bugünün organizasyon anlayışı, çalışan “bireylerin” işleri ve işyerleriyle daha çok bütünleşmelerini, daha fazla sorumluluk alabilmelerini, organizasyonel kararların alınmasında ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde daha çok söz sahibi olmalarını gerektiren bir anlayıştır. Bu anlayışın temelinde de tüm dünyada “insan”a verilen önemin ve dolayısıyla çalışma ortamında “insan” kaynağının geliştirilmesine yönelik özenin artması yatmaktadır.¹²⁷ İşletme yönetimleri, kaliteli mal ve hizmet üretmenin temel şartının, çalışanlar ile yönetim arasında sağlıklı iletişimin kurulabilmesi olduğunu anlamışlardır. Öyleyse en vazgeçilmez üretim unsuru olan “insan kaynağı”nı geliştirmek, motivasyonunu yüksek tutarak -daha kaliteli bir çalışma zemini yaratma yoluyla- çağın getirdiği yenilik ve değişimlere birlikte uyum göstermeye çalışmak gerekmektedir.

Günümüzde, işletmelerde rutin olmayan görevlerin artması, yaratıcılık ve uzmanlık becerileri gerektiren daha zengin işlerin çoğalması, organizasyonel hedeflerin daha somut çizgilerle belirginleşmesi, organizasyonlarda tamamiyle yeni ve çağa uygun yaklaşımların üretilmesini gerektirmektedir.¹²⁸ Bu çerçevede, çalışanların işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlamalarının, gizli potansiyellerini ve yaratıcılıklarını kullanmalarının ve en önemlisi

¹²⁵ Herbert G. Hicks, C. Ray Gullet, Management, (4th. Ed., Singapore: Mc – Graw Hill International Editions, 1981), s.631

¹²⁶ İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, (İstanbul: KalDer Yayınları, No:2, 1994), s.25

¹²⁷ Oya Aytemiz Seymen, “İnsan Kaynakları Yönetiminde “İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci”nin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), Giriş Bölümü

¹²⁸ Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, a.g.e., s.631

kendilerine değer verildiğini hissetmelerinin taşıdığı anlam büyüktür.

Öte yandan uluslararası rekabetin aldığı boyut, tüm işletmeleri kaynak temininden pazarlamaya, para ve işgücü tedarikinden rakiplerin kim olduğunu araştırmaya dek tüm konularda dünya düzeyinde düşünmeye ve karar vermeye zorlamıştır. Bu durum bir yandan, işletmeleri faaliyetlerinde “etkinlik” kriterlerini gözden geçirmeye zorlarken, diğer yandan da değişmelere hemen yanıt verebilecek yeni organizasyon yapıları oluşturmaya itmiştir. Tablo 1.1., 1970’lerden bugüne rekabetin gösterdiği değişim sürecini gözler önüne sermektedir. 1970’li yıllarda, ürün karakteristiği rekabette belirleyici bir unsurken ve fonksiyonellik ile maliyet avantajları önem taşıırken; son 25 yıl içerisinde bunlara kalite ve yenilik, hız, esneklik ve hizmet unsurları eklenmiştir. Yarının dünyasında hız, esneklik ve hizmetin yine rekabetin ana belirleyicileri olacağı, öte yandan pazar hacmi, farklılaştırma ve mükemmeliyetin rekabetin gizli güçleri olacağı öngörülmektedir.

Tablo 1.1. Son 25 Yılda Rekabetin Değişimi

	1970’ler		Bugün	Yarın
Rekabet Tabanı	*Ürün Karakteristiği	*Fonksiyon *Maliyet	*Kalite *Yenilik	*Hız *Esneklik *Hizmet
Rekabet Unsuru	*Fonksiyon *Maliyet	*Fonksiyon *Maliyet	*Hız *Esneklik *Hizmet	*Pazar Hacmi *Farklılaştırma *Mükemmeliyet

Kaynak: İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., s.557

1.2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Yeniden Yapılanma

1.2.4.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Ana Çizgileriyle İncelenmesi

Temelleri 1924’e uzanan “kalite” olgusunun organizasyon düşüncesinde bugünkü anlam ve önemini kazanması özellikle 1980’li yıllarla başlar. Bugün dünyanın pek çok ülkesinde uygulanmakta olan ve başarılı sonuçlarıyla dikkat çeken “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” de değişime ayak uydurma çabasının bir boyutunu oluşturur. TKY, tanımı, ilkeleri, kullandığı araçlar ve yöntemlerle, “kalite”nin yönetim sürecinin her aşamasına girdiğini ve bundan sonra da uzun yıllar ağırlığını sürdüreceğini gösterir.

İlk kez 1924 yılında, bir matematikçi olan Shewart tarafından ortaya atılan “İstatistiksel Kalite Kontrol” kavramı TKY’nin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Seri üretim sistemlerinde “kalite”nin en ekonomik biçimde elde edilebilmesi için kullanılan “İstatistiksel Kalite Kontrol” kavramından, ABD’de etkin bir biçimde özellikle askeri malzeme üretiminde yararlanılmıştır.

Kalite kontrolün, fabrikalarda yalnızca teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çıkıp, tüm fabrika yönetimini ilgilendiren bir kavram olduğunun anlaşılması; 1954 yılında, Juran’ın Japonya’da verdiği seminerlerde ortaya çıkar. Yine aynı yıl Japonya’da Ulusal Radyo Kanalıyla “Kalite Eğitimi” yayınları yapılarak kalite olgusu toplumun tüm birimlerine yayılmaya başlar. 1957 yılında Fageinsbaum, “Toplam Kalite Kontrol” adlı kitabı ile, kalite kontrolün, tasarımdan satışa kadar, bir işletmenin bütün alanlarına yayılmasını sağlamıştır.¹²⁹

1970’li yıllarda, uluslararası rekabetin artması, tüketicilerin kalite olgusuna daha fazla önem vermeye başlamaları ve Japonya’nın otomotiv ve elektronik sanayi ürünleri üretiminde elde ettiği yüksek kalite / uygun fiyat avantajı, ABD ve Avrupa’yı kalite konusundaki çalışmalarını yoğunlaştırmaya yöneltmiştir. Bu dönemde en önemli çalışmalar arasında, 1976’da Toyota Firması’nda T.Ohno’nun gerçekleştirdiği “Tam Zamanında Üretim” Sistemi uygulaması yer alır. Bu uygulama, hammaddenin gereksinim duyulan en uygun zamanda ve miktarda temin edilebilmesini sağlamaktadır.¹³⁰

Ancak TKY bir felsefe olarak ilk kez 1970’li yılların sonu ile 1980’lerin başında İngiltere’de ortaya atılmıştır. Özellikle 1980’li yıllar, kalite programlarını uygulayan ülkelerde, kalitenin sadece üretim sürecinde değil, işletmelerin tüm organizasyon süreçlerinde, yönetsel anlayış ve felsefelerinde, yapılarında, uyguladıkları yöntem ve sistemlerde değişimi gerektiren bir kavram olmaya başladığı yıllardır.

TKY, üretim süreçlerinde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan tüm unsurların katkısıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli gelişme ve eğitim yoluyla ön plâna çıkaran; bütün bunların da ancak, en üst düzeyde

¹²⁹ Kaoru Ishikawa, Toplam Kalite Kontrol, Ed: Semih Odaş, Nedret Yayla (İstanbul: KalDer Yayınları, No: 7, 1995), s.18 – 23

¹³⁰ Reşat Karcıoğlu, “JIT (Just In Time) Üretim Sisteminin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemlerine Etkisi”, Verimlilik Dergisi, 1003 / 4, MPM Yayını, Ankara, 1993, s.91

sorumluluk bilincine sahip bir yönetimle gerçekleştirilebileceğini savunan bir yaklaşımdır.¹³¹

TKY'den işletmelerde arzu edilen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak ölçüde yararlanabilmek için, bu felsefenin özünü oluşturan en önemli ilkelerin iyi anlaşılması ve bunların bir bütün olarak algılanması gerekir:

a) Müşteri Odaklılık: TKY'nin etkin bir şekilde uygulanması en zor, ancak uzun dönemde işletmeye en büyük faydayı sağlayacak olan ilkesidir. Bu ilke iki tür müşteriden söz eder: İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlar, yani Dış Müşteriler ile sözkonusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanları, yani İç Müşteriler. Bu ilke, her iki müşteri grubunun gereksinimlerinin karşılanmasına aynı ölçüde önem vermektedir.

b) Önleyici Yaklaşım: TKY'nin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımı vardır. Her yönü ile düşünülmüş kapsamlı ve titiz bir plânlama çalışması ile; sonradan ortaya çıkabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır.¹³²

c) İstatistik ve Analizden Yararlanma: Bu ilke, olaylara ve konulara bilimsel ve objektif şekilde yaklaşmaya ve duygusallık yerine akılcılığı hakim kılmaya dayalıdır. Önleyici yaklaşım gereği sıfır hatayı sürekli kılmak için, bilgi toplamak, ölçmek ve değerlendirmek kalitenin sağlanmasında esastır. Bunun için de toplanan bilgilerin doğru olması kadar, ölçülebilir ve değerlendirilebilir sayısal verilere dayandırılması zorunludur. Kalite hedeflerine ulaşabilmek için, strateji ve faaliyetlerin, Müşteri Memnuniyeti, Operasyonel Ölçütler, Finansal Ölçütler, Kalite Ölçütleri gibi performans ölçütleri kapsamında yoğunlaştırılması ve bunlara ilişkin istatistiksel verilerin bilimsel metodlarla toplanıp ölçümü ve değerlendirilmesi gereklidir.¹³³

d) Grup Çalışması: TKY ile işletmenin tüm çalışanlarının, problem çözme, sürekli geliştirme, kaliteyi sağlama ve sürekli kılmaya yönelik çalışmalara katılımı amaçlanmaktadır. Çalışanların problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almadaki katkıları gruplar

¹³¹ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, a.g.m., s.36

¹³² İbrahim Kavrakoğlu, a.g.e. s.33

¹³³ M.G.Brown, D.E. Hitchcock, M.L.Williard, "Why TQM Fails and What To Do About It?" Irwin Projeksional Publishing, 1994, Çev. Burak Altuntemir, Önce Kalite Dergisi, Sayı: 12, Kalder Yayını, İstanbul, 1995, s.28

halinde örgütlendikleri zaman çok daha kolay ve fazla olmaktadır.¹³⁴ Bu amaçla TKY uygulayan işletmelerde, öneri sistemine dayalı olarak “Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ)” oluşturulmaktadır. KKÇ, aynı çalışma biriminde bulunan yönetici ve personelin, işyerinde karşılaşılan problemlerin analizi, tanımlanması ve çözümlenmesi amacıyla, gönüllü olarak belirli periyotlarda biraraya gelerek, gruplar kurmasıyla meydana getirilir.¹³⁵

e) Tedarikçilerle İşbirliği: Bu ilke, işletmelerin kendilerine girdi sağlayan (ürün/hizmet olarak) tedarikçi işletmelerle ortak gibi çalışarak, rekabet gücünü arttıracak olan girdileri en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmeleri olarak tanımlanabilir. Bunu gerçekleştirebilmek için öncelikle işbirliği içinde oldukları tedarikçileri, fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji, yönetim ve organizasyon yapıları açısından sürekli olarak değerlendirmek durumundadırlar. İkinci olarak ise, TKY anlayışının tedarikçilerce de benimsenmesi ve uygulanması için gereken desteğin verilmesi gerekmektedir.

f) Sürekli Gelişme: İşletmenin hedeflerine ulaşabilmek amacıyla yürüttüğü faaliyetlere ilişkin -istisnasız- tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olunmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının organizasyondaki tüm çalışanların ve işletmenin tüm çevresinin katkılarıyla gerçekleştirilmesidir. Geliştirilmiş Deming Döngüsü ile -plânla, uygula, kontrol et ve önlem al- bu ilke daha iyi anlaşılabilir. “Plânla” aşamasında, istatistiksel araçları kullanarak mevcut uygulamalardaki iyileştirmeleri plânlamak amaçlanır. “Uygulama” aşamasında bu plânın uygulanması; “kontrol et” aşamasında ise istenen iyileştirmeye ulaşıp ulaşılmadığına bakmak söz konusudur. En sonda yer alan “önlem al” aşaması ise, hataların tekrarının önlenmesi ve sağlanan iyileştirmenin kurumsallaştırılarak ilerleme için yeni bir zeminin oluşturulması olarak ifade edilebilir. Döngü bu şekilde sürekli döner, böylelikle her yeni standardın yeterliliğinin sorgulandığı, gözden geçirildiği ve yerini daha yeni ve daha iyi bir standarda bıraktığı bir süreç izlenmiş olur.¹³⁶

¹³⁴ N.Semih Ersun, “TKY Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?”, Beşinci Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, No: 570, Ankara, 1995, s.704

¹³⁵ Rıdvan Bozkurt, Nilüfer Asil, “Kalite Politikası Oluşturma Süreci”, Verimlilik Dergisi, 1995/3, MPM Yayını, Ankara, 1995, s.65

¹³⁶ Masaaki Imai, Kaizen, (2.b., İstanbul: Brisa Yayını, 1994), s.59 - 61

1.2.4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Yeniden Yapılanmanın İrdelenmesi

TKY ile YY'nin karşılaştırılması ve aralarındaki temel benzerlik ve farklılıkların ortaya konması için, öncelikle "kalite" ve "kalite yönetimi" kavramlarının anlamı ve önemi üzerinde durmak gerekecektir. 1980'li yıllarda üretimde zorunlu olarak ön plâna çıkan "kalite" kavramı, 1990'lı yıllarda yanına "hız" unsurunu da alarak uluslararası rekabete yeni bir boyut kazandırmıştır. Bunun anlamı , ancak müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini en doğru şekilde ve en hızlı belirleyip, üretim süreçlerini de bu gelişmelere en hızlı uyarlayabilen işletmelerin günümüzde uluslararası alanda rekabetçi üstünlüğü elde edebilecekleridir.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu, "kalite "yi , bir malın veya hizmetin, tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır.¹³⁷ Öyleyse, ürün veya hizmetin, tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında uygunluk, güvenilirlik ve mükemmele yaklaşma gibi özelliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikleri taşıyan mal ve hizmet üretmek ve bu üretim sürecini, işletmenin mekanizmalarını aynı hedefe doğru harekete geçirerek sürekli kılmanın yollarından biri , TKY 'nin uygulanmasıdır.

TKY'de tüm işler ve iş süreçleri , işletmenin iç ve dış tüm müşterilerinin tatminini sağlamak amacıyla ve onların da aktif katılımıyla sürekli gözden geçirilmekte ve bu dinamik yapı içerisinde iyileştirici faaliyetler kademeli ve sıçramalı şekilde yerine getirilmektedir. Bu noktada, YY'nin TKY'den ayrılan en önemli özelliği , iş anlayışını temelinden değiştirmeyi hedeflemesidir.

TKY ile YY'nin karşılaştırmalı analizini yapmaya çalışan yazarların düşünceleri farklı noktalarda odaklaşabilmektedir. Bu nedenle, öncelikle her iki yaklaşımın aşağıdaki üç temel kavram üzerinde nasıl durduğunu ele alarak, karşılaştırmayı bu yönde yapmak daha doğru olabilir:

*Müşteri-Odaklılık

Daha önce de belirtildiği gibi, TKY gerek iç gerekse dış müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasına aynı önem derecesiyle yaklaşır. İşletme sahipleri ya da ortakları, yatırımlarının

¹³⁷ Rıdvan Bozkurt; "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi", Verimlilik Dergisi, 1994/3, MPM Yayını, Ankara, 1994, s.107

geri dönüş kalitesini ararlar ; müşteriler, kaliteli ürün ve hizmete , en uygun maliyetle ve en hızlı şekilde ulaşmak isterler; çalışanlar ise, daha kaliteli bir çalışma ortamı ve yaşam düzeyi beklentisi içindedirler. Önemli olan bu grupların tümünün- ve hatta tedarikçiler, çeşitli özel veya kamu kuruluşları ile toplum üyelerinin- gereksinimlerinin en etkin karşılama yollarının bulunmasıdır.

YY'yi yaratan üç önemli güçten biri de “müşteri” –diğerleri rekabet ve değişimdir- dir. YY'ye göre, her müşterinin kendi gereksinimlerinden oluşan bir mal ve hizmet bütünü vardır ve bunu tatmin etmede başarısızlığa uğrayan işletmeler piyasada varlık gösteremezler. Dolayısıyla mevcut- iç ve dış- ve potansiyel müşterilerinin ne istediklerini, bunun yanında işletmeden ne elde ettiklerini, yani işletmenin onların gereksinimlerine nasıl ve ne ölçüde yanıt verebildiğini araştırıp bulmak bir YY çalışmasında en öncelikli hareket noktasıdır.¹³⁸

Görüldüğü gibi, her iki yaklaşımın da özü, organizasyondaki tüm faaliyetlerin “müşteri memnuniyeti” üzerinde odaklaşmasıdır. Burada vurgulanacak en temel farklılık ise, YY'de, sözü edilen hedefe ulaşabilmek için uygulanmakta olan tüm iş yapma usullerinin, tekniklerin , düşünce tarzının ve organizasyon yapısının, ‘süreçler’ in baştan tasarımı yoluyla tamamiyle değiştirildiğidir. TKY'de ise, aşamalı ve süreklilik kazanan iyileştirmeler yoluyla bu hedefe ulaşmaya çalışılır.

***Yalın Üretim – Yalın Organizasyon**

Toyota tarafından dünyaya yayılan “yalın üretim” kavramı ile vurgulanmak istenen, hantal olmayan, çevik, dinamik, sıska ancak hareket kabiliyeti yüksek bir üretim yapısıdır. Bu kavramın temelinde; her türlü israfa karşı oluş yatmaktadır. Zaman, kullanılan kaynaklar ve çaba asla israf edilmemelidir. Ancak bu tür bir üretim yapısını kurmak tek başına yeterli değildir. Düşünce yapısının da bu temel normlara göre yeniden biçimlendirilmesi gerekir.¹³⁹

Japonların “muda” olarak adlandırdıkları “yalın düşünme” bu anlamda üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Yalın düşünme, “değer” tanımlama, değer yaratan faaliyetleri en ideal sıralamaya tabi tutma, bu faaliyetleri herhangi birinin istediği zaman kesilmeyecek şekilde yürütme ve onları daha etkin şekilde gerçekleştirmeyi ifade eder. Özetle

¹³⁸ Tony R.Ovenden, “BPR: Definitely Worth Considering”, *The TQM Magazine*, Vol:6, No:3, MCB Univesity Press, 1994, s.57

¹³⁹ Nilgün Uysal, a.g.m., s.6-7

Yalın Düşünme, daha çok işi, daha az emek, daha az ekipman, daha az zaman ve mekân kullanarak yapmanın; bunu yaparken de müşterilerin- iç ve dış- tam anlamıyla isteklerini karşılamaya giderek daha çok yaklaşmanın yolunu gösterir.¹⁴⁰

Yalın üretim ve yalın düşünme kavramları beraberinde “yalın organizasyon” kavramını da getirir. Günümüzde TKY ve YY de dahil olmak üzere pek çok çağdaş organizasyon yaklaşımı bu kavramı benimsemekte ve uygulamaya geçirmeye çalışmaktadır. Yalın organizasyon, müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk yanıt verebilmek için, basitleştirilmiş, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyetlerden arındırılmış ve işi yapan kişi ile karar veren kişinin birbirine yakınlaştırıldığı, hatta aynı kişi haline getirildiği bir yapıdır.¹⁴¹ Bu tür organizasyon yapıları, yönetim kademelerinin önemli ölçüde azaltıldığı, yatay ve basık yapılardır.

Gerek TKY, gerekse YY, verimsiz görülen, müşteriye katma değer yaratmayan, iş yükünü gereksiz yere arttıran faaliyetlerden ve süreçlerden kurtulmayı amaçlar. Dolayısıyla her iki yaklaşımda da organizasyonel yapı ve işleyişi yalınlaştırma düşüncesi önem taşımaktadır.

YY yardımıyla yalınlaşmanın gerçekleştirilmesinde “süreçlerin yeniden tasarımı (Business Process Reengineering)” kilit önem taşır. Belli süreçleri oluşturan işler topluluğunun bütününe en başta ele alınması, bunlara gerek olup olmadığının, bu işlerin nerede ve nasıl bir katma değer yarattığının saptanması ve başka işlerle birleştirilip birleştirilemeyeceğinin belirlenmesi gibi faaliyetler “yalın üretim”in gerçekleştirilmesi amacına yöneliktir. TKY’de ise “kalite çemberlerinin” dayandığı öneri sistemi ve sürekli iyileştirmeyi sağlayan döngü aracılığıyla, tekrarlanan işlerin, hata ve gecikmelerin, engellemelerin azaltılmasına, zaman, emek ve ekipmanın en etkin kullanımı yoluyla maliyetlerin düşürülmesine çalışılır. Görüldüğü gibi, her iki yaklaşımda da aynı hedefe farklı yollarla ulaşılmaya çalışılmaktadır.

***Süreç-Odaklılık**

Bilindiği gibi YY’nin ana konusu “süreçler”dir. YY felsefesi içinde, geleneksel fonksiyonların yerini süreçlerin yönetimi almaktadır. Yeniden yapılandırılan bir organizasyonda, klâsik organizasyon yapısı her zaman bütünüyle yıkılmamakla birlikte, işlerin

¹⁴⁰ James P.Womack, Daniel T.Jones, Lean Thinking, (New York: Simon And Schuster, 1996), s.15

¹⁴¹ Tamer Koçel, a.g.e., s.276

büyük bir kısmı süreç gruplarına aktarılmaktadır.

TKY’de de “süreç-odaklı” yönetim tarzı giderek büyük önem kazanmaktadır. Örneğin, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın (EFQM) Toplam Kalite Modeli esas alınarak geliştirilen TÜSİAD-KalDer Toplam Kalite Modeli’nde süreçlerin yönetimi önemli bir yer tutar. İşletmenin başarılı olmasında etkisi büyük olan süreçlerin tanımlanması, sistematik biçimde yönetimi, gözden geçirilmesi ve iyileştirme hedeflerinin saptanması; bunun yanında süreçlerin iyileştirilmesinde çalışanların yenilikçi atılımları ve yaratıcılıklarının özendirilmesi, sözü edilen Model’de yer alan 5. Kriterdir.¹⁴²

TKY’de, süreç müşterilerinin ihtiyaçları noktasından başlayarak ve buradan geriye giderek çalışmalar sürdürülür. Ancak, TKY işletmenin mevcut süreçleri çerçevesinde yürütülür ve Japonların “Kaizen” adını verdikleri ya da “sürekli aşamalı iyileştirme” olarak açıklanabilen bir anlayış ile onları geliştirmenin yolları aranır. Burada amaç, çoğunlukla, halen yapılmakta olanın daha iyisini yapmaya çalışmaktır. Kalite iyileştirme, süreç performansına yönelik, istikrarlı ve aşamalı bir iyileştirmedir.¹⁴³ YY ise, mevcut süreçleri daha da geliştirmek / iyileştirmek yerine, onları tamamıyla yok sayarak yerlerini yenileriyle değiştirmeyi öngörür. “Kalite” nin her iki yaklaşımda da stratejik bir yönetim disiplini olduğunu kabul edecek olursak, asıl farklılık noktasının “kalite”ye ulaşmada süreçlere bakış açısında odaklaştığı görülmektedir. TKY, yönetimin, işletmelerin karşılaştığı sorunların daha dar bir biçimde tanımlanmış teknik denilebilecek boyutları üzerinde odaklanması yerine, müşteri mutluluğu ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi amaçlarına odaklanması gereğini savunur.¹⁴⁴ YY’de ise müşteri mutluluğuna ulaşmada tamamıyla yeni bir bakış açısı ile yeniden yapılandırılan süreçler etkilidir.

Bu temel kavramlara yönelik karşılaştırmaların yapılması dışında, her iki yaklaşımı çeşitli şekillerde birbirlerine yakınlaştıran veya uzaklaştıran görüşlerin yer aldığı bazı makalelerden kesitler sunmak da yararlı olabilir:

*Lawrence P. Leach, TKY ile YY arasındaki temel farkı şöyle açıklamaktadır: “TKY,

¹⁴² TÜSİAD Kal-Der, Özdeğerlendirme El Kitabı 1996, s.9

¹⁴³ Lawrence P.Leach., “TQM, Reengineering And The Edge Of Chaos”, Quality Progress, Vol.29, No:2, American Society For Quality Control, Inc., 1996, s.89

¹⁴⁴ T.W.Hardjono, S.ten Have, W.D.ten Have, Mükemmele Ulaşmanın Yolları, Çev: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd.Şti., (İstanbul: Rem Ofset Matbaacılık ve San. Ltd. Şti., 1997), s.4

bir işletmeyi büyütecek ve gelişmesini sağlayacak unsurları temin etmeye çalışırken, YY en baştan yeni bir işletme tasarımı ve kurmayı hedefler”. Yine Leach’e göre , TKY’yi uygularken, tüm organizasyonel kademeler, süreçlerini başarıyla nasıl iyileştireceklerini öğrenebilirler. YY uygulanmaya başladığında ise, üst düzey organizasyon kademesi eski süreçleri kaldırmaya ve yepyeni süreçler inşa etmeye çalışır. Leach, bu süreçlerin genellikle yukarıdan aşağıya doğru oluşturulduğunu; acil ve büyük atılımların gerçekleştirilmeye çalışıldığını; dolayısıyla, işgörenlerin değişimin nasıl olacağını yavaş yavaş ve sindirerek öğrenme şanslarının olmadığını savunmaktadır.¹⁴⁵

*Joseph N. Kelada, bazı araştırmacıların Toplam Kalite’yi yalnızca “sürekli iyileştirme” ile ilişkilendirdiklerini ve bunun yanlış bir görüş olduğunu savunmaktadır. Kelada’ya göre, gerek sürekli iyileştirme, gerekse baştan oluşturma ya da yenilik Toplam Kalite’ye ulaşmada aynı öneme sahiptir. Bir işletme her zaman kendisini iyileştiremeyebilir; çünkü bazen iyileştirme mümkün olmadığı gibi, akılcı olmayabilir ya da çok masraflı olabilir. Bu durumda yenilenmesi, yani yeniden yapılandırılması gerekecektir. Diğer yandan bir işletme her zaman kendisini yenileyemeyebilir, ya da YY’ye gidemeyebilir. Tasarımcılar, gelecekte sisteme yönelik olarak ortaya çıkabilecek herşeyi önceden göremeyecekleri için, işletmenin tüm boyutlarıyla yeniden yapılandırılması bazı durumlarda mümkün olmayabilir. Dolayısıyla Kelada’ya göre, iki yaklaşım da ne birbirlerinin karşıtı ne de tamamlayıcısıdır, çünkü onlar aynı yaklaşımın iki bölümüdür. ATST Quality Steering Committee, “Reengineering Handbook” isimli kitabında, YY’yi “TKY yaklaşımının yaşamsal önem taşıyan bir parçası olarak” tanımlamakla bu görüşü paylaşmaktadır.¹⁴⁶

*Öte yandan Jack A. Castle, “An Integrated Model In Quality Management, Positioning TQM, BPR and ISO 9000” isimli çalışmasında, her iki yaklaşımın birleşiminden oluşan ve yöneticiler için bir kılavuz niteliği taşıyan bir model geliştirilmesi üzerinde durmuştur. “Bütünleştirilmiş Kalite Sistemi” olarak adlandırılan bu model, TKY, YY ve ISO 9000’in tekrar değerlendirilerek aynı model kapsamında birarada kullanılmasını sağlayan bir modeldir.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Lawrence P. Leach, a.g.m., s.90

¹⁴⁶ Joseph N. Kelada, a.g.m., s.80

¹⁴⁷ Jack A. Castle, “An Integrated Model In Quality Management, Positioning TQM, BPR And ISO 9000”. The TQM Magazine, Vol: 8, No:5, MCB University Press, 1996, s.7

Castle'ın bu modeli, TKY ve YY yaklaşımlarına ait metodolojilerin bileşiminin işletmeler için daha etkin bir yapı oluşturabileceğini düşünen yazarların görüşlerine uygundur. Bu yazarlara göre, YY yardımıyla yeniden oluşturulacak olan bir sistemin de zaman içinde aksayan süreçleri olabilecek ve bunlar da ancak sürekli aşamalı iyileştirme programlarıyla geç olmadan yenilenebileceklerdir.¹⁴⁸

*Yalınzoğlu'na göre TKY, kalite ve sürekli gelişme odaklı bir organizasyon kültürünün oluşmasını sağlayarak, işletmenin uzun dönemde rekabet gücünü koruma ve arttırmaya yönelik kapsamlı bir yönetim felsefesidir. Diğer yandan, pazar şartlarının hızlı değişimi, rakiplerin stratejik atakları, yeni teknolojilerin sunduğu rekabet olanakları karşısında işletmelerin öncü konuma gelebilmeleri veya bu konumlarını koruyabilmeleri için iş yapma yöntemlerinde kapsamlı değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. YY, bu konumdaki işletmeler için en etkin yönetim önceliği olmalıdır. Dolayısıyla, YY'nin mi yoksa TKY'nin mi daha üstün olduğunu tartışmak yerine; YY'yi, TKY içinde gerektiğinde kullanılacak güçlü bir araç olarak görmek en büyük faydayı sağlayacaktır.¹⁴⁹

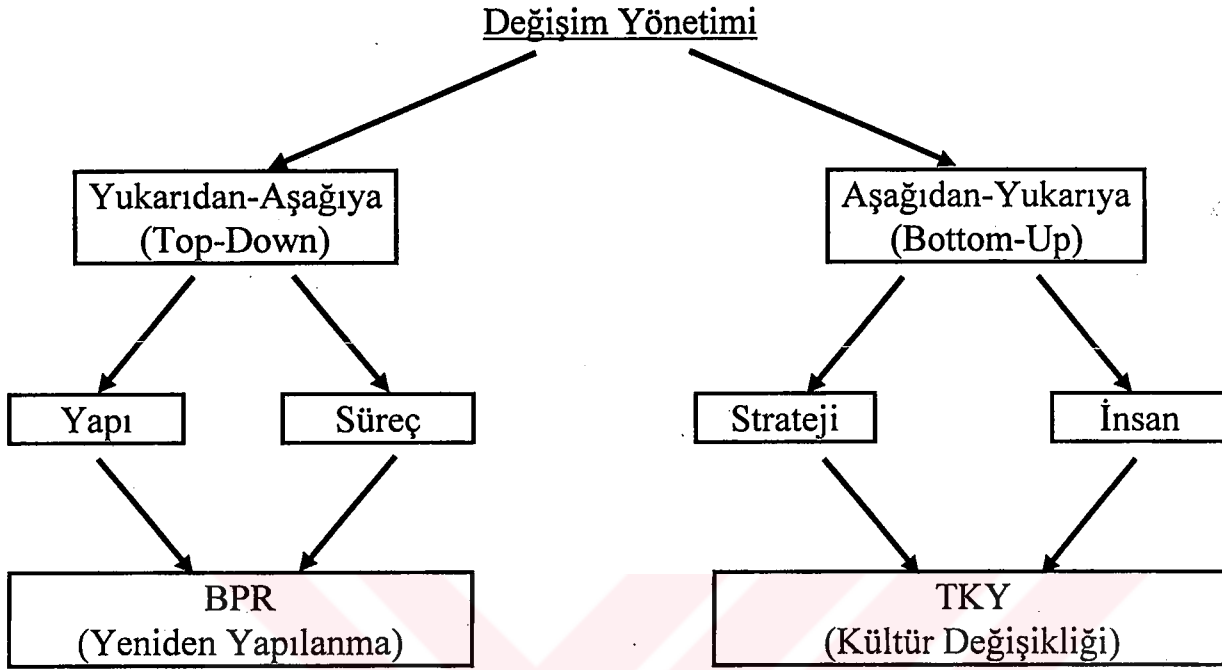
*TKY ve YY uygulamalarının birlikte yürütülmesine ilişkin örneklere de rastlamak mümkündür. SİMKO'da gerçekleştirilen projeler buna iyi bir örnektir (Şekil 1.1): "Yukarıdan-Aşağıya" "olarak adlandırılan projeler, üst yönetimin belirlediği, yapı ve süreçlerde müşteri-odaklı YY'ye gidilmesini sağlayan, yani hızlı ve radikal değişimleri yansıtmaktadır. "Aşağıdan-Yukarıya" projeler ise tüm işletme çalışanlarının katılımı ile belirlenen ve gerçekleştirilen değişimi ifade etmektedir. Strateji, Yapı, Süreç ve İnsan şeklinde 4 boyutta ele alınan "Değişim" in gerçekleştirilmesinde, işletme önce (1993'te) TKY'yi, bir yıl sonra da YY çalışmalarını başlatmıştır. Ancak TKY felsefesi için gerekli altyapı çalışmaları çok daha önceki yıllara dayanmaktadır. 1978'de Öneri Sistemi, 1985'te Kalite Çemberleri başlatılmış, 1989'da Kalite Güvenliği El Kitabı ve Yöntem Talimatları hazırlanmış, 1990 yılı başında ise ISO 9001'e göre ilk resmi Kalite Güvence Sistem Belgesi alınmıştır. Simko'daki çalışmalar kısaca şöylece özetlenebilir: Bir yandan yapı ve süreçlerde YY ile, yeni teknolojiler kullanılarak, radikal değişimlerle ani ve büyük sıçramalar gerçekleştirilmiş; diğer yandan insan ve stratejiyi kapsayan TKY yönetim felsefesi ile bu gerçekleştirilen sıçramaların kalıcı

¹⁴⁸ Tuğrul Daim, a.g.m., s.31

¹⁴⁹ Murat Yalınzoğlu, "Yeniden Yapılanma Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu Mu?", 4. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler, (8-9 Kasım 1995), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1995, s.476

olması ve sürekli küçük adımlarla daha yukarıya gitmesi sağlanmıştır.¹⁵⁰

Şekil 1.1. Simko'da Değişim Yönetimi Programı



Kaynak: Tevfik Gündüz a.g.m., s.576

*Orta ölçekli bir sanayi kuruluşu olan MTE'nin uyguladığı "Değişim Yönetim Programı" da her iki yaklaşımın birlikte kullanılmasına örnek gösterilebilir:

"Sıfır Stok / Sıfır Hata / Sıfır Hiyerarşi" ile üretim yapmayı ve üretim ve yönetim sistemlerini buna göre yeniden düzenlemeyi plânlayan MTE, "Tam Zamanında Üretim / Toplam Kalite / Katılımcı Organizasyon" arasında güçlü bir bağ kurmayı ve bu bağı işletme kültürü ile birleştirmeyi hedeflemiştir. TKY'yi bu şekilde, ancak "Sürekli Gelişme Projesi" adı altında benimseyen işletme, hedeflerine ulaşmada YY'yi alternatif bir yaklaşım olarak görmemiş, tam tersine Sürekli Gelişimin bir parçası olarak kabul etmiştir. Böylelikle "Değişim Mühendisliği" olarak ifade ettiği YY, işletmede halen sürdürülmekte olan Sürekli Gelişme Projesi'nin içerisinde uygulamaya konulmuştur.¹⁵¹

¹⁵⁰ Tevfik Gündüz, "Simko'da Değişim Yönetimi Çalışmaları (Yeniden Yapılanma, Kültür Değişimi)", 5. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler, (13 – 14 Kasım 1996), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996, s.575 – 576

¹⁵¹ Cavit Vardarlılar, Burak Altuntemir, "Orta Ölçekli Bir Sanayi Kuruluşunda Değişim Yönetimi", 4. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler, (8-9 Kasım 1995), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1995, s.417

*Boston Üniversitesi'nde yürütülen (1994) ve 23 işletmedeki değişim projelerini kapsayan bir araştırmanın sonuçları, YY ile TKY'yi ayıran temel faktörlerin, projenin kapsamı, iyileştirme oranı, çapraz – fonksiyonellik, bilgi teknolojisinin rolü ve yukarıdan – aşağıya yönetim olarak sıralanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, çok geniş kapsamlı olan YY projelerinin aynı zamanda TKY çalışmalarını da içerdiği, bunun yanında “Sürekli İyileştirme”nin istikrarlı şekilde yürütüldüğü takdirde YY'ye yakın değişimleri getirdiği örneklere rastlanmıştır. Üst yönetimin projeye katılım şekli de birbirinden farklı olabilmektedir. YY'de yöneticiler hem projenin yönlendirilmesinde, hem de tasarım ve uygulamaya ilişkin ayrıntılarda daha fazla yer almaktadır. Son olarak, YY'de TKY'ye göre organizasyonel değişim önceliklerinin farklı olduğu görülmüştür. YY'de değişimin “köklü” olma niteliği, salt işletme süreçlerindeki değişimi içermemekte; insanların farklı şeyler yapması değil, geleneksel kuralların artık geçerli olmadığı bir ortamda bunları yapması öngörülmektedir.¹⁵²

Görüldüğü gibi, TKY ile YY'nin karşılaştırılmasına ilişkin birbirinden çok farklı görüşlere rastlanabilmektedir. Ancak her iki yaklaşımın, ortak yönleri bir tarafa bırakılacak olursa, temelde birbirlerinden tamamen ayrı yaklaşımlar olduğu açıkça görülebilir. İçinde buldukları durum ve şartların etkisiyle organizasyon yapı ve işleyişlerini yeni bir bakış açısı ile ele almak gereğini duyan işletme yönetimleri, her iki yaklaşımı da, ilkeleri, araçları ve yöntemleri açısından ayrı ayrı değerlendirme yoluna gitmeli ve kendileri için en uygun buldukları yaklaşımı seçmelidirler.

YY, hızlı, kolay ve sancısız bir süreç değildir. Tam tersine, beraberinde zorlu ve ağır bir iş, sabır ve risk getirir. İşletmeleri yönetenlerin ve o işletmede çalışanların düşünce yapılarının, çalışma tarzlarının, hatta organize olma biçimlerinin kökten değiştirilmesi elbette zor olacaktır. Dolayısıyla, YY kararının alınması ile başlayan ve işletmedeki tüm süreçlerin yeniden yapılandırılıp, değişim yönetiminin eksiksiz uygulanması ile sürdürülen dönem, büyük bir titizlik yanında kararlılık ve cesaret gerektirir.¹⁵³

Mevcut süreçler içerisinde sürekli (düzenli periyodlarla) iyileştirmeler yapmak (TKY)

¹⁵² J.Robb Dixon, Peter Arnold, Janelle Heineke, Jay S. Kim, Paul Mulligan, “Business Process Reengineering: Improving In New Strategic Directions”, *California Management Review*, Summer 1994, s.96-97

¹⁵³ Oya Aytemiz Seymen, “Otel İşletmelerinde Yeniden Yapılanma Çerçevesinde İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering)”, *II. Uluslararası, VIII. Ulusal Turizm Kongresi Tebliğleri*, Adnan Menderes Üniversitesi, Kasım 1997, s.158

ise bu bağlamda daha kolay olabilir. TKY’de işgörenler, organizasyonlarını küçük adımlarla nasıl değiştirebileceklerini öğrenebilirler ve daha kapsamlı değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabilirler.

Öyleyse, işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre şartlarında sürekli iyileştirme yapılamıyor ya da etkinlik sağlanamıyorsa veya mevcut süreçler daha fazla değiştirilemiyorsa, YY’ye gitmek en akılcı çözüm olacaktır. Önemli olan, işletmenin kendisi için en uygun organizasyon yaklaşımını seçebilmesi; ancak, onun ilkelerine, kurallarına ve temel özelliklerine tam bir uyum sağlayabilmesidir.

1.2.4.3.Yeniden Yapılanmaya Geçiş Sürecinde Önem Taşıyan Yeni Organizasyonel Kavramlar

Günümüzün son derece hızlı değişen dünya düzeni içerisinde, organizasyonlar çok sayıda yeni organizasyonel kavram ve teknikle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu kavram ve tekniklerin tümünden ayrıntılı şekilde söz etmeye çalışmak, bu Tez Çalışması’nın sınırlarını aşabileceğinden, burada yalnızca YY’ye geçişte etkileri en fazla görülen veya YY ile en çok ilişkilendirilebilen birkaç yeni kavramdan bahsedilmesi yeterli olacaktır. Yine Çalışmanın bütünlüğünü bozmamak kaygısı ile, sözü edilen kavram ve tekniklerin yalnızca tanımlarına ve çok belirgin temel özelliklerine yer vermekle yetinilecektir:

1.2.4.3.1. Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)

Çağdaş anlamda İnsan Kaynakları Yönetiminde önemli bir kavram, felsefe ve davranışsal yaklaşım olarak nitelendirilebilen Amaçlara Göre Yönetim (AGY), ilk kez 1954 yılında, Peter Drucker tarafından “Practice of Management” isimli eserde ortaya atılmıştır. Ancak “amaçların yönetilmesi”nin çok daha eski organizasyon teorilerinden esinlenilerek gündeme getirildiğini söylemek gerekecektir.¹⁵⁴

AGY yaklaşımında, işgörene işletme hedefleri açıklanmakta ve kendisinin bu hedeflere ne şekilde ve ne kadar katkıda bulunabileceği sorulmaktadır. Daha sonraki aşamada işgören, bu hedeflere belli bir dereceye kadar yöneticisinden bağımsız olarak ulaşmaya çalışır.

¹⁵⁴ Karen Eich Drummond, Human Resource Management For The Hospitality Industry, (New York Van Nostrand Reinhold, 1990), s.95 – 96

Sürecin sonunda işgören ile yöneticisi görüşmeler yaparak, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ve varsa problemlerin neler olduğunu ve nasıl çözülebileceğini tartışırlar. İşgörenin bir sonraki döneme ilişkin hedeflerinin belirlenmesi ve gerekli eğitim-geliştirme programlarının saptanması ile süreç yeniden işlemeye başlar. İşgörenlerin motive edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve kişisel hedeflerinin işletme hedefleri ile bütünleştirilmesi yolu ile performans artırmayı amaçlayan AGY yaklaşımı, bu özellikleri ile komple bir yönetim ve motivasyon tekniği ve performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilir.¹⁵⁵

Anlaşılabacağı gibi AGY, işgörelere tam olarak “neyi”, “nasıl” ve “ne zaman” yapmaları gerektiğinin empoze edildiğı geleneksel organizasyon yaklaşımlarından ayrılır. Geleceğe bakışı sağlayan; yararlı ve ulaşılabilir hedeflerin belirlendiğı ve bu hedeflere ulaşılması konusunda işgörelere iletişim kurulması ve hatta onlara rehberlik edilmesinin ön plânda tutulduğı bir yaklaşım olarak YY’yi önemli ölçüde etkilediğı düşünülebilir. Aynı zamanda AGY işgörelere kendi hedeflerinin tespitinde rol oynama gereksinimlerini de tatmin etmelerini sağlar. YY içinde süreçlerden sorumlu ekiplerin, işletmenin temel hedefleri doğrultusunda kendi hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayan yolları kendilerinin belirlemesi de aynı amaca yöneliktir.

1.2.4.3.2. Personeli Yetkelendirme (Empowerment)

Organizasyonel bir kavram olarak “Yetkelendirme” (ya da Güçlendirme), yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla, işgörelere karar verme haklarını yani yetkilerini artırma ve onları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu kavramın temelinde “yetki devri” ve “motivasyon” kavramları yatar. Ancak Yetkelendirme ile, bunların da ötesinde, işi fiilen yapan kişinin işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi kastedilmektedir.¹⁵⁶

Bir diğere tanıma göre Yetkelendirme; bir organizasyonda, yöneticilerin astlarına daha fazla takdir yetkisi ve bağımsızlık vererek, karar alma sürecini merkeziyetçilikten uzaklaştırmaları olarak ifade edilebilir. Böylelikle bazı yetki sahibi kademeler kaldırılarak, sorumluluklar özellikle müşterilerle direkt temas gerektiren işlerde yöneticilerle işgörelere

¹⁵⁵ Tuğrul Kaynak, “Amaçlara Göre Yönetim,” Turizm Eğitim Danışma Toplantısı Tebliğleri :5, TUGEY Yayını, İstanbul, 1988, s.65

¹⁵⁶ Tamer Koçel, a.g.e., s.271

arasında paylaşılacak ve bunun sonucunda organizasyon şeması daha basık hale gelecektir.¹⁵⁷

Öte yandan Yetkelendirme'nin bir "düşünce şekli" olup somut bir "eylem" şeklinde değerlendirilmemesi daha uygundur. Yetkelendirme, bir kişiye ya da bir organizasyona yapılan herhangi bir şeyden ziyade bir düşünce ve davranış biçimidir. Kişiler arasında karşılıklı menfaatlere dayalı olarak "güce sahip olma ve olmama" arasındaki dengeyi ve ilişkiyi kuran, düşünce ve davranış yolunu geliştiren ve yavaş işleyen bir süreçtir. İyi kullanıldığında taraflar arasındaki ayrımı tamamen ortadan kaldırır ve herkes kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini hevesle ve sakınmadan ortaya koymaya çalışır.¹⁵⁸

Bilindiği gibi YY'de de "Yetkelendirme" son derece önem taşıyan bir kavramdır. YY, önceden konulmuş ve değişmez nitelikli kurallara uyan işgörenler değil, kendi kurallarını, iş yapma usullerini kendileri belirleyen bireyler ister. Aynı zamanda üst yönetim, ekiplere tüm bir sürecin tamamlanması için gerekli kararları alma yetkisini de verir. Kaldı ki, süreç sorumlularının gereken yetkileri olmadan, süreçlerin yeniden tasarımı sözkonusu olamaz. Ayrıca Yetkelendirmenin sonucunda ortaya çıkan basık organizasyon yapısı da YY'nin gerçekleştirmek istediği bir yapıdır.

1.2.4.3.3. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)

Öğrenen Organizasyon kavramı ilk kez MIT (Massachusetts Institute of Technology) profesörlerinden Dr. Peter Senge tarafından ortaya atılmıştır. 1990 yılında Senge'nin "The Fifth Discipline, The Learning Organization" adlı eserinde yer alan bu kavramın kökleri, "Sistem Dinamiği" ne dayanmaktadır.

Tanımsal olarak Öğrenen Organizasyon, bir işletmenin, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen ve kendini sürekli yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Robert A. Brymer, "Employee Empowerment: A Guest – Driven Leadership Strategy", The Cornell H.R.A. Quarterly, May 1991, s.59

¹⁵⁸ John Nicholls, "Getting Empowerment Into Perspective: A Three – Stage Training Framework", ww.mcb.co.vk/cgi-bin/taos-, 11, 1,1996

¹⁵⁹ Tamer Koçel, a.g.e., s. 277

Öğrenen Organizasyon aynı zamanda “geri-besleme” yönetiminin sosyal sistemlere uygulanması olarak da ifade edilebilir. Şöyle ki, sistemler önceden saptanmış özelliklere sahip olan bir çıktı üretmeyi hedeflerler. Bunun için kullanılan girdiler, sistem vasıtasıyla, bir işleme tabi tutulup çıktılar üretirler. Ancak gerçekleşen çıktının özellikleri ile hedeflenen özelliklerin aynı olup olmadığını anlamak için değerlendirme yapmak gerekir ve bunun sonuçlarına göre sistemi veya girdileri ya da her ikisini yeniden yönlendirmek gerekebilir. İşletme yönetiminde de aynı mantıktan hareket edilebilir. Aynı süreç işletmelerde her gün, her hafta, her ay ve her yıl tekrarlanmakta ve “tecrübe birikimi” sağlanmaktadır. Başka bir ifade ile, “öğrenme” işlevi gerçekleşmektedir. Öğrenen Organizasyon kavramının altında yatan temel özellik de bu bilgi kazanma sürecidir.¹⁶⁰

Senge, Öğrenen Organizasyonun beş disiplini olduğunu ifade etmektedir. Bunlar, Kişisel Hakimiyet, Zihni Modeller, Paylaşılan Vizyonu Oluşturmak, Takım Halinde Öğrenmek ve Sistem Düşünüşü Disiplinleridir. Senge'nin yaklaşımına göre bu beş öğrenme disiplini biraraya gelince, öğrenen organizasyonla beraber yeni bir deneyim ve ilerleme dalgası başlatılmış olacaktır.¹⁶¹

Öğrenen Organizasyon kavramı ile YY'nin ilişkilendirilmesinde, aralarındaki ortak noktalardan hareket edilebilir: Öğrenmeyi teşvik etme, açık iletişim, işgörenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine önem verilmesi, bilgiye zamanında ve eksiksiz ulaşarak ondan en etkin şekilde yararlanmanın gerekliliği gibi konular her iki organizasyon yaklaşımında da ağırlıklıdır. Öte yandan YY'nin kurallara uygun şekilde gerçekleştirilmesinin Öğrenen Bir Organizasyon yaratacağı da söylenebilir.

1.2.4.3.4.Stratejik Birlikler–Dış Kaynaktan Yararlanma– Şebeke Organizasyonlar ve Sanal Organizasyonlar

1980'li yıllardan itibaren, işletmelerdeki büyüme ve geniş coğrafi yayılmalar, merkeziyetçi yönetimi giderek güçleştirmeye başlamış ve geleneksel organizasyon yapıları bu gelişmelere uyum sağlamada yetersiz kalmışlardır. İşletmeleri küresel boyutta hem çağdaş,

¹⁶⁰ İbrahim Kavrakoğlu, “Öğrenen Organizasyon”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:4, Sayı: 18, KalDer-Yayımları, İstanbul, 1996, s.10

¹⁶¹ Peter M. Senge, Beşinci Disiplin, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993), Giriş Bölümü

hem esnek hem de çevresel değişimlere duyarlı bir konuma getirme çabaları yepyeni ve alışılmadık özelliklerde kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur:

***Stratejik Birlikler Oluşturma ve Dış Kaynaktan Yararlanma (Strategic Alliances and Outsourcing)**

Stratejik Birlikler, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede, işletmelerin aynı dağıtım kanalını kullanmaya karar vermeleri, ortaklıklar oluşturmaları, araştırma-geliştirme birimlerini birleştirmeleri, piyasa paylaşımları ya da ortak bilgi bankası oluşturmaları, stratejik birlik oluşturma çabalarına örnek gösterilebilir.¹⁶²

İşletmelerin bu tarz bir uygulamaya gitmelerinin ardında yatan en önemli etkenler, hızla artan rekabet ortamında ve globalleşen iş dünyasında hantal ve çok yaygın bir işletmenin yönetimi ve çağa hızlı uyumunun güçlüğü, kendi öz-yeteneklerini* kullanarak daha az maliyetle ve rekabet gücü daha yüksek bir üretimi gerçekleştirebilme isteği ve bilgi paylaşımının giderek daha büyük önem kazanması olarak sıralanabilir.

Öte yandan, işletmelerin faaliyetlerini giderek öz-yetenekleri ile sınırlamaları ve diğer bütün faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz-yeteneğe sahip işletmelere bırakmaları, "Dış Kaynaktan Yararlanma (Outsourcing)" olarak ifade edilmektedir.¹⁶³ Bu da, işletmelerarası bir ortaklık şekli olup, işletmelerin daha kaliteli mal ve hizmet üretebilmelerinin ve daha küçük ve esnek yapılara kavuşmalarının bir yoludur. Bu şekilde, adeta birbirlerine bağlı girişimciler haline gelen işletmelerin başarıları da büyük ölçüde birbirlerine bağlı olmaktadır.

***Şebeke Organizasyonlar ve Sanal Organizasyonlar (Network Organizations and Virtual Organizations)**

Şebeke veya "network" adı altında ifade edilebilen organizasyonel yapının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken faaliyetlerin ve bunun için gerekli kaynakların, tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu organizasyonların diğer bir özelliği de, geleneksel organizasyon yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Bu tür organizasyonların ortaya çıkış nedenleri de Stratejik Birlikler Oluşturma

¹⁶² Tamer Koçel, a.g.e., s.274

* "Öz-yetenek" kavramı ile ilgili detaylı bilgiler, II. Bölüm'de yer almaktadır.

¹⁶³ Tamer Koçel, a.g.e., s.272

ve Dış Kaynaktan Yararlanmaya ilişkin nedenlerle hemen hemen aynıdır.

Kısaca, “gerçek organizasyonların etkilerine sahip olan, ancak gerçekte olmayan organizasyonlar” şeklinde tanımlanabilen Sanal Organizasyonlar, Şebeke Organizasyonların özel bir çeşidi olup, büyük ölçüde hızla gelişen bilişim teknolojisinin ürünüdürler.

Jeannie Coyle ve Nicky Shnarr'e göre, Sanal Organizasyonlar, hızla değişen olanaklardan yararlanmak için, hızla bir araya gelen işletmeler ağıdır. Her biri oluşuma öz-yetenekleriyle katılırlar ve olanaklardan yararlandıktan sonra hızla dağılır. Yapılanmaları proje bazındadır ve organizasyon projenin amacına ulaşmasıyla sona erer. Sanal organizasyonlarda kesinlikle tek bir lider işletme yoktur. Liderlik projeden projeye ya da proje esnasında işi bilen kişinin, grubun veya işletmenin hiyerarşinin üst kısmına taşınmasıyla el değiştirir. Daha açıklayıcı bir anlatımla, Sanal Organizasyonlar, bireylerin ve grupların, birbirleriyle, hiyerarşik konumlarından ve dahil oldukları departmanlardan soyutlanarak, gönüllü olarak bağlantılar kurmaları, haberleşmeleri ve işbirliği yapmalıdır.

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, bu tip organizasyonlarda fiziksel bağlantılar kurmayı ve insanların gönüllü olarak birlikte çalışacakları alt yapıyı oluşturmayı kolaylaştırır. Öte yandan, işletmeler arasında Sanal Organizasyonlar oluşturulabileceği gibi; aynı işletme içindeki bireyler ve gruplar arasında da bu tür bir yapılanma gerçekleştirilebilir.¹⁶⁴

Sanal organizasyonlara ilişkin tanımları, değişik bakış açılarının ışığında çoğaltabilmek mümkündür.* Ancak burada üzerinde durulabilecek en önemli nokta, bu organizasyonlarda insanlar arasında, fonksiyonel, coğrafi, hatta işletme sınırları aşarak, elektronik iletişim yardımıyla uyumlaştırmanın sağlanması ve böylece birbirinin ayrı ayrı üstünlüklerinden faydalanmak üzere geçici olarak bir araya gelen birimler yaratılmasıdır.

Yukarıdaki yeni organizasyon kavramlarının tümü incelendiğinde aralarında büyük benzerlikler olduğu ve aynı gereksinimlerden hareketle ortaya çıktıkları görülmektedir. Küreselleşme, globalleşme, kalite-odaklılık, müşteri-odaklılık ve yoğun rekabet baskısı arttıkça organizasyonlarda küçülme, öz-yeteneklerine odaklanma ve işgücünün dinamizmini ve etkinliğini hızla arttırmaya yönelik benzer yapılanmalar da varlıklarını sürdüreceklerdir. Son olarak tanımlanan bu dört yeni kavram da YY yaklaşımını önemli ölçüde etkileyen kavramlardır.

¹⁶⁴ Erden Akkavuk, “Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997), s.7-8

* Sanal Organizasyonlar konusunda daha ayrıntılı bilgi için, bkz. Erden Akkavuk, a.g.e.

II. BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN ANALİZİ

İşletmelerde YY'nin uygulamaya geçirilmesine ilişkin olarak yazılı kaynaklarda çeşitli modeller veya metodolojiler ile karşılaşılmaktadır. YY çalışmasını gerçekleştirmek ve başarılı sonuçlara ulaşmak isteyen işletme yöneticilerine yol göstermeyi amaçlayan bu metodoloji ve modeller çeşitli farklılıklara sahip olmalarına karşın, özde birbirlerine büyük ölçüde benzemektedirler. Bu bölümde, YY'ye ilişkin özgün bir model geliştirmekten ziyade, literatürde yer alan teorik ve uygulamalı çalışmaların ortak yönlerinden hareketle, YY'nin hayata geçirilmesine yönelik süreç, temel aşamaları ile özetlenmeye çalışılmaktadır.

Her işletmenin yönetim ve organizasyon yapısı, geçmişten gelen birikimleri, deneyimleri ve değerleri, kültürel özellikleri, YY'ye geçiş nedenleri ve hatta YY'den beklediği sonuçlar farklı olabileceğinden, izleyeceği süreç de kendine özgü nitelikler taşıyabilecektir. Uygulamalar incelendiğinde bu durum daha somut bir biçimde görülmektedir. Bu nedenle uygulama sürecine ilişkin açıklamaların, genel kabul görmüş ilke, varsayım, yöntem ve araçlardan yola çıkılarak yapıldığı ve yol gösterici bir özellik taşıdığı gözden uzak tutulmamalıdır.

2.1. İşletmenin Yeniden Yapılanmaya Yönelik Bir Değişime Hazırlanması

Bir YY çalışmasının ilk aşaması, YY yönündeki büyük değişime hazırlık olarak nitelendirilebilir. Bu aşama, iki temel olgunun gerçekleşmesini sağlar: Öncelikle işletme üst yönetiminin değişime hazırlanmasını ve değişimi benimsemesini sağlamak ve daha sonra organizasyondaki diğer çalışanların ilgisini çekerek değişimi benimseyip katılmalarını sağlayacak hazırlık ortamını oluşturmak.¹

¹ Jeffrey N.Lowenthall, a.g.e., s.45

2.1.1. Yeniden Yapılanma Gereksiniminin Farkedilmesi

İşletmelerin organizasyon yapılarında baştan aşağı bir değişim zinciri olarak ifade edilebilen YY uygulamasına karar vermeden önce, böylesine köklü bir değişime gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığının ortaya konulması çok önemlidir. Kaldı ki, bir işletmenin herhangi bir değişim programını yürürlüğe koyması – değişimin yönü, niteliği ve kapsamı ne olursa olsun-mutlaka buna ilişkin bir gereksinimin boyutları çerçevesinde sürdürülen bir çalışma olacaktır. Üstelik YY gibi radikal ve uygulamaya geçirildikten sonra geri dönüşü neredeyse olanaksız bir çalışma öncesinde, işletmenin değişim gereksinimi konusunda kesin bir karara varması kaçınılmazdır.

1980'lere kadar, iş dünyasındaki değişimin nispeten daha yavaş gerçekleştiği ve bu nedenle, evrim yoluyla değişiklikler yapan işletmelerin başarılı olabildikleri görülmektedir. 1980'den itibaren ise değişimin artış hızı çok yükselmiştir. Ortaya çıkan gelişmeler ışığında değişimleri gerektiğinin farkına varmakta geç kalan işletmelerin, kendilerini değiştirmede de geç kaldıkları düşünülürse; bunların ancak “devrim” niteliğindeki değişim programlarıyla kendilerini yeni dünyaya kabul ettirebilecekleri görülmektedir. Başka bir deyişle, evrim yoluyla yavaş yavaş gerçekleştirilen ve işletmelerin sorunlarına bütünleştirici bir yaklaşım getirmeyen bir değişimin, büyük sorunlarla mücadele etmeye çalışan işletmeler için yeterli olması çok güçtür. Dolayısıyla bu işletmelerin yöneticileri, “bugün mevcut olmayı yaratmak” anlamına gelen bir anlayışa yönelmektedirler.²

Özetle, işletmeler iç ve dış çevre baskıları altında iseler; değişen sosyo – ekonomik şartlardan ve sürekli artan ezici rekabetten giderek daha olumsuz etkileniyorlarsa; pazar payında, gelir ve kârlılıkta, işgören moralinde ve müşteri tatmininde vs. göstergelerde ciddi düşüşler baş gösteriyorsa değişim şarttır. Ancak bu değişim çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin işletme yönetimi, küçülme ya da doğru organizasyon yapısına ulaşma yönünde bir değişim ihtiyacını hissedebileceği gibi, sürekli aşamalı gelişme (iyileştirme) - TKY gibi - veya iş süreçlerinde YY türünden, yani işlerin yapılma yöntemlerini tekrar düşünmeye yönlendiren değişimlere de gerek duyabilir. Bunlara, daha önce işletme bünyesinde gerçekleştirilen bazı faaliyetler-dış kaynaklardan yararlanma, ortak girişimler, değişik pazarlara açılma, yeni ürünlere yönelme-gibi kısmî ve daha küçük boyutlu değişimler de eklenebilir.

² Metin Göker, a.g.e., s.22

Öte yandan herhangi bir değişim gereksinimi söz konusu olduğunda, atılacak ilk adım, değişimin doğasının ve işletmenin içinde bulunduğu durumun değerlendirilmesi olmalıdır. Her ne kadar yaklaşımları biraz çakışsa da, sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişim ile köklü değişim arasında büyük farklılıklar olduğu gözden kaçırılmamalıdır.³

Davenport'a göre, 1990'larda, kalite programları ve sürekli-aşamalı iyileştirme çalışmaları hâlâ geçerliliğini korumakla birlikte, yeterli değildir. Tüm iş süreçlerinde, her yıl %5-10 oranındaki iyileştirme hedefleri, ancak az sayıda kritik (önemli) süreçte %50 - %100 veya üzerinde iyileşme düzeylerine ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu oranların bütünsel performansa etki yapabilmesi için çok katlı hedeflere ulaşılması gerekir ki, bu da ancak işlerin köklü biçimde yeniden tasarımı ile mümkün olabilir.⁴ Bu bağlamda, kendilerini uzun vadede başarıya ve rekabetçi üstünlüğe taşıyacak faktörlerin, üretim ve yönetim süreçlerinin başarısı olduğunu fark eden işletmeler için, derin yenilikler amaçlayan ve mevcut iş süreçlerini yepyeni yaklaşımlarla sıfırdan başlayarak yeniden şekillendiren YY, yaşanan hızlı değişimleri fırsatlara dönüştürme konusunda avantajlı bir program olarak görülmektedir.⁵

YY uygulamalarına ilişkin gözlem ve deneyimler, genel olarak üç tür işletmenin bu yaklaşıma gereksinim duyduğunu göstermektedir: Birinci grubu, son derece ciddi sorunlarla maliyetlerin kaldırılmayacak bir düzeye ulaşması, yüksek oranlı pazar payı ve müşteri kayıpları, performans düzeyindeki hızlı düşüşler gibi – karşı karşıya olan ve köklü bir yapısal değişimi gerçekleştirmekten başka çıkış noktası bulamayan işletmeler oluşturur. İkinci grupta ise, bu tür sorunlarla henüz karşılaşmamış oldukları halde yaklaşan iç ve dış tehditleri öngörebilen işletmeler yer alır. Örneğin, işletmenin finansal verileri tatmin edici görünebilir; ancak, yeni rakipler, değişen müşteri özellikleri ve talepleri, değişen ekonomik, yasal ve sosyo-kültürel koşullar, yani uzaktan da olsa gelecekte işletmeyi sorunlarla karşılaştırabilecek sinyaller mevcuttur. Bunlar, işletmenin başarısını temelden sarsabilecek gelişmelerdir ve vakit geç olmadan büyük bir değişime gidilmesi gerekmektedir. Üçüncü grupta ise, ne şu an itibarıyla ne de yakın gelecekte belirgin sorunları olmayan, performanslarının doruk noktasında bulunan işletmeler vardır. Ancak bu işletmelerin yöneticileri, YY'yi rakiplerine karşı üstünlüklerini daha da arttırmak, rekabet çizgilerini iyice yükseltmek ve böylece bir

³ D.E Hussey, Kurumsal Değişimi Başarmak, Çev. Tülay Savaşer, (İstanbul: Perspektif Matbaacılık, 1997), s.13-14

⁴ Thomas H. Davenport, Process Innovation, (USA: Harvard Business School Press, 1994), s.1

⁵ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., s. 558

ölçüde rakipsiz kalmak için önemli bir fırsat olarak görürler.⁶

Sonuç olarak, işletmeler için YY uygulamasına geçiş kararını, işletme üst yönetiminin, öncelikle dünyada ve kendi sektörlerinde meydana gelen değişiklikleri ve eğilimleri dikkatlice inceleyip özümleyerek, bunların kendi işletmelerindeki yansımalarını bugün ve yarın için sağlıklı değerlendirerek ve neden değişmeleri gerektiğini iyice anlayarak vermeleri gereklidir. Kısaca, herşeyden önce köklü bir değişimin gerekliliğini kuvvetle hissetmelidirler. Değişimin nasıl gerçekleşeceği ancak bundan sonra plânlanabilir.

2.1.2.Yeniden Yapılanma Kararının Alınması

YY'ye geçiş kararının alınması ve projenin sponsorluğunun üstlenilmesi çoğunlukla üst yönetim kademelerinden bir yönetici tarafından gerçekleştirilir. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır: Öncelikle YY'nin kapsamı ve organizasyon üzerinde yaratacağı etki çok büyük olduğundan, böylesine bir değişime ancak üst yönetim cesaret edebilir. İkinci olarak, YY, işletme kültüründe büyük bir değişimi kapsar ve bilindiği gibi kültürel değişimin sorumluluğu da üst yönetime aittir. Son olarak YY, güçlü, tam yetkili ve tartışmasız bir liderliği gerektirir ve bu da ancak üst yönetimde mevcuttur.⁷

Bir işletmede çalışanları YY'nin getireceği değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek güçte ve kararlılıkta bir "lider" in varlığı mutlaka gereklidir. Uygulamalar, lider olan kişilerin genellikle bu görevi atama yoluyla almadıklarını; işletmeyi yeniden yaratma ve kendi iş alanında en iyi konuma getirme konusunda tutkulu ve kararlı yöneticilerin lider olduklarını ortaya koymaktadır.⁸ Buradan hareketle, işletmenin değişim gereksinimi ve bu değişimin köklü olması gerektiğini ilk farkedenden de "lider" olan kişiler olduğu söylenebilir.

YY kapsamında, süreçlerin yeniden tasarımı, yapısal organizasyonun süreçlere uygulanması, geleneklerin, alışkanlıkların ve olumsuz sayılabilecek işletme kültürü öğelerinin terkedilmesi ve çözüm önerilerinin en az %50 oranında parasal ve zamansal tasarrufları içermesi şeklinde sıralanabilecek köklü değişiklik önerilerini getirebilecek yöneticilerin, işletmenin yapısını, süreçlerdeki zayıf noktaları ve süreçlerin üzerine organizasyonun nasıl kurulacağını bilen ve bunları bilinçli bir şekilde üst yönetime karşı savunabilen yaratıcı

⁶ Michael Hammer, James Champy , Reengineering The Corporation, s. 34

⁷ Raymond L. Manganeli. , Mark M.Klein ,a.g.e. , s. 53

⁸ Michael Hammer, James Champy , Değişim Mühendisliği , s. 94

kişilerden oluşması YY projelerinin başarısını olumlu yönde etkiler.⁹

Öte yandan, YY'nin gerçekleştirilmesi için genellikle söz konusu "lider" in YY kapsamına girecek olan tüm süreçlerdeki çalışanlar üzerinde yetkiye sahip birinin olması önemlidir. Bu rol çoğunlukla, bakış açısı hem içeriye-operasyonlara-hem de dışarıya-müşterilere ve dış çevreye- yönelebilen bir üst düzey yöneticiye düşmektedir.¹⁰ Ancak bazı durumlarda karar vericinin yetki alanının YY projesinin boyutunu sınırladığı da görülmektedir. Eğer bu yönetici belirli bir bölümün yöneticisi ise, o zaman alan, genellikle o iş ünitesinin kapsamına giren süreçlerle sınırlandırılacaktır.¹¹

YY kararının alınmasından sonra, yürütülecek olan projeye dışarıdan danışmanlık desteğinin gerekli olup olmadığı da, diğer bir öncelikli konudur. Bu yöndeki karar, YY'nin sponsorluğunu üstlenen yönetici tarafından ilk aşamada verilebileceği gibi, üst düzey uzlaşmanın sağlanması sırasında veya YY'nin plânlaması aşamalarında da verilebilir. Bu karar, işletmelerin kendi bünyelerindeki bilgi ve uzmanlığı ve kaynak donanımını yeterli görüp görmediklerine, işletmenin strateji ve politikalarına, liderin tutumuna veya çeşitli maddi etkenlere bağlı olabilmektedir.

Uygulamalar genellikle YY uygulayan işletmelerin yarısından fazlasının (%54) dış kaynak desteğinden yararlandıklarını göstermektedir. Özellikle büyük işletmelerde dış kaynaklı danışmanlardan daha çok yararlanılmaktadır.¹²

2.1.3. Yeniden Yapılanma Konusunda Üst Düzey Fikir Birliğinin Oluşturulması

Daha önce de belirtildiği gibi, üst düzey bir yöneticinin YY gereksinimini farketmesi ve bu projenin sponsorluğunu üstlenmesi ilk adımdır. Ancak tüm iş süreçlerinin sıfırdan başlayarak yeniden düşünülmesi ve radikal bir yeniden tasarlama işinin başlatılması, hayata geçirilmesi ve sürdürülmesi için işletmenin üst düzey yöneticilerinin uzlaşma içinde olması ve destek vermesi vazgeçilmez önem taşır. Böyle büyük bir çalışmanın, değişime inanmışlık ve

⁹ Tanzer Geren, "Reengineering (Yeniden Yapılanma) Projelerinin Başarısında En Önemli Faktör Nedir?"

Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak'97, s.9

¹⁰ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.85

¹¹ Erol Rıfat Sayın, Canan Çilingir, Kurumsal Yeniden Yapılanma (Reengineering) Eğitim Semineri, 23-25 Ekim 1996, ODTÜ-SEM, Ankara, 1996, s.15

¹² Raymond L.Manganelli , Mark M.Klein , a.g.e., s. 54-55

kararlılık ile süreçler üzerinde yetki ile donanmış ve işletmenin iç ve dış tüm çevresinin desteğini sağlayabilecek bir liderlik gerektirdiği açıktır. ¹³

YY programı, işletmenin en üst kademesindeki yöneticiler tarafından başlatılmalı ve yönetilmelidir. Bunun en temel nedeni, YY'nin diğer süreç-odaklı yaklaşımlardan farklı olarak yukarıdan aşağıya doğru çalışması ve gerektiği hallerde karşılaşılan engellerin yine tepe yönetimi tarafından ortadan kaldırılmasıdır. Bu nedenle, üst düzey uzlaşmanın sağlanması, yüksek seviyeli bir başlangıç takımının oluşturulması ve gerekli görüldüğü taktirde bu aşamada danışman desteğinin alınması önem taşır. ¹⁴

YY konusunda “lider” ile uzlaşma içinde olması gereken üst düzey yöneticiler, genellikle işletmenin kendi organizasyonel yapısı içinde stratejik önem taşıyan birimlerin yöneticileri olup, bunlardan bir bölümü aynı zamanda potansiyel süreç sahipleridir.

“Lider” yöneticinin, bu aşamada özellikle YY çalışmasını birlikte yürüteceği yöneticileri, YY'nin mutlaka sonuca ulaştırılması gereken bir çaba olduğuna inandırması gerekir. Lider aynı zamanda, üst düzey yöneticileri “süreç sahipleri” olarak görevlendiren, yani YY çalışmasını başlatan kişi olduğundan; işinin yarısı potansiyel süreç sahibi olan yönetici kadrosunu ikna ve teşvik etmek, diğer yarısı ise onlara gerekli desteği sağlamaktır. ¹⁵

Yeniden yapılandırılmamış işletmelerde, yöneticiler çoğunlukla ürün ve / veya fonksiyonel hatlar düzeyinde organize edilmişlerdir; “süreç” kavramı geçerli değildir. Oysa YY çalışmasının gerçekleşmesi için süreçlere gereksinim vardır ve bu nedenle lider YY kararını aldıktan sonra, kimlerin süreç sahibi olmaya aday gösterilebileceklerini düşünerek onları olabildiğince uzlaşma içine sokmalıdır. Bu çaba bazen birkaç ay sürebileceği gibi; lider güçlü ise ve yönetim ekibi birbirlerine inanmış ve sıkıca kenetlenmiş kişilerden oluşuyorsa bir – iki haftada da tamamlanabilir. ¹⁶

Sözü edilen üst düzey fikir birliğinin sağlanmasında, lider formal veya informal çeşitli faaliyetleri gerçekleştirebilir. Bu faaliyetlerden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

¹³ Ertuğrul İhlamur , “ Bankacılıkta Yeniden Yapılanma (Reengineering) ve Demirbank” , 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, (13-14 Kasım 1996), TÜSİAD – Kal Der Yayını, İstanbul , 1996 , s. 549

¹⁴ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., s. 566

¹⁵ Michael Hammer , James Champy, Değişim Mühendisliği , s. 34

¹⁶ Raymond L. Manganeli, Mark M. Klein, a.g.e., s.55

*Birebir veya grup şeklinde toplantılar düzenleme;

*Yemek sırasında iş sohbetleri yapma;

*Memorandumlar gönderme;

*Yöneticilerin YY konusunda seminer, kongre, panel vb. gibi toplantılara gönderilmesi;

*Danışmanlı toplantılar veya hazırlık eğitimleri düzenlenmesi;

*YY uygulayan diğer işletmelerin yöneticileri ile yapılan gözlem ve değerlendirme amaçlı toplantılar;

*Yöneticilerin YY konusunda kitap, dergi vb. gibi yazılı kaynakları okumalarının sağlanması.

Bu ve benzeri faaliyetler, üst düzey yöneticiler arasında genel bir fikir birliğinin sağlanmasında etkili olmakla birlikte, ilgili tüm yöneticilerin bir araya geldikleri “work shop” tarzı bir oturumun daha yararlı olacağı düşünülebilir. Yönetim kadrosunu kullanılacak metodoloji ve YY terminolojisi konularında eğitmek, liderliği sağlamak ve projeyi desteklemek, üzerinde öncelikle durulması gereken konuları belirlemek, diğer katılımcıları belirlemek ve YY projesine ilişkin hedef ve öncelikleri saptamak, bu tip bir oturumun temel amaçları arasındadır.¹⁷ Bu tür bir oturumun, yöneticileri bilgilendirmeye yönelik faaliyetlerden sonra gerçekleştirilmesi daha olumlu sonuçlar verebilir. Oturum, işletmenin niçin YY’ye geçmesi gerektiğini, geçmiş dönemlerde yürütülen- eğer varsa- iyileştirme çalışmalarının niteliğini, sonuçlarını ve bu çalışmalarla YY’nin farklılıklarını ortaya koyması açısından da önemlidir. Eğer yönetim kadrosu, aradaki farklılıkları ve daha önce uygulanan çalışmaların neden gerekli performans artışını sağlayamadığını anlayamazsa, o zaman ne YY projesinin kendisini, ne de getireceği değişiklikleri destekleme eğiliminde olamayacaktır.¹⁸

Örneğin YY’ye geçiş kararı alan orta ölçekli bir sanayi işletmesindeki durumu incelersek; kararın yalnızca işletmenin en üst yöneticisi tarafından gündeme getirilmesinin yeterli bulunmadığı görülmektedir. Bu kararın tüm üst yönetim kadrosu tarafından verilmesi ve desteklenmesi amacıyla bir toplantı düzenlenmiştir. Daha önceki 2 yıl boyunca

¹⁷ Erol Rıfat Sayın, Canan Çilingir, a.g.s., s.17

¹⁸ Raymond L.Manganelli, Mark M.Klein, a.g.e., s. 56

gerçekleştirilen bir Sürekli Gelişim Projesi ile varılan düzey ve YY arasındaki ilişkinin açıklandığı ve niçin YY'ye geçilmesi gerektiğinin vurgulandığı bu toplantı sonunda, katılımcılara YY ile ilgili dokümanlar verilmiş; bir hafta sonraki ikinci toplantıya kadar bilgileri değerlendirerek böyle bir projeye ihtiyaç olup olmadığını saptamaları istenmiştir. İkinci toplantıda, YY projesiyle ilgili olarak yöneticilerden değerlendirmeleri alınmıştır. Yapılan tartışmalar sonucunda YY uygulanmasına başlanması gerektiği konusunda görüş birliğine varılmıştır.¹⁹

Öte yandan YY uygulamalarına ilişkin bazı araştırmalar, bu konuda yöneticiler arasında algılama farklılıkları olduğunu da göstermektedir. Kıdemli yöneticiler arasında yapılan bir anket çalışmasının sonuçları, yöneticilerin yalnızca %46'sının YY'yi doğru biçimde tanımladığı, kalanların %17'sinin YY'yi "teknolojik değişim", %16'sının "ürün geliştirme", %8'inin "verimlilik artışı", %4'ünün ise "müşteri tatmininin sağlanması" şeklinde tanımladığını ortaya koymuştur. Kalan %9 ise bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmiştir. Yine aynı araştırmada, üst düzey yöneticilerden %59'u YY uygulamalarının etkinliğini savunurken, orta düzey yöneticilerden sadece %40'ı bu konuda üst düzey yöneticilerle fikir birliği içindedir. Oysa, orta kademe yönetimin katılımı ve desteği olmaksızın YY çalışmalarını yürütebilmek olanaksızdır.²⁰

YY konusunda üst düzey fikir birliğinin sağlanmasında, işletmenin YY ile ulaşmak istediği finansal ve finansal olmayan hedeflerin değerlendirilmesi de büyük bir önem taşır. İlk aşamada finansal hedeflerin ortaya konulması daha uygun olabilir. Bunun ana nedenleri, finansal hedeflerin daha belirgin ve somut olması, insanlar üzerinde genellikle daha ikna edici etkiler yaratması ve büyük atılımlara işaret edebilmesidir. Finansal olmayan hedefler ise, daha sonraki aşamalarda-özellikle "vizyon geliştirme" sürecinde-önemli yer tutar.

Öte yandan, işletme hedeflerine ilişkin olarak yönetim ekibinin fikir birliği içinde olmasını ve YY projesine inanarak destek vermesini sağlamak için, projenin zaman, maliyet, risk ve sosyal boyutları konusunda ilk değerlendirmelerin yapılması da gerekli ve yararlıdır. Köklü bir değişimin gerçekleştirileceğini anlayan yöneticiler için bu konular, ilk anda akla gelen ve hemen yanıtlanması gereken pek çok soru anlamına gelir ve yanıtlandıkları ölçüde projeye destek sağlanması kolaylaşır.

¹⁹ Cavit Vardarlılar , Burak Altuntemir, a.g.t., s. 427

²⁰ Mark M.Klein, a.g.m., s. 50-51

Farklı işletmelerin farklı gereksinimleri ve YY çalışmasının sonucuna ilişkin farklı beklentileri olacaktır. Dolayısıyla projenin “zaman” boyutu da işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir. Ancak bu konuda yaygın olan görüş, proje sürecinin altı ile onsekiz ay arasında olmasıdır.

“Maliyet” boyutunun ne şekilde ele alındığına ilişkin araştırmalar, YY uygulayan işletmelerin yaklaşık üçte ikisinin (%65) bu tür programlar için bütçe ayırmadıklarını göstermektedir. Bunun anlamı ise, bu işletmelerin, ya YY’ye ilişkin fonları başka alanlardan sağlamaları gerekeceği, ya işletmenin daha düşük kârlılığı kabul etmek zorunda kalacağı veya borç alması gerekeceği, ya da ideal olarak YY projesinin kendi kaynağını yaratmasının bekleneceğidir.²¹

“Risk” konusu, tüm büyük değişim projelerinde olduğu gibi, YY’de de mevcuttur. İşletmenin böyle büyük bir değişime gitmesi ve başarılı olmaması durumunda neler olabileceği sorusu herkesi meşgul edecektir. Özellikle başarısızlık durumunda YY öncesine dönülüp dönülemeyeceği yönetim için çok önemli bir sorudur. Bu nedenle, büyük atılımlarla ilgili olan YY çalışmasında, liderin, girilen projenin taşıdığı risk konusunda üst yönetime gerçekçi bilgiler vermesi gerekir.

“Sosyal boyut” ise risk konusuna büyük ölçüde yakındır. Bununla, YY çalışması ile organizasyon çalışanlarının yaşamlarında ne tür değişiklikler meydana gelebileceği ve üst yönetimin bunlara ne ölçüde istekli olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin işten çıkarılmalar artacak mıdır ve yönetim bu sorunu nasıl en az zarar ve acıyla çözümlenecektir? Ya da yeniden yapılandırılmış süreçlerdeki işlerin daha geniş boyutlu, daha fazla sorumluluk ve beceri gerektiren işler olması söz konusu olacağından, işgörenlerin buna tepkileri ne olacaktır? Bu tür değişiklikleri sınırlayabilecek yönetmelikler ve iş sözleşmeleri var mıdır; mevcut işgücü bu tür yeniliklere uyum sağlayabilecek kapasitede midir?²²

Özetle, yukarıdaki dört boyut ve gerekiyorsa diğer öncelikli konular uygulamaya geçiş öncesinde genel hatlarıyla incelemeye alınır ve YY çalışmasının bu boyutlar üzerinde yapacağı etkinin çalışmayı ve sonuca ulaşmayı engelleyici ölçüde olmadığına üst yönetimce karar verildiği takdirde, ilk karar adımı atılmış olur.

²¹ Erol Rıfat Sayın, Canan Çilingir, a.g.s., s.20

²² Raymond L.Manganelli, Mark M.Klein , Reengineering Handbook, s. 59-60

2.1.4. Yeniden Yapılanma Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması

Organizasyon içindeki tüm çalışanları YY'ye yönelik büyük değişimi kabullenmeye ikna etmek için zorlu bir çaba gerekir. İnsanların iş hayatlarında köklü değişiklikler olacağı fikrini kabul etmelerini sağlamak, YY'nin başından en sonuna kadar sürdürülmesi gerekli olan bir iletişim ve eğitim kampanyasıdır. Başka bir deyişle, işletmenin YY'ye geçmesi gerektiğinin anlaşılması ile başlayan ve YY'den geçirilmiş süreçlerin tümü yerli yerine oturana kadar sona ermeyen bir faaliyetler bütünüdür.

İşgörenlerine YY yönündeki değişimi kabul ettirmekte başarı gösteren işletmeler incelendiğinde, bunların, YY'ye duyulan gereksinim hakkında en açık mesajları üretip iletmekte başarılı oldukları görülmektedir. Bu mesajlardan ilki, "İşletme olarak bulunduğumuz yer ve bu yerde kalamayacak oluşumuzun nedenidur" şeklindedir. Görüldüğü gibi bu mesaj, değişim için zorlayıcı bir tez içermekte olup; yönetimin ve işletmenin tüm çalışanlarının, işletmeye ve performans düzeylerine dürüstçe bakmalarını sağlar. İkinci mesaj ise, "Bizim işletme olarak olmamız gereken şey, iştedur" olarak ifade edilebilir ve bu mesajın söze dökülmesi, yönetimin, çalışanların YY programının amacı ve bu yolla yapılması gereken değişimin boyutu üzerinde ilk etapta genel bir fikir edinmelerine yardımcı olmasını sağlar. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, ikinci mesaj aslında bir "vizyon bildirisi" dir.²³

Üst yönetim tarafından alınan YY'ye geçiş kararı doğrultusunda, yukarıda sözü edilen mesajlar, orta kademe yöneticilerden başlayarak tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Bu aktarma sırasında çeşitli faaliyetlerden ve araçlardan yararlanılabilir. Bunlar arasında, tüm işletme birimlerini kapsayan geniş katılımlı toplantılar, haber bültenleri, memorandumlar, işletme gazeteleri, poster veya ilân tahtaları vb. gibi haberleşme araçları yer alabilir. Bu aktarımı takiben de, işletme iç çevresinden geri-bildirim sağlayabilmek için, kişisel görüşmeler, anket uygulamaları, departman yöneticilerinden ve çalışanlarından rapor ve görüş isteme gibi yollarla veriler elde edilebilir.

²³ Michael Hammer, James Champy , Değişim Mühendisliği, s. 137-138

Tüm bu faaliyetler, üst yönetimin, işletme genelinde YY'ye ilişkin gereksinimi, geçiş kararını ve değişimin temel çerçevesini duyurmak ve benimsenmesini sağlamak amacıyla ilk aşamada gerçekleştireceği faaliyetlerdir. YY'ye yönelik plânlamanın başlaması ile birlikte iletişim ve eğitim faaliyetleri de hız kazanacak ve daha kapsamlı hale getirilecektir.

2.2. Yeniden Yapılanmaya Yönelik Değişimin Plânlaması

2.2.1. İşletmenin Yeniden Keşfedilmesi (Corporate Re-Invention)

2.2.1.1. İşletmenin Öz – Yeteneklerinin Tanımlanması

Literatürde “temel yetenekler”, “çekirdek teknoloji” ya da “çekirdek kapasite” gibi isimlerle de yer alan öz-yetenek (core – competency) kavramı, bir organizasyonun sahip olduğu kolektif bilgi ile çeşitli üretim becerilerinin koordinasyonundan oluşan süreçler ve teknolojik kapasitenin bütünleşmiş halini ifade eder. Başka bir ifadeyle, bir organizasyonun içine yerleşmiş, yani onunla bütünleşmiş olan ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlamasına ve kullanılmasına olanak veren veriler, yöntemler ve araçlar bütünüdür.²⁴ İşletmeler öz-yeteneklerini sağlıklı bir biçimde tanımlayabildikleri takdirde, asıl uzmanlık alanlarını ve rekabet güçlerini daha berrak görebilecekler ve vizyonlarını geliştirmeleri daha kolay olacaktır.

Öz-yetenekler, organizasyona özgü olan, rakiplerin taklit etmesinin güç olduğu, benzeri zor bulunan yetenekler olup, birbirine bağımlı dört boyuta göre tanımlanabilir.²⁵

1)Bilgi ve Beceriler 2)Yönetim Sistemleri 3)Fiziksel Sistemler 4)Değerler.

Çalışanların sahip oldukları **Bilgi ve Beceriler**, öz-yetenekler içinde en belirgin olanıdır. Teknik uzmanlık ile belli teknolojilerin üretilebilmesi için gerekli bilimsel sebep-sonuç ilişkilerinin bilinmesi, bu boyutun kapsamına girer. Organizasyonun kendine has teşvik ve eğitim programları, **Yönetim Sistemleri** içinde yer alırken; üretim hatları ve bilgi işlem sistemleri de **Fiziksel Sistemler** kapsamında incelenebilir. **Değerler** ise öz-yetenekler içinde fark edilmesi en güç olanlardır; bunlar, organizasyon içinde etkili olan tavırlar, davranışlar ve

²⁴ Jeffrey N.Lowenthal, a.g.e., s. 63

²⁵ Erden Akkavuk, a.g.t. s.9

normlarla kendilerini belli ederler.²⁶

Öz-yeteneklerine odaklanmış olan işletmeler, kendi potansiyellerini, sektörlerinde diğer işletmelerden ayırt edilmelerini sağlayan rollerini ve dinamiklerini daha iyi değerlendirebilirler. Kapasitelerini, müşterilerinin mevcut ve geleceğe dönük gereksinimleri doğrultusunda kullanabilirler. En önemlisi de, yatırım kararlarını bu kapasiteyi en etkin şekilde değerlendirerek verebilirler.²⁷

Özetle, YY'nin plânlaması aşamasından itibaren organizasyonlar, temel fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmalı, ana iş süreçleri dışında kalan ve işin bütünlüğünü bozmadan daha hızlı ve ekonomik bir biçimde dışarıdan sağlanabilecek hizmetlere zaman ve kaynak tüketmemelidirler.²⁸

2.2.1.2. Bir Misyon Geliştirilmesi

Bir işletmenin hangi "iş" in içinde olduğunu (ne yaptığını) veya ekonomide ya da toplumda hangi fonksiyonu gerçekleştirmeye çalıştığını açıklayan "misyon ifadesi" ni belirlemede üç temel sorunun yanıtlanması gereklidir: (1)-Öz yeteneklerini kullandığında işletme hangi fonksiyonu yerine getirmektedir? (2) Bu yetenekleri kimin için kullanmaktadır? (3) İşletme itici gücünü nasıl kullanmaktadır?

Birinci soruya verilebilecek en iyi yanıt, işletmenin öz-yetenekleri ile müşterilerinin gereksinimlerini bütünleştirebilen bir yanıttır ve sadece bu yanıt sayesinde bile işletme bu gereksinimleri karşılayabilecek yeni ürün ve hizmetleri üretebilme olanağı bulabilecektir. İkinci sorunun yanıtı, işletmenin sağlıklı bir pazar bölümlendirmesi yapabilmesini sağlar. Üçüncü sorunun yanıtı ise, işletmenin misyonuna nasıl ulaşacağını açıklanmasıdır. İtici güç, vizyon geliştirme açısından da büyük önem taşır. Örneğin, bir işletmenin düşük maliyetli üretim yapan bir üretici mi, yoksa bir teknoloji lideri mi olacağını ortaya koyabilir. Bu sorunun yanıtı, işletmenin kendi ilgi alanlarına giren yeni ürün veya pazar olanaklarını kabul veya reddetmesine neden olur.²⁹

²⁶ H. Kent Bowen ve Diğerleri, The Perpetual Enterprise Machine, (New York: Oxford University Press Inc., 1994), s.27-30

²⁷ Robert M. Tomasko, Rethinking The Corporation, (USA: American Management Association, 1993), s. 45

²⁸ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., 568

²⁹ Jeffrey N. Lowenthal, a.g.e. s.66

Görüldüğü gibi, müşteri-odaklı bir değişim programında, organizasyonun kendisini tanımlaması ve varlık nedenini somut biçimde ortaya koyması, ancak “müşteri” ye yönelik bir bakış açısıyla misyonunu belirleyerek mümkün olabilir. Son yıllarda gerek aşamalı kalite iyileştirme programlarında, gerek YY gibi süreç-odaklı köklü değişim programlarında, gerekse modern organizasyon teorilerinin getirdiği diğer çağdaş uygulamalarda “misyon geliştirme” ye büyük önem verilmesinin nedeni budur. İşletmeler misyon yardımıyla, gelecekteki yönlerini daha sağlıklı bir şekilde görebilmekte ve tüm değişim ortaklarına yöneticiler, işgörenler, müşteriler ve diğer dış çevre birimleri-yönlendirici bir mesaj vermiş olmaktadır.

Bir işletmenin misyonu, geniş çaplı bir bakışı ifade eder ve çok kısa bir cümleden, işletmenin uzun vadeli hedeflerine uzanan ayrıntılı ifadeler kadar değişen uzunluklarda olabilir. Ancak uzunluğu ne olursa olsun, tipik bir misyon ifadesi genellikle, işletmenin felsefesini ve gerçekleştirmeyi hayal ettiği projeleri yansıtır. Diğer yandan işletmenin mal / hizmet sunduğu pazarları ve ürettiği temel ürün ve/veya hizmetleri gösterir. Misyon belirleme, işletmenin üst yönetiminin görevidir ve titiz bir inceleme gerektirir.

Konaklama ve yiyecek içecek sektörlerinde faaliyet gösteren iki işletmenin misyon ifadeleri aşağıdaki gibidir³⁰:

Marriott Oteller Zinciri (Konaklama Sektörü)

*İşgörenlerimizi olağanüstü müşteri hizmeti ve ortak değerler yaratacak şekilde hareket geçirerek, dünyadaki en iyi konaklama ve yiyecek servisi işletmesi olmaya çalışmak.

Wendy's (Yiyecek – İçecek Sektörü)

*[1970'lerin başında]

...öğle ve akşam yemeklerinde, yetişkin “fast food” müşterilerine, etkin bir atmosfer içerisinde, sınırlı ancak tam destekli menü kalemleriyle, yüksek kaliteli hamburgerler sunmak.

³⁰ Michael D.Olsen, Eliza Ching-YickTse, Joseph J.West, Strategic Management In The Hospitality Industry, (USA: Van Nostrand Reinhold, 1992), s.30-31

*[1970'lerin sonunda]

...“değer” bilincine sahip olan müşterilere, yüksek kaliteli, ortalama fiyat düzeyindeki yiyecekleri, hızlı ve etkin bir ortamda sunmak.

2.2.1.3. Yeni Bir Vizyon Geliştirilmesi

2.2.1.3.1. Vizyon Geliştirmenin Anlamı ve Önemi

Tüm YY projelerinin temelinde “vizyon geliştirme” kavramının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Son yıllarda işletme yönetimi literatüründe sıkça karşılaşılan bu kavram, özellikle plânlama-uzun vadeli plânlama, stratejik plânlama-sürecinde işletme üst yönetiminin değişim projelerini hayata geçirmeden önce, sağlıklı bir şekilde belirleme gereksinimi duydukları bir tahminlemeyi ifade etmektedir.

Vizyon geliştirmeye ilişkin bazı tanımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

*Vizyon geliştirmek, ileriye görmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre de işletmenin ana hedef ve stratejilerini belirlemek şeklinde tanımlanabilir.

*Vizyon geliştirme, işletmenin olmaya gereksinim duyduğu organizasyon türü hakkında fikir veren bir araçtır, vizyonda “olmak istediğimizdur” ifadesi gizlidir.

*Vizyon geliştirme, organizasyonun ne olmak istediğini, yani gelecekteki konumunu açıkça ortaya koyan ve müşteri gereksinimlerini karşılamada stratejik bir yön çizmeye yardımcı olan bir eylemdir.³¹

*Bir misyon ifadesi veya bir hedefler ve stratejiler listesinden farklı olarak vizyon geliştirme, müşteriye sunulan değerini maksimize edilmesi için, yeniliklerin teşviki ve yönetimin bu konudaki liderliği yardımıyla, üç beş yıllık süre zarfında, organizasyonun nereye yöneleceğinin, yaratıcı, varsayımsal ve geniş ufuklu bir tanımlamasının yapılmasıdır.³²

³¹ Jeffrey N.Lowenthal, a.g.e., s.65

³² Charlene B.Adair, Bruce A.Murray, Break-Through Process Redesign, (USA: American Management Association, 1994), s.33

YY açısından vizyon geliştirmenin anlamı ise, işletmenin gelecekte nasıl çalışacağını, değişime niçin gerek duyduğunu ve değişimden beklediği sonuçların ne olduğunu en kısa ve zlı biçimde anlatan bir bildiri niteliği taşımasıdır.

Öte yandan vizyon geliştirmek için,

*Geniř çaplı, uzun vadeli ve global dūřünebilen bir bakıř açısına sahip olabilmek;

*Ülke içi ve dışındaki sosyal ve ekonomik gelişmeleri yakından izleyerek zümleyebilmek;

*Bu gelişmelerin işletme için ne gibi fırsatlar yaratabileceğini, öte yandan ne gibi tehditler oluşturabileceğini görebilmek ve

*Müşteriye yakın olma kavramını iyice anlamak gereklidir.

İşletme geliştirdiği vizyon sayesinde, YY öncesinde ve uygulama sürecinde YY hedeflerine yönelik bir hatırlatıcı, ilerlemeyi ölçmek için bir işaret ve YY'yi sürdürmek için bir dürtü olarak tekrar tekrar kullanabileceği nicel ve nitel bir kılavuza sahip olur.³³ YY gibi sistemli ve bilimsel bir değişimin gerçekleştirilmesinde, geniş, çok boyutlu, geleceğe yönelik, işgücününün tam katılımını sağlayabilecek, çağın gerektirdiği yenilikleri zamanında algılayabilen, onları kendi yapısı ile uyumlaştırabilen ve yapılan değişikliklere süreklilik kazandırabilen bir senteze ihtiyaç vardır. Vizyon geliştirme bu senteze ulaşmada ilk ve en önemli adımdır.

2.2.1.3.2. Yeni Bir Vizyon Geliştirme Süreci

Başlangıçta yeni bir vizyon, “lider”in kafasında şekillenebilir. Ancak eğer bu yalnızca liderin vizyonu olarak kalır ve organizasyonun vizyonu haline gelmezse, YY-için itici bir güç oluşturmayacaktır. Dolayısıyla geliştirilen vizyonun sonuçta tüm organizasyon tarafından kabul görmesi ve paylaşılması gereklidir. Bu, öncelikle üst yönetim tarafından ortak bir vizyonun geliştirilmesi ile başlayan ve daha sonra vizyonun organizasyonun bütün üyelerince benimsenmesini sağlayan bir süreçtir.

³³ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.143

Vizyonun açıklığı, kolayca anlaşılır olması ve insanlarda güven uyandıracak bir gerçeklik duygusu ve ikna edicilik unsurlarını taşıması bu nedenle çok önemlidir. Belirli bir tarihe odaklanan, kuvvetli bir slogan değeri taşıyan, uzunluğu ne olursa olsun içinde gerekli ayrıntıları ve özeni barındıran ve çoğu kez işletmenin kendi sektöründe ulaşmak istediği yeri net bir biçimde gösteren vizyonlar daha fazla motive edici olabilmektedir. Örneğin, APS Firması'nda YY'yi gerçekleştiren Shirley Richard şöyle demektedir: “1991'deki vizyonumuz, beş ayrı kategoride gelişmeyi hedef olan bir vizyondur ve her bir kategori için gelişmenin koşullarını içine alıyordu. Bunun da ötesinde geliştirdiğimiz slogan çok kısa ama çok açıktı: 1995'te İlk 5'e Girelim”³⁴

Üst yönetimin ortak vizyon geliştirme süreci, genellikle yöneticilerin ayrı ayrı geliştirdikleri kişisel vizyonlarının birleştirilerek, işletmenin gelecek üç-beş yıl zarfında olmasını istedikleri konumu özetleyen bir bildirinin ortaya çıkması olarak açıklanabilir. Ortak bir vizyon üzerinde çalışmak için bir araya gelen bir yönetim grubunun üyeleri, bireysel açıdan vizyona farklı açılardan bakabilirler. Bir kısım yönetici için vizyon, gelecekte işletmenin sahip olmasını düşledikleri maddi unsurları, yani binaları, makineleri, teknolojiyi vs. yansıtırken; bir kısmı işletme içi ilişkilere yönelik ekip çalışması, liderlik tipleri, kararların alınma şekli gibi beklentilerini geliştirilen tanımın içinde odaklaştırabilirler. Bazıları için ise vizyon, daha çok işletmenin dış çevresiyle-tedarikçiler, müşteriler, yasal birimler gibi-olan ilişkilerinde varmak istenilen konumu gösterir.

Ancak önemli olan, üst yönetim ekibinin tüm bu bireysel vizyonları bütünleştirici, çok boyutlu ve bütün organizasyonel alanlardaki unsurları içine alabilen, en önemlisi gelecekte müşterilere sunulan değeri maksimize etmeye yönelik anlamlı bir vizyon geliştirebilmesidir.³⁵

Aşağıda, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bazı işletmelerin YY öncesinde geliştirdikleri vizyon örnekleri yer almaktadır:

***Demirbank Örneği (Bankacılık Sektörü)**

-Demirbank üst yönetiminde, mükemmel hizmet kalitesini ve başarılı sonuçları devam ettirmenin tek yolunun, sürekli değişim ve buna yol açacak bir yeniden tasarım olduğu konusunda fikir birliği sağlandıktan sonra, bir YY projesinin temeli olacak “Vizyon Belirleme

³⁴ James Champy, *Reengineering Management*, (New York: Harper – Collins Publishers, Inc. 1995), s.38

³⁵ Charlene B.Adair, Bruce A.Murray, a.g.e., s.33-35

Çalışması” yapıldı. Belirlenen vizyon, bankanın eksiksiz olarak tüm çalışanlarının katıldığı bir toplantı ile açıklanarak amaç birliği sağlandı.³⁶

“Dünyanın en büyük bankaları sıralamasında ilk 500 içinde yer almak ve Türk Bankası denildiğinde, dünya borsalarında işlem gören hisse senetleri, uluslararası güçlü hizmet ağı, ürün geliştirmedeki öncülüğü, güvenilirliği, kaliteli yönetimi, uzman personeli ve müşteri-odaklı hizmet anlayışı ile ilk akla gelen banka olmak”

***Taco Bell Meksika – Amerikan Fast Food Zinciri Örneği (Yiyecek – içecek Hizmetleri Sektörü)**

“Sadece Meksika yemekleri kategorisinde değil, tüm kategorilerdeki yiyecek – içecek organizasyonlarının rekabet etmek zorunda kalacağı bir güç haline gelmek.”³⁷

***Makine Takım Endüstrisi A.Ş. Örneği (İmalât Sektörü)**

“MTE A.Ş., dünya çapında bir pazarlama örgütüne sahip, pazarlama örgütünün tespit ettiği müşteri ihtiyaçlarını, en üst düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak üzere organize edilmiş üretim şirketleri, bağlı ortaklıklar veya diğer temin kaynakları vasıtası ile en kısa sürede, tam zamanında, üstün kalitede, uygun fiyatta ve teknik hizmetle birlikte müşterilerinin hizmetine sunan; fabrikaların, iç ve dış müşterileri memnun etmek üzere kurulmuş birer hizmet örgütü olduğuna inanan bir Endüstri Holding kuruluşu olacaktır”³⁸

Vizyon geliştirme sorumluluğunu üzerine alan yönetim ekibinin, işletmeyi YY sürecinde en doğru yöne götürebilecek ve YY çalışması süresince kendilerine en doğru rehberliği sağlayabilecek bir “vizyon” belirleyebilmesi için bazı noktalara özellikle dikkat etmesi gereklidir. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

*Konulara değişik açılardan ve bütünleşik olarak bakabilmelidir. Bunun anlamı, olayları doğru yorumlayıp, sorunların özüne inebilme, yani doğru teşhisler koyabilme ve değişik durumlarda ortaya çıkan riskleri aşarak avantajlı durumları işletmenin lehine kullanabilmektir.

³⁶ Ertuğrul İhlamur, a.g.m., s.550

³⁷ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.161

³⁸ Cavit Vardarlılar, Burak Altuntemir, a.g.t., s.418

*Konularla ilgili detayları çabuk kavrayabilmeli; çok sayıda detay arasından hangilerinin en önemli olduğuna ve öncelikle ele alınması gerektiğine karar verebilmelidir. Hem konulara bütünlük olarak bakabilmek, hem de detaylara inebilmek ancak etkin bir “Yönetim Bilgi Sistemi”nin varlığıyla mümkün olabilir.

*Ekonomik, sosyal, teknolojik, demografik, politik ve müşteri trendlerine ilişkin değişiklikleri zamanında algılayabilmeli ve bu değişiklikler çerçevesinde işletmenin nasıl değişmesi gerektiğini belirleyebilmelidir.

*Hedef müşteri kitlesini, ürettiği ürün ve/veya hizmeti, rakiplerini, kendi işletmesini ve işgörenlerini çok iyi tanımalıdır.

*Rekabet gücünü yükseltebilmek için, ürün seçimi ve dizaynı, kalite, maliyet, fiyat, pazarlama karması gibi unsurları dikkatlice gözden geçirebilmelidir.³⁹

*Öte yandan, bir vizyon bildirisinin uzun olmasından ziyade güçlü olmasını sağlamalıdır. Bunun anlamı, vizyonun, işletmenin operasyonları üzerinde yoğunlaşması, ölçülebilir amaç ve birimleri kapsamaması ve kendi sektöründeki rekabet temelini değiştirebilecek güçte olması gerektiğidir.⁴⁰

Organizasyonun bütünleştirilmesinde ve doğru hedefe odaklandırılmasında; diğer yandan onun temel karakteristiklerinin ve işleyiş tarzının yeniden betimlenmesinde etkili olacağına inanılan “vizyon” un tüm organizasyona en etkin biçimde iletilmesi gereklidir. Vizyonun iletilmesinde çeşitli yollara başvurulabilir. Ancak bunlardan en etkilisi, vizyonu organizasyonun orta kademe yönetim kadrosu ile paylaşarak işe başlamak olabilir. Üst yönetim, orta kademe yöneticilerle biraraya gelebilir; onların kişisel vizyonlarını ve kafalarında yarattıkları imajları öğrenmeye çalışabilir ve tüm bunları biraraya uyum içinde getirmenin yollarını arayabilir.⁴¹

Orta kademe yöneticilerin vizyonları ile işletme vizyonu arasındaki bütünleşmenin sağlanması, vizyonun işletme genelinde kabul görmesi açısından çok önemli bir adımdır. Bundan sonra yapılacak olan, bu yöneticilerin yardımları ve desteğiyle, geliştirilen vizyonun

³⁹ Metin Göker, a.g.e., s.111-124

⁴⁰ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.144

⁴¹ Charlene B Adair., Bruce A.Murray, a.g.e., s.39

alt kademelere, çeşitli yazılı, sözlü veya görsel araçlar aracılığıyla aktarılmasıdır.

2.2.1.4. Yeniden Yapılanmaya Yönelik Stratejik Plânlamanın Gerçekleştirilmesi

Stratejik plânlama genel olarak, “bir organizasyonun ana amaçlarını ve bu amaçlara erişilmekte kullanılacak kaynakların düzenli kullanımı ile elde edilecek kazancı idare edecek strateji ve politikaların saptanma süreci” şeklinde tanımlanabilir.⁴² Bir diğer tanıma göre ise stratejik plânlama, işletme kaynaklarının (fizikî, beşerî ve malî) belirli bir gelecek süreye dönük olarak, işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda işletme fırsatlarına tahsis edilmesini öngören bilinçli ve organizasyonel bir karar ve seçim sürecidir. Bu tür bir çalışma, içinde bulunulan dönemde alınan kararların geleceği ve olası çevresel değişimler halinde alternatif plâni kapsayacaktır.⁴³

Bu tanımlardan hareketle, YY yönünde başlatılacak köklü bir değişim öncesinde, üst yönetimin, organizasyonu, geliştirilen vizyona ulaştıracak bir stratejik plânlama yapması gereği açıktır. “Uzun Vadeli Plânlama” olarak da adlandırabilen Stratejik Plânlama yardımıyla, geleceğe dönük değişim plânlarının geçerli (doğru) tahminler üzerine oluşturulabilmesi ve tüm yöneticilere uzun vadeli bir yön tayini sözkonusu olur.

YY öncesinde, bir işletmenin kendisini, geliştirdiği vizyona taşıyacak sağlıklı bir stratejik plânlama yapabilmesi için, genellikle şu şekilde bir faaliyetler dizisini gerçekleştirilmesi yararlı olabilir:

a)Dış Çevresel Tahminlemenin Gerçekleştirilmesi

Stratejik Plânlama , organizasyonun kontrolü dışında sayılan ekonomik ve teknolojik çevrenin yarattığı faktörlere özel bir ilgi gösterir. Başka bir deyişle, dışsal değişkenlerin gelecekteki yönünün tahminine ve beklenen olayların doğurabileceği alternatif davranışların biçimlendirilmesine önem verir.⁴⁴

⁴²Richard M. Hodgetts, a.g.e., s.63

⁴³ Muhittin Karabulut, İsmail Kaya, Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, (Gen. 4.b., İstanbul: Küre Ajans, 1991), s.15

⁴⁴ Herbert G.Hicks, a.g.e., s.321

Dış çevrenin değerlendirilmesinde, tahmin yapmayı ve gelecekteki iş koşullarının projeksiyonunu görmeyi sağlayan çok çeşitli teknikler söz konusudur. Ancak burada önemle üzerinde durulması gereken nokta, YY öncesinde organizasyonun içinde bulunduğu ve etki alanına girdiği dış çevrede, özellikle ne tür büyük değişimlerin yaşanabileceğini ve YY'nin uzun vadede bunlara ne ölçüde uyum sağlayabileceğinin öngörülmesidir. Özellikle kendi sektöründeki sosyo-ekonomik gelişmeler, rakiplerin durumu,yeni teknolojilerin varlığı ve gelecekteki ilerleme düzeyleri ile müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinde beklenen değişiklikler dikkatle değerlendirilmeli ve bunlara dayanan tahminlemeler yapılmalıdır.

b) İç Çevresel Değerlendirmenin Gerçekleştirilmesi

Dış çevresel faktörlere yönelik tahminleme organizasyona önemli bir plânlama bilgisi sağlamasına karşın, bu bilgiler özellikle işletmenin içsel olarak güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti üzerinde odaklanmış bir değerlendirme ile desteklenmelidir.⁴⁵

İç çevresel değerlendirme gerçeştirilmesinde, aşağıdaki faktörler gözönüne alınabilir:

*İşletmenin sahip olduğu maddi kaynaklar, yani materyal, ekipman,gayrimenkul,teknik donanım ve finansal fonlar gibi unsurlar, stratejik plânlama açısından önem taşırlar. Bu kaynakların değerlendirilmesi, aynı zamanda işletme yönetiminin, sahip oldukları gücü öğrenmelerine ve böylece yapacakları büyük değişimin sınırlarını doğru çizmelerine yardımcı olur.

*Her organizasyonun kendi işgücünün sahip olduğu belirli bir beceri alanı sözkonusudur. Örneğin, çok büyük bir basın kuruluşunda bu beceriler, tüm dünyadan bilgi toplama, onları çabuk, düzgün ve okunabilir bir şekilde derleme olarak özetlenebilir. Öte yandan küçük gazeteler, elemanlarını, yerel olayları öğrenmek için kullanırlar ve uluslararası haberleri belli başlı kaynaklardan alırlar.⁴⁶ Dolayısıyla sağlıklı bir stratejik plânın oluşturulmasında işgücünün beceri birikimi çok önemli bir değerdir.

⁴⁵ Richard M.Hodgetts, a.g.e., s.70

⁴⁶ Richard M.Hodgetts, a.g.e., s.70

*Organizasyonun demografik yapısı, kültürel değerleri ve sosyal sorumlulukları gibi unsurların da ayrıca ele alınması, YY öncesinde dikkate alınması gereken unsurlardır. Bu unsurlar aynı zamanda organizasyonun değişime hazır olup olmadığını da anlamada yardımcı nitelik taşırlar. İşgörenlerin moral düzeylerinin belirlenmesi, mevcut yönetime yönelik düşüncelerinin ve varsa şikayetlerinin de dikkate alınması gerekir. Bu bilgiler yardımıyla bir YY sürecinin başarısına yönelik iç engeller belirlenebilir ve bu aşamada bunlara karşı çeşitli önlemlerin alınması yoluna gidilebilir.

c) Bir Açık Analizinin Yapılması

İç ve dış çevresel değerlendirmelerin yapılmasından sonra, işletmenin stratejik profili elde edilmiş olur ve bu profil, misyon ve vizyon ifadeleriyle karşılaştırılır. Eğer bunlar arasında önemli farklılıklar mevcutsa, plânlamayı gerçekleştirenlerin misyon ve vizyonlarını tekrar gözden geçirmeleri gerekebilir.⁴⁷

d) Üç-Beş Yıllık Bir Stratejik Plânın Geliştirilmesi

Yukarıda belirtilen değerlendirmeler sonrasında, işletmenin gelecek üç-beş yıl zarfında gerçekleştirmek istediği temel hedefler belirlenir ve her bir hedefe ulaşmada en iyi strateji seçilir. Belirlenen hedeflerin, “Pazar payı artışını sağlamak” gibi işletmeyi sürükleyecek nitelikte ve az sayıda olmaları tercih edilmelidir.

Stratejik plân geliştirildikten sonra, bu plânın genel çerçevesi, geri-bildirim ve organizasyonel desteğin yardımıyla yönetimin orta kademelerine ve oradan diğer kademelere iletilir.⁴⁸

2.2.1.5. Yeniden Yapılanmaya Yönelik Operasyonel Plânların Geliştirilmesi

Operasyonel plânlamada ise işletme, ürün ya da hizmetlerini iyileştirmeye yönelik önemli atılım alanlarına veya kısa dönemli konulara odaklanır. Operasyonel plânlar genellikle orta veya kısa vadeli plânlar grubuna girerler ve stratejik plânlamanın ışığı altında hazırlanan

⁴⁷ Jeffrey N.Lowenthal, a.g.e., s.72

⁴⁸ Jeffrey N.Lowenthal, a.g.e., s.74

uygulama projelerini ve programlarını kapsarlar. Bu plânlar yardımıyla, yıllık programların hazırlanması mümkün olabilir.⁴⁹

Görüldüğü gibi, vizyon ve stratejik plânlama sonrasında, yönetimin operasyonel anlamda plânlamaya ağırlık vermesi; böylece plânlamanın süreçler ve diğer fonksiyonel birimler düzeyine indirgenmesini sağlayacak bir çalışmanın yapılması gereklidir.

Belli bir faaliyet dönemine ya da belirli bir amaca yönelik plânlar arasında, programlar, projeler ve bütçeler yer alırken; süreklilik taşıyan, yani işletmenin benzeri işlevleri dönemselsel olarak yinelediği plânlar ise, politikalar, gen yöntemler (herhangi bir politikanın uygulanabilmesi için yapılması gerekenler) ve kurallar olarak sınıflandırılabilir.⁵⁰

Sonuç olarak; işletme misyonunun, vizyonunun ve uzun vadeli plânlamayı destekleyecek operasyonel hedeflerin saptanması, kaynakların tahsis edilmesi, potansiyel değişikliklerin öncelik sırasına alınması ile tamamlanan bu süreç, YY'nin plânlanmasında son derece önemli ve gereklidir. Ancak operasyonel plânların daima tüm YY projesinin uygulanmasını içermesi gerekmez. Değişimin tasarlanması aşaması ile birlikte, yönetim tarafından YY'nin kesin sınırları çizilmeye ve plânlama aşamasının çıktılarını ile projenin ya da yeniden tasarlanan bazı süreçlerin hedefleri ve işleyiş temelleri arasında uyum ve koordinasyon sağlanmaya çalışılacaktır.

2.2.2. Yeniden Yapılanma Projesini Gerçekleştirecek Organizasyonel Birimlerin Oluşturulması

YY projesinin plânlanmasından başlayarak, süreçlerin yeniden tasarımı ve projenin uygulamaya konulmasını içine alan süreçte, YY yaklaşımına özgü organizasyonel birimlerin oluşturulması gerekir. Burada üzerinde durulacak en önemli nokta, plânlama aşamasında oluşturulacak organizasyonel birimlerin, daha ziyade projenin sorumluluğunu bütünsel olarak üstlenecek, yol gösterici, destekleyici nitelikte olduğu; tasarım ve uygulama aşamalarında ise görev ve sorumlulukların organizasyonun orta ve alt kademelerini de kapsayacak şekilde dağıtıldığıdır.

⁴⁹ Nuri Tortop ve Diğerleri, a.g.e., s.58

⁵⁰ Tengiz Üçok, Yönetim İlkeleri, (4.b., Ankara: Özkan Matbaacılık Sanayi, 1993), s.45-47

2.2.2.1.Yeniden Yapılanma Projesinin Plânlamasını Gerçekleştirecek Yönetim Ekibinin Oluşturulması

YY projesinin plânlanmasından sorumlu yönetim ekibi, genellikle aşağıdaki birimlerden oluşmaktadır:

1-Projeyi Başlatan ve Destekleyen En Üst Düzeydeki Yönetici – Sponsor ya da Lider

Hazırlık Aşamasında ayrıntılı şekilde açıklandığı gibi, lider olan yönetici, işletmenin YY yönündeki değişime gereksinim duyduğunu gören, bu yönde karar alan ve tüm organizasyonun belirlenen vizyonun bir parçası olacak şekilde YY'yi benimsemesinde en büyük etkiye sahip olan kişidir. Bu kişi, misyonunu tüm YY sürecinde ve sonrasında devam ettirir.

Sponsorun (liderin) tercihleri doğrultusunda, YY projesinin başlamasından önce, projeyi plânlayacak ve ilk adımları atacak bir örgütlenmeye gidilmesi yaygın bir uygulamadır.

2-Yeniden Yapılanma Projesi Yönetim Ekibi

YY projesinin plânlanmasında, üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekibin oluşturulması gereklidir. Bazı işletmelerde ise, sözkonusu ekiplere müşteriler ve tedarikçilerden de katılım sağlanmaktadır.⁵¹

Çoğunlukla çalışmaları başlatma işini de üstlenen bu ekip, çeşitli organizasyonlarda farklı isimler altında- Proje Grubu, Yürütme Komitesi, Yürütme Kurulu, İdare Komitesi, Proje Koordinasyon Komitesi- oluşturulabildiği gibi, yüklendiği görev ve sorumlulukların niteliği ve görevde kalma süresi de birbirinden farklı olabilmektedir.

Projenin plânlanması aşamasında oluşturulan bu yönetim ekibi, genellikle işletmenin YY stratejisini geliştirme ve bu stratejinin ilerlemesini izleme rolünü üstlenir.⁵² Başka bir deyişle, YY sürecinin işletilmesine ve izleyeceği yönün belirlenmesine ilişkin bir rehber niteliği taşır. Böyle bir ekibin varlığı, ayrıca bir organizasyonda YY çalışmasına en üst

⁵¹ Raymond L.Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.64

⁵² Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.93-94

düzeyde katılım, destek ve ilginin mevcut olduğunu göstermesi açısından önem taşır.

Proje Yönetim Ekibinin plânlama aşamasındaki en önemli sorumlulukları şöyle sıralanabilir:

*YY sürecinin başlatılmasına kılavuzluk etmek ve yönlendirici rol oynamak;

*İşletmenin YY'ye yönelik vizyonunu, değişim stratejilerini ve hedeflerini belirlemek ve yaymak;

*YY'ye yönelik plânlamanın, organizasyonun öz-yetenekleri ile müşteri ihtiyaçlarının tatmini ve hatta aşılması üzerinde yoğunlaşmasını sağlamak;

*YY projesi için gerekli kaynak desteğini sağlamak;

*Değişim öncesinde mevcut organizasyonel sorunların çözümünde yardımcı olmak;

*YY projesinin, kağıt üzerinde kalan bir çalışma haline gelmeyeceğini garanti etmek.

Bu ekibin görev ve sorumlulukları, YY'nin tasarımı, değişim yönetimi ve sürekliliğin sağlanması aşamalarında da, aşağıdaki şekilde devam eder: ⁵³

*Organizasyonun YY'ye ilişkin eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin düzenlenmesi;

*İletişim, motivasyon ve ödül sistemlerinin oluşturulması veya iyileştirilmesi;

*YY kapsamına alınacak süreçlerin belirlenmesinde ve önceliklendirilmesinde ve süreçlerarası koordinasyonun sağlanmasında rol oynama;

*YY'ye ilişkin sonuçların toplanması, analizi, değerlendirilmesi ve aktarılması;

*YY'ye ilişkin sosyal ve teknik tasarımın uyumlaştırılması ve entegrasyonunun izlenmesi.

Liderin başkanlığında oluşturulan bu ekip, genellikle organizasyonun farklı bölümlerinden gelen üst düzey yöneticilerden-ve bazen danışman da katılabilir- oluşur. YY'ye alınacak süreçleri doğrudan ya da dolaylı yönden etkileyen , muhasebe, finansman,

⁵³ Jeffrey N. Lowenthal, a.g.e., s.47

pazarlama, personel vb. gibi bölümlerin yöneticileri ile sendika temsilcileri de proje grubu çalışmalarında yer alabilmektedir. Gruba katılanlar arasında, hedef süreç/süreçler hakkında bilgi sahibi olanların yanında, olmayanların da bulunması tercih edilmektedir. Bilgi sahibi olanlar, halen işletmede nelerin yapılmakta olduğunu anlatmada; olmayanlar ise ileriye dönük yaratıcı fikirler geliştirmede rol oynarlar.⁵⁴

Öte yandan, “Süreç Sahibi” olacak yöneticilerin de bu ekibin içinde yer alması sıkça rastlanılan bir uygulamadır. Süreç Sahipleri yeniden veya ilk kez tasarımılanan süreçlerdeki değişiklikleri uygulama sorumluluğunu üstlenecek ve süreçleri optimize etmeyi sürdürecektir olan kişilerdir ve bu nedenle proje ekibinde yer almaları gerekir. Ancak hangi yöneticilerin bu görevi daha iyi yapabileceğini projenin başında belirlemek mümkün olmayabilir. Bu nedenle tüm potansiyel süreç sahipleri, yani adayların ekipte yer alması uygun olacaktır. Böylelikle, hem bu görevi en iyi yapabilecek kişiler belirlenirken; hem de onun eğitim ve yetiştirilmesine başlanılmış olur. Ayrıca, gelecekteki değişimlerden en çok etkilenecek olan yöneticilere YY açıklıkla aktarılmış olur.

YY Proje Ekibinde endüstri mühendislerinin yer alması da sıkça karşılaşılan bir uygulamadır. Bunun en avantajlı yönleri, endüstri mühendislerinin, sorunların teşhisi, analizi ve çözümlenmesinde, iş akışının izlenmesi ile fiziksel ve organizasyonel sınırlamalar konularında genellikle daha çok bilgi ve deneyime sahip olmalarıdır.⁵⁵ Diğer yandan endüstri mühendisi olan yöneticilerin organizasyonda daha fazla bütünselci bir bakış açısına sahip oldukları ve süreç-odaklı yapılanmaya daha yatkın olabilecekleri düşünülebilir.

Çağdaş anlamda Endüstri Mühendisliği, işgücü, malzeme, makine-teçhizat, enerji, bilgi vb. üretim kaynaklarından oluşan ürün ve/veya hizmet üretim sistemlerinin gerek üretimi gerek yönetiminde, gerek fiziksel ve gerekse sosyal açılardan daha etkin, daha verimli, daha kaliteli, daha esnek, daha ekonomik ve daha insancıl çalışabilmesi için, sürekli gelişme ve takım çalışması anlayışına dayalı olarak yeni sistemler tasarlayan, plânlayan, uygulayan ve uygulamayı yöneten bir meslek olarak tanımlanabilir. Endüstri mühendisliği, insanı, sistemin geliştirilmesinde en önemli eleman olarak görür ve problemlere belirli amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak bakabilir.⁵⁶ Bu bakış açısı YY’de bu mesleğin önemini arttırmaktadır.

⁵⁴ Mark M. Klein, a.g.m., s.52

⁵⁵ Mark M. Klein, a.g.m., s.52

⁵⁶ Mehmet Tanyaş, Endüstri Mühendisliğine Giriş, Cilt: 1, (İstanbul: Avcı Ofset, 1995), s.3-4

Ekip üyelerinin proje çalışmasını yürütmek için ayıracakları “zaman” konusu da, işletmeden işletmeye değişebilmekle birlikte, genellikle yarı-zamanlı bir çalışma düzeni yaygın kabul görmektedir. Kendi asli görevleri dışında projenin sürdürülmesi sırasında, bir kısmı pozisyonlarına bağlı olarak tam-zamanlı (full – time) bir kısmı ise yarı-zamanlı (part-time) olarak da ekipte yer alabilirler. Ancak, özellikle projenin ilk haftalarında tüm ekip üyelerinin tam-zamanlı çalışmaları gerekebilir.⁵⁷

Aşağıda, Proje Yönetim Ekibi oluşturulmasına ilişkin bazı uygulama örnekleri yer almaktadır:

***Yeniden Yapılanan Bir İmalât İşletmesinde “Proje Ekibi” Oluşturulması**

Proje Ekibi belirlenirken, ekip üyelerinin işletmede bulunan süreçleri tanıyacak kadar burada çalışmış, ancak çalışma süreleri mevcut süreçlerin mantıklı olduğunu düşünmelerine yol açacak kadar fazla olmayan kişiler arasından seçilmesi esas alınmıştır. Ayrıca, çapraz fonksiyonlu takımların avantajlarından faydalanmak amacıyla, plânlama, kalite kontrol, üretim, pazarlama, muhasebe, finansman, satın alma, bilgi işlem, iç denetim bölümlerinde çalışan yöneticilerden oluşan 11 kişilik bir ekip oluşturulmuştur. 12. üye olarak gruba işletmenin en üst düzey yöneticisi katılmış ve projenin tüm aşamalarında ekip üyelerinin yönlendirilmesine katkıda bulunmuştur.⁵⁸

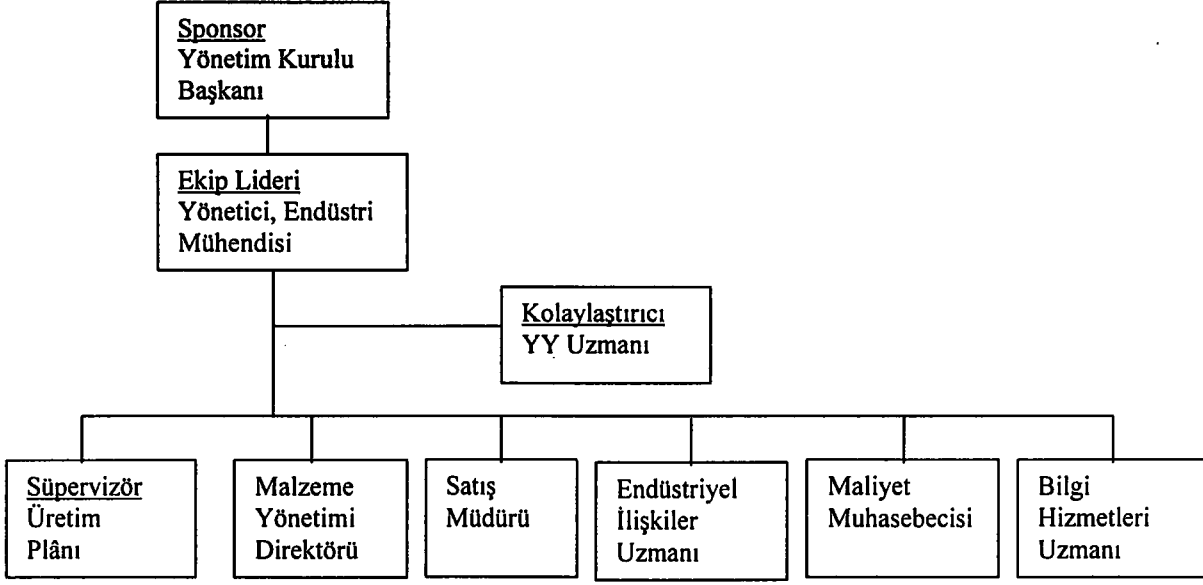
***Demirbank**, YY projesinin plânlaması aşamasında, “Değişim Projesi Ekibi” adı altında bir ekip oluşturmuştur.

***Oyuncak imâl eden bir işletmenin “YY Ekibi”** olarak isimlendirdiği proje grubu ise aşağıdaki şema yardımıyla gösterilebilir (Şekil 2.1.):

⁵⁷ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, Reengineering Handbook, s.62-63

⁵⁸ Cavit Vardarlılar, Burak Altuntemir, a.g.m., s.428

Şekil 2.1. Bir İşletmede Yeniden Yapılanma Proje Grubu



Kaynak: Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, Reengineering Handbook, s.63

Görüldüğü gibi, yukarıdaki işletmenin YY Projesi Ekibi oluşturulurken, sponsora bağlı bir ekip liderinin başkanlığında ve bir YY uzmanının rehberliğinde, farklı departmanlardan ve farklı kademelerden denetimci, yönetici, direktör gibi çalışanlar bir araya getirilmiştir.

Yukarıda sözü edilen ve örneklenen proje ekiplerini, projenin plânlaması başta olmak üzere görevlerini devralmaya hazırlamak, üst yönetimin kendilerinden ne beklediğini açık bir şekilde anlamalarını sağlamak ve ilk adımda gerekli terminoloji, araç ve bilgi desteği vermek ve örnekler üzerinde değerlendirmeler yapabilmek için çeşitli toplantı ve oturumlar düzenlenmelidir. Bu toplantılar çoğunlukla ekibin yetiştirilmesi amacıyla yöneliktir.

Örneğin yukarıda YY ekibinin şematik olarak gösterildiği oyuncak imalâtçısı işletme, bu amaçla üç gün süreli bir eğitim programı uygulamıştır. Bu süre zarfında, ekibin organize edilmesi, tüm ekip üyelerinin YY kavramları üzerinde aynı düzeyde bir anlayışa getirilmesi, YY konusunda üst yönetimce verilen yetkinin iletilmesi, YY'ye ilişkin olarak izlenecek metodolojinin ana hatlarının öğretilmesi ve projeye yönelik bütünsel bir plân geliştirmek için karşılıklı veri, görüş ve malzeme alışverişinin sağlanması amaçlanmıştır.⁵⁹

⁵⁹ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, Reengineering Handbook, s.66-67

3- YY Projesi Koordinatörü

YY literatüründe “Çar” olarak da adlandırılan ve genellikle üst düzey bir yöneticinin üstlendiği bu görev, YY tekniklerini ve araçlarını geliştirmek ve işletmenin ayrı ayrı YY projelerinin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktır.⁶⁰ Başka bir deyişle Proje Koordinatörü, projenin teknik sorumluluğunu üstlenecek, başarıya ulaşması için gerekli koordinasyonu sağlayacak ve zamanının tümünü bu işe ayıracak olan bir yöneticidir.⁶¹

Süreç Sahipleri ile Süreç Ekipleri kendi özel YY projeleri üzerinde yoğunlaştıklarından, organizasyon içinde YY çalışmasının tümünü aktif şekilde yönetecek birine gereksinim vardır. Lider ya da sponsor olan yönetici bu alanda bütünsel bir bakış açısına sahip olsa da, YY çalışmasını tüm aşamalarda günlük olarak izleyecek zamanı yoktur ve bu boşluğu, lidere bağlı çalışan tüm YY personelinin başkanı olarak işlev gören Proje Koordinatörü üstlenir. Proje Koordinatörünün temel görev ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir.⁶²

*Her bir Süreç Sahibi ve Süreç Ekibini destekleyip rahat çalışabilmelerini sağlamak;

*Sürdürülmekte olan YY çalışmalarını her aşamada koordine etmek;

*Süreç ekiplerini oluşturmada Süreç Sahiplerine yardımcı olmak;

*Bir YY çalışmasına geçilmeden önce gerekli alt yapıyı oluşturan bilgi teknolojisi, uygun elemanlar ve yönetim sistemine ilişkin gereksinimleri önceden tahmin ederek sağlamaya çalışmak.

Burada, YY Proje Ekip Lideri ile Proje Koordinatörünün rolleri çakışmış gibi görülebilir. Ancak bu konudaki çelişkiyi giderecek en önemli nokta, işletmelerin YY uygulamalarında belirledikleri rollerin birbirlerinden farklı olabileceğidir. Dolayısıyla bir işletmede her iki pozisyonu üstlenebilen bir yöneticiye rastlanabilecektir. Öte yandan, Proje Ekip Liderinin özellikle plânlama aşamasında, ekibin çalışmalarını düzenleyen, koordine eden ve YY'nin organizasyona akışını sağlayan bir yönetici olduğu düşünülürse, Proje Koordinatörünün daha çok tasarım ve uygulama aşamalarında aktif rol oynayan ayrı bir

⁶⁰ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.94

⁶¹ Canan Çetin, Yeniden Yapılanma – Girişimcilik – Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, (İstanbul: Der Yayınları, 1996), s.14

⁶² Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s. 105-106

yönetici olması da mümkündür. Hatta bir öneri olarak, hazırlık ve plânlama aşamalarında Proje Ekip Lideri rolünü üstlenen bir yöneticinin daha sonraki aşamalarda daimi bir Proje Koordinatörü olarak görev yapması da yararlı sonuçlar verebilir.

4- Süreç Sahipleri

Süreç Sahipleri (SS), sürecin bütünü konusunda bilgi sahibi olan, süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenecek müşterilerini tanıyan ve süreç çıktılarından birinci derecede sorumlu olan kişilerdir. SS'nin temel görev ve sorumlulukları şöyle özetlenebilir:⁶³

*Süreç misyonunun oluşturulmasında, sürecin iç ve dış müşterilerinin ve bu müşterilerle ilişkilerin tanımlanmasında liderlik yaparlar.

*Süreçlerin yönetimi için gerekli kaynakları bulur, harekete geçirir ve çalışmalara yön verirler.

*Diğer süreçlerle ilişkileri düzenler ve koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olurlar; ilişki içinde bulunan diğer süreçlerin politika ve çalışma prensiplerinin kendi ekiplerine bildirilmesini ve uygulamaların diğer politikalarla çelişmemesini sağlarlar.

Bazı kaynaklarda “Görev Grubu Liderleri” olarak da adlandırılan SS, genellikle işletme içinde etkili, prestij sahibi ve daha çok çizgisel sorumluluk taşıyan orta kademe yöneticiler arasından seçilirler.⁶⁴ SS'lerin belirlenmesi (seçimi) ne ilişkin olarak farklı uygulamalarla karşılaşılabilir. Genel eğilim, üst yönetim tarafından-çoğunlukla lider-her sürecin başına bir süreç sahibinin getirilmesidir. Bazı durumlarda SS'nin Süreç Ekipleri (SE) tarafından demokratik bir yolla seçilmesi de mümkün olmaktadır.⁶⁵

SS'nin ana işlevi, YY projesinin uygulanmasını sağlamaktır. Bu nedenle SE'yi oluşturmak, onların görevlerini yerine getirebilmelerini sağlamak rolünü üstlenirler. SS, SE'yi motive eden, onlara ilham veren, eleştirmen, sözcü, gözlemci ve bağlantı sağlayan kişilerdir.

⁶³ Arçelik A.Ş. Süreç Yönetimi Çalışma Notları, s.5

⁶⁴ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.59

⁶⁵ Metin Göker, a.g.e., s. 162

SS'lerin görevleri, YY'nın plânlanması aşamasında başlar; ancak projenin tamamlanmasıyla bitmez. Süreçler yeniden tasarımı ve uygulamaya geçtikten sonra da bu görev devam eder.⁶⁶

Daha önce de belirtildiği gibi, potansiyel SS, genellikle YY projesinin plânlanması aşamasında devreye girerler. Ancak hangi yöneticilerin SS olacağına ilişkin kararın, "Süreçlerin Yeniden Tasarımı"nın hemen öncesinde verilmesi daha uygundur. Bu aşamaya kadar geçen süre zarfında, en ideal yöneticilerin kimler olduğu daha belirgin olarak görülebileceği gibi, ilgili yöneticiler YY konusunda ön bilgileri de sağlamış olurlar. Ayrıca SS olma eğilimindeki yöneticiler için plânlama süreci, organizasyonun geçireceği büyük değişimin boyutları hakkında önemli ölçüde fikir vereceğinden, böyle bir sorumluluğu yüklenip yüklenemeyecekleri konusunda kişisel kararlarını vermelerini de kolaylaştırabilir.

2.2.2.2. Süreçlerin Yeniden Tasarımı ve Uygulamaya Konulmasında Görev Alacak Ekiplerin Oluşturulması

"Süreç Takımları" olarak da adlandırılabilen SE, süreç-odaklı organizasyonların özelliği olarak, belli bir sürecin sorumluluğunu yüklenmiş ve gerekli kaynaklarla donatılmış olan bireylerden oluşur. Bu ekipler, Proje Ekipleri, Problem Çözme Ekipleri ya da Yönetim Ekipleri gibi ekiplerden farklı olarak, sürekli devam eden ve gün içerisinde plânlama, karar alma ve uygulama aşamalarında beraber çalışan, hedeflere ulaşmak için gerekli yaklaşımları birlikte tasarlayan bir çalışma metodu içindedirler.⁶⁷

Görüldüğü gibi, bir YY çalışmasında, yeniden tasarımı ve uygulamaya konulan süreçlerle ilgili fikirleri ve plânları üreten ve genellikle bunları gerçeğe dönüştürenler SE'dir. Bir diğer tanıma göre ise SE, belirli bir sürece YY uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhis koyan ve yeniden tasarımı ve uygulamaya konmasını yöneten ekiplerdir.⁶⁸ SE, belirlenen süreç politikasının ve çalışma prensiplerinin kendi sorumluluk alanlarında uygulanmasını sağlarlar. Süreç hedeflerinin gerçekleştirilmesi, değişikliklerin hayata geçirilmesi ve süreç kapsamındaki sorunların çözümü de görevleri arasındadır.

⁶⁶ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.100

⁶⁷ Semih Yedievli, Cem Ersen, "Takım Çalışması Sistematiği – TAS", Önce Kalite Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 19, KalDer Yayını, İstanbul, 1997, s.31

⁶⁸ İsmail Hakkı Biçer, "Yönetimde Devrimsel Düşünce: Business Process Reengineering", 4.Ulusal Kalite Kongresi Özgöçmişler ve Tebliğler, (8-9 Kasım 1995), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996, s.244

SE'nin büyüklükleri, sorumlu oldukları sürecin kapasitesine göre değişebilir. İdeal bir Süreç Ekibinde genellikle 5-10 kişinin bulunması uygundur. Öte yandan SE'yi oluşturmada "İçeridekiler" ve "Dışarıdakiler" şeklinde bir ayırım yapılması gerekli olabilir. "İçerdekiler" ile ifade edilmek istenen, YY'nin uygulanacağı sürecin içinde çalışmakta olan, yani sürecin kapsamına giren işlerden gelen elemanlardır. Süreci yakından tanımak, sürecin hatalarını ve performans sorununu yaratan kaynakları bulmayı kolaylaştırır.⁶⁹

Öte yandan sadece "İçeridekiler" in bir süreci yeniden tasarımı sağlaması sağlıklı sonuç vermeyebilir. Bunun başlıca nedenleri, içeridekilerin bireysel bakış açılarının, genellikle ilgili sürecin bir bölümüyle sınırlı olması; sürece çok yakın olmaları nedeniyle yaratıcı bir bakış açısı geliştirmelerinin güçlüğü ve içinde çalışmakta oldukları organizasyonel yapıyla kaynaşmalarının getirdiği bir kapalılık olarak sıralanabilir. Bu olumsuzlukların giderilmesinde "Dışarıdakiler" şeklinde tanımlanabilen kişilerin SE'ye katılması yoluna başvurulduğu gibi, "İçeridekiler" in seçilmesinde de bazı konulara dikkat edilebilir. Örneğin "İçerdekiler" in, süreci tanıyacak kadar o işte çalışmış ama, çalışma süreleri o sürecin rasyonel olduğuna inanmalarına yol açacak kadar fazla olmayan işgörenlerden seçilmesi daha yararlıdır. Bu işgörenler, standart iş yapma usullerinin dışına çıkabilecek ve değişikliklere kolay uyum sağlayabilecek kişiler olmalıdır.

"Dışarıdakiler" ise, yeniden tasarımı yapılan süreçte görevli olmayan, farklı bölümlerden gelen veya işletmeye yeni katılan işgörenler olabilecekleri gibi, YY deneyimi olan danışman şirketler aracılığıyla ekibe katılan kişiler de olabilir. Organizasyon içinden seçilecek dışarıdakiler adayları için en uygun birimler, genellikle süreç-odaklı ve yeniliğe daha fazla eğimli çalışanların toplandığı mühendislik, bilgi sistemleri ve pazarlama birimleridir. Dışarıdakilerin SE'ye önemli katkılar sağladıkları görülmektedir. Öncelikle süreçlere taptaze, yeni ve yaratıcı bir bakış açısı getirirler. Sorunun bir parçası olmamakla birlikte, çözümü daha kolay görebilirler. Statüko içerisinde kazanılmış hakları (çıkarları) olmadığından daha kolay risk alabilme eğilimindedirler. Uygulamalarda genellikle her bir "dışarıdaki" ne iki veya üç ya da beş – altı "içerideki" düşmesi durumu ile karşılaşmaktadır.⁷⁰

SE'nin çalışma şekillerine ilişkin bazı önemli bilgiler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁷¹

⁶⁹ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.38

⁷⁰ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.62

⁷¹ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.39 - 41

*SE'nin resmi bir başkanı yoktur. SE'nin çoğu, kimi zaman SS tarafından kendilerinin aday göstermeleriyle göreve getirilen bir ekip başkanıyla çalışırlarsa da, bu kişi aslında eşitler arasında birincidir. Temel fonksiyonu, ekibin uzlaştırıcısı ve bir tür etüd başkanı olmaktadır. Ekip toplantılarının gündemini belirleyebilir; ekibin bu gündem içinde kalmasını sağlayabilir; çekişmeleri giderebilir ya da plânlama veya izin gibi yönetim ayrıntılarıyla uğraşabilir. Ancak başkanın birincil rolü, diğerleri gibi ekibin bir üyesi olarak çalışmaktır.

*Genellikle SE için YY çalışmalarına ayrılacak olan minimum zaman süresinin %75 olması uygun görülmektedir.

*SE üyelerinin en azından yeniden tasarımılanan sürecin pilot uygulaması başlayana kadar genellikle bir yıl ve hatta YY çalışması sonuçlanana kadar ekipte kalmaları uygundur. Bu durum, "İçeridekiler"ın mevcut görevlerini veya organizasyondaki pozisyonlarını büyük ölçüde bırakmaları anlamına gelir. Kaldı ki, "İçeridekiler" için artık tasarımıladıkları yeni süreci gerçekleştirecek organizasyonun bir parçası olmaları en ideal uygulamadır.

*SE ayrıca, genellikle yarı-zamanlı olarak ekibe katılan ve çalışmalara daha dar ve uzmanlaşmış oldukları alanlarda katkı sağlayan bireylerden de destek alır. Sürecin müşterileri ile tedarikçilerden oluşan bu destekleyicilerin bakış açılarının ve sorunlara yaklaşımlarının dolaysız ve filtreden geçirilmeden dinlenmesi sağlanmalıdır. Diğer yandan, bilgi teknolojisi, insan kaynakları veya halkla ilişkiler gibi belli alanlarda uzmanlaşmış kişilerden de yardım istenebilir. Bu uzmanlar, süreci destekleyecek bilgi sistemini kurmak ya da yeni süreci organizasyonun geri kalan bölümlerine aktarmak amacıyla bir iletişim plâni geliştirmek gibi görevleri gerçekleştirebilirler. Bu bireylerin ekibe katılma süreleri değişkendir; ancak belli bir iş sonuçlanıncaya kadar çalışmada yer alırlar.

*SE'nin performansını ölçüp değerlendirmede ana kriter, ekibin hedefe doğru aldığı yol olmalıdır. Bu nedenle ekip üyelerinin bireysel performanslarından ziyade ekibin performansı dikkate alınmalıdır. Öte yandan SE'nin performansları sürece ait göstergeler ile sürekli izlenebilir ve kontrol altında tutulabilir.

*SS, SE'nin başkanı değil müşterisi konumundadır. Liderin ise SE açısından en büyük desteği, ekip için uygun bir çalışma alanı bulmak veya bulunmasını sağlamaktır.

SE'nin tüm faaliyetlerinde büyük ölçüde otonomiye ve sürecin verimli işlenmesini

sağlayacak kaynaklara sahip olması gerekir. Öte yandan etkin çalışabilmeleri için ortak değerlere ve hedeflere sahip olmaları çok önemlidir. Bu özelliklere sahip SE, kendi içlerinde kolaylıkla takım ruhu taşıyabilecekleri gibi, diğer SE ile uyumlu çalışabilirler.⁷²

2.2.2.3. Yeniden Yapılanma Sürecinde Fonksiyonel Birimlerin Durumu

YY'nin odak noktası süreçlerdir ve bu nedenle YY'ye geçiş kararının alınması ile başlayan ve uygulanması ile devam eden süreç içerisinde organizasyonel yapıda "süreçlere dayalı" yeni birimler oluşturulur. Bu yeni yapılanma, organizasyondaki mevcut fonksiyonel bölümlendirmeyi önemli ölçüde değiştiren, dolayısıyla formal (biçimsel) yapıyı derinden etkileyen bir değişim anlamına gelir. Kaldı ki, YY öncesinde sürekli aşamalı iyileştirmelere veya benzeri kalite programlarına başvurmuş olan ve bu nedenle "süreç-odaklı" bir organizasyon sistemine adapte olmuş organizasyonlarda bile, mevcut süreçler yeniden tasarıma konu olacaklarından, YY ile birlikte yeni birimlerin oluşturulması gerekeceği açıktır.

Bununla birlikte, YY'nin getirdiği "Süreç Organizasyonu"na geçiş, fonksiyonel organizasyonu tamamen ortadan kaldırmaz. Organizasyondaki ana işleri süreçler şeklinde gruplandırıp, işlerin sonuçlandırılmasında SE'ye ağırlık verilmesi ve bütün YY çalışmasının plân, proje, koordinasyon ve süreklilik kazanma aşamalarında organizasyonel birimler oluşturularak destek sağlanması "Süreç Organizasyonu" olarak ifade edilebilir. Ancak, belli fonksiyonel alanlar çoğunlukla birden fazla sürecin içinde yer almaktadır. Öte yandan her ne kadar çeşitli uzmanlar SE içerisinde alınırsa da, her bir fonksiyonel-departmanın sahip olduğu uzmanlıktan tamamıyla vazgeçmek en azından belli bir süre için doğru olmayabilir. Bunun yanısıra, ana iş süreçleri tanımlandıktan sonra, birçok rutin ve küçük çaplı iş bu grupların dışında kalacaktır. Bu işlerin fonksiyonel-departmanlarca yürütülmesi yerinde olur. Süreç Organizasyonunun, fonksiyonel-organizasyon çatısı üzerine inşa edilmesi bu açıdan daha çok tercih edilmektedir.⁷³

Bu konuda eklenebilecek bir diğer nokta ise, YY çalışmalarının pek çok organizasyonda başlangıç olarak az sayıda ana süreç üzerinde yoğunlaşmasıdır. Dolayısıyla, sözkonusu süreçlerin kapsamına giren fonksiyonel-departmanların dışındakiler mevcut

⁷² Semih Yedievli, Cem Ersen, a.g.m., s.31

⁷³ Metin Göker, a.g.e., s.167

durumlarını koruyacaklardır. Bu durum en azından işletmedeki diğer süreçlerin de benzer şekilde yeniden tasarıma alınmasına dek sürecektir.

2.2.3. Yeniden Yapılanmaya Yönelik Eğitim ve Yetiştirme Faaliyetlerinin Organize Edilmesi

YY projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, yalnızca iyi plânlama ve tasarıma dayalı değildir. Sürekli eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin etkinliği, plânlama aşamasından başlayarak -hatta ilk etapta organizasyon birimlerine YY'ye geçileceğinin iletilmesi ve bu değişimin benimsetilmesi sürecinden itibaren- uygulamaya geçiş ve sonrasına uzanan etkinlik ve başarının, hedefe ulaşmanın en önemli anahtarıdır.

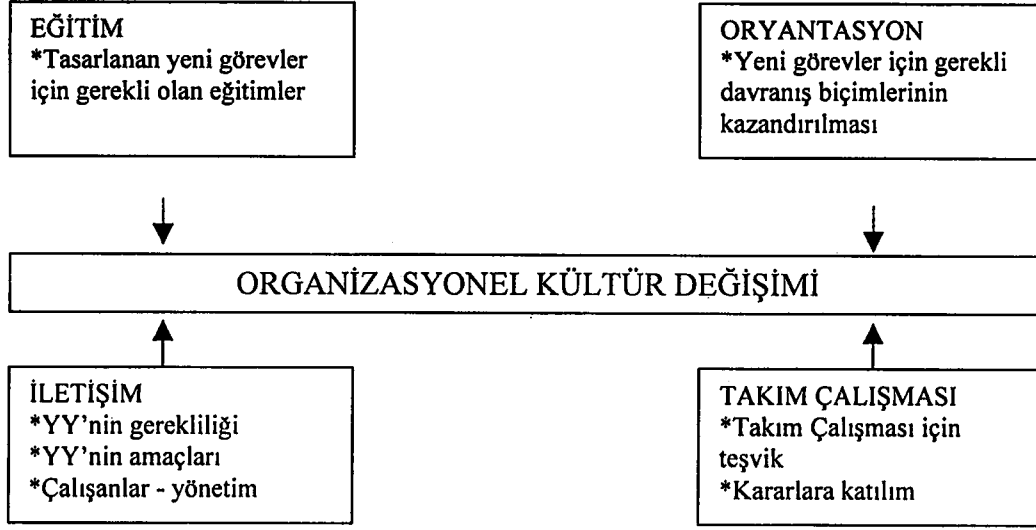
Öte yandan YY'nin getirdiği geniş boyutlu ve çok yönlü değişim, organizasyon içerisinde bu değişime direnç gösterecek bir güç doğurabilecektir. Bu direnç, YY çabalarının başarısızlığa uğramasına neden olabilir. Bu sebepten dolayı, tüm çalışanların değişime hazırlanması, diğer bir deyişle organizasyonunun “yeni bir düşünce” ile iş yapmaya hazırlanması son derece önemlidir ve bu da ancak eğitim ile olur. Hem organizasyonun yeni bir düşünce tarzı ile iş yapmaya hazırlanması, hem de işleri yeni düşünce tarzı ile yapma gereği eğitimin önemini daha da arttırır.⁷⁴

“Organizasyonel Kültür Değişimi” olarak da adlandırılabilen bu safhaya ait çalışmalar; endüstri dalındaki rekabet ve finansal gerçeklerin tüm çalışanlar tarafından kavranması, “sürekli araştırma – öğrenme – uygulama – geliştirme” anlayışının organizasyon içerisinde yerleştirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması ve ruhunun desteklenmesi, çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişimin geliştirilmesi ile yönetime katılım, ödül ve teşvik sistemlerinin yerleştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.⁷⁵ Şekil 2.2.'de YY'ye yönelik bir “Organizasyonel Kültür Değişimi Programı Modeli” ana hatlarıyla aşağıda verilmiştir:

⁷⁴ Naci Onat, “Re – Engineering”, 4. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler, (8-9- Kasım 1995). TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996, s. 457 - 458

⁷⁵ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., s.569

Şekil 2.2. Yeniden Yapılanma Kapsamında Bir Organizasyonel Kültür Değişimi Modeli



Kaynak: İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.m, s.569

2.3. İşletmenin Yeniden Tasarımı (Corporate Re-Design)

İşletme yönetiminin YY'ye yönelik bir değişime kendisini ve organizasyonel birimleri fikren hazırlaması, değişimin ana hedeflerini ve değişimden beklenen sonuçları genel çizgileriyle ortaya koyması ve bu değişimi başlatacak bir organizasyonel yapıyı oluşturmasından sonra, işletmenin yeniden tasarımı sözkonusu olacaktır. YY'nin ana konusu süreçler olduğundan, bu aşamada mevcut ve/veya potansiyel süreçlerin tekrar ele alınması ve yeniden tasarıma konu edilmesi gereklidir.

Konuyla ilgili literatürde "süreç" kavramı, yalnızca "süreç" terimi ile ifade edildiği gibi bazı kaynaklarda "iş süreci", "işletme süreci" ya da "organizasyonel süreç" biçiminde de yer alabilmektedir. Ancak yukarıda belirtilen kavramların tümünün anlam itibariyle birbirlerinin aynısı olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

2.3.1. Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering)

2.3.1.1. Süreç Kavramının Yeniden Yapılanma Çerçevesinde Tanımı ve Özellikleri

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren çağdaş organizasyon düşüncesi içinde önemli bir yer tutmaya başlayan ve pek çok yönetim yaklaşımını etkileyen "Süreç" kavramına ilişkin tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

*Süreç en basit tanımıyla, işletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir.⁷⁶

*Süreçler, birbirlerini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğarlar; yani bir süreç, ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılarına dönüştürüldüğü faaliyetler dizisidir.⁷⁷

*Bir süreç başı ve sonu belli bir iş demektir.⁷⁸

*Süreç, bir veya daha fazla dönüşüm yoluyla, girdilerden daha yüksek değerli çıktılar üretilmesini sağlayan, birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesi olarak tanımlanabilir.⁷⁹

*Hammer'e göre süreç, bir müşterinin belirli bir ihtiyacını karşılayan faaliyetler ve görevler bütünüdür.⁸⁰

Yukarıdaki tanımlar dikkatlice incelendiğinde; aralarında ifade farklılıkları bulunmasına rağmen hepsinin ortak özellikler taşıdığı görülebilir. Süreç tanımlarında yer alan bu ortak özellikler şu şekilde özetlenebilir:

*Her bir sürecin tanımlanabilen girdileri ve çıktıları vardır.

*Sözü edilen girdilerden çıktılar elde edebilmek için, süreç içerisinde birbirleriyle

⁷⁶ Mark M. Klein, a.g.m., s.48

⁷⁷ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.84

⁷⁸ Metin Göker, a.g.e., s.169

⁷⁹ Eugene H. Melan, Process Management, (USA: Mc Graw-Hill, Inc., 1993), s.15

⁸⁰ Tony R. Ovenden, a.g.m., s.79

ilişkili faaliyetler gerçekleştirilir.

*Süreçlerde girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sonucunda müşteriler için değer yaratılması amaçlanır.

*Süreçlerde daima girdilerden daha yüksek değerde çıktılar elde edilmesi esastır.

*Süreci, bir işletmeyi oluşturan parçalar olarak da kabul edebiliriz. Bu bakış açısına göre bir işletme, stratejisi, organizasyonel yapısı, alt-sistemleri ve çalışanları ile komplike bir organik sistemdir.

Süreçlere ilişkin tanımlar ve bu tanımlardaki ortak özelliklerden hareket ederek, verimli ve etkin işleyen, işletmenin YY hedefine ulaşmasını kolaylaştıran “doğru” süreçlerin taşınmaları gereken özellikler ve unsurlar ise şöyle açıklanabilir:

1-Tanımlanabilirlik

Her süreçte işin nerede başlayıp nerede bittiğinin açık bir şekilde belirlenmesi ve işin kendi içinde bir bütün oluşturması gerekliliği yanında, süreci oluşturan temel unsurların önceden tanımlanabilmesi şarttır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁸¹

*Sürecin tedarikçileri, yani girdi sağlayanlar;

*Sürecin girdileri (malzeme, ekipman, bilgi, işgücü, enerji);

*Sürecin çıktıları (ürün/hizmet);

*Sürecin müşterileri (iç ve dış);

*Sürecin müşterilerinin istek, beklenti ve ihtiyaçları (Müşterinin sesi);

*Sürece ilişkin performans hedefi (Sürecin Sesi);

*Süreci oluşturan faaliyetler.

⁸¹ Arçelik A.Ş. Süreç Yönetimi Çalışma Notları, s.2

Yukarıdaki unsurların tanımlanabilmesi, süreç ile ilgili herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesi ve bu nedenle de belgelendirilmesi, yani yazılı hale getirilmesi gerekir.

2- Bir Dönüşümü Gerçekleştirme

Bir süreçte çıktılar temel olarak bir dönüşümün veya dönüşümler dizisinin sonucudur. Malzeme, ekipman, enerji, bilgi vs... şeklinde belirtilebilen girdiler, bir dizi faaliyet sonucunda bir alıcıya sunulan çıktıya dönüştürülür. Bu dönüşüm sonunda elde edilen çıktıdan yararlanan “alıcı” ise, bir bedel ödeyen müşteri, bir departman veya grup (iç işlemler söz konusuysa), diğer işleyen ekipman veya makineler ya da gelecekte kullanılmak üzere muhafaza edilen çıktılar olabilir.⁸²

“Dönüşüm”ü açıklamada süreç tanımlarının rolü büyüktür. Buna göre , her süreç bir girdi veya çıktıyı, görevlerin, fonksiyonların ya da faaliyetlerin yardımı ile değiştirir. Birer arz unsuru olarak onları alır (kabul eder) ve daha sonra bazı eklemelerle ya da değişikliklerle yeni bir hale getirir.⁸³

3- Yinelenebilirlik

Süreçler yinelenebilir faaliyetler dizisidir. Bunun anlamı, bir sürecin sadece bir kez tamamlanması gereken bir faaliyetler dizini olmayıp; açıkça tanımlanan, uygulayıcılar tarafından iyi anlaşılabilen bu faaliyetler dizisinin sürekli ve istikrarlı bir biçimde tekrarlanabilmesidir.

Yinelenebilirlik, bir sürecin aynı çıktıyla, aynı şekilde, düzenli olarak çalışabildiğini gösterir. Bazı süreçler devamlılık gösterirken, bazıları aralıklı veya dönemsel de olabilir. Örneğin bir üretim hattında arabaların üretimi, sürekliliği olan bir süreç iken; yeni yapılan evler için dolap üretimi aralıklı bir süreçtir. Ancak, her durumda sürecin tanıma uygun şekilde yinelenebilmesi gerekir.⁸⁴

⁸² Eugene H. Melan, a.g.e., s. 14

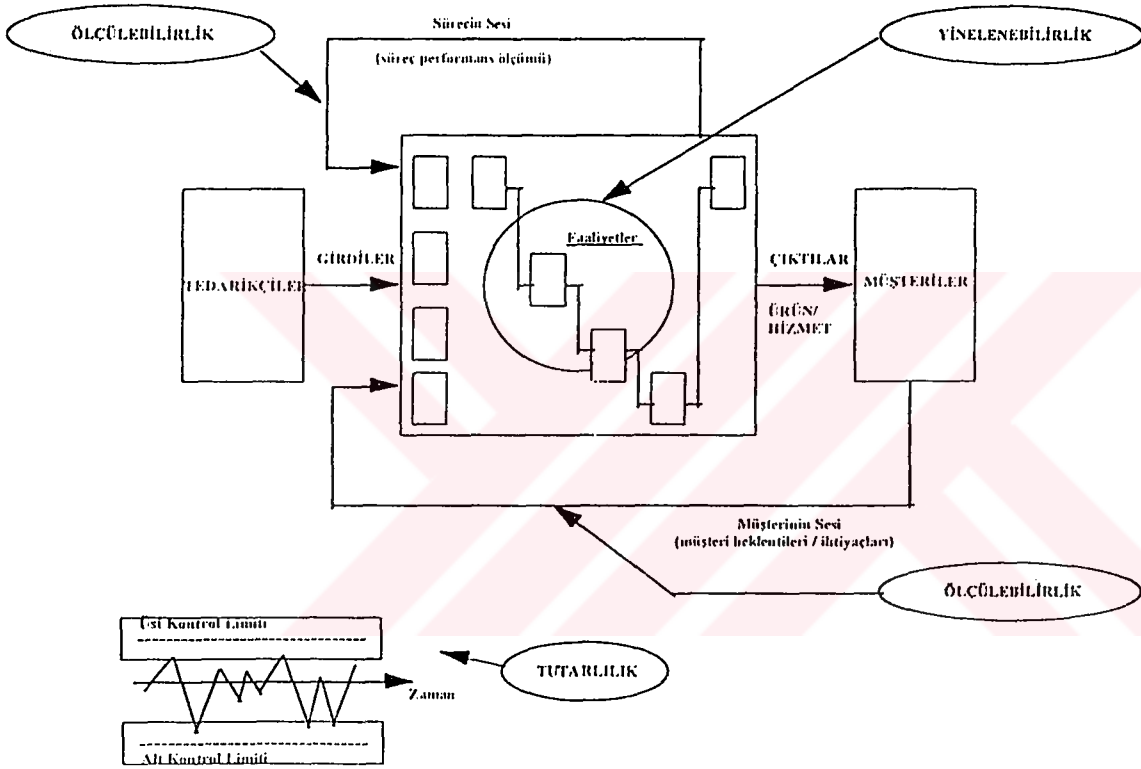
⁸³ Charlene B. Adair, Bruce A. Murray, a.g.e., s.20

⁸⁴ Jeffrey N. Lowenthal, a.g.e., s.90

4- Tutarlılık

Önceden tanımlanan çıktıların her defasında elde edilebilmesi için, süreçlerin istatistiksel anlamda kontrol altında tutulabilmesi gerekir. Süreçte oluşacak sapmalar, önceden belirlenen sınırlar içerisinde kalmalıdır.⁸⁵ Şekil 2.3.'de görülen genel süreç şeması süreçlerin taşınması gereken özellikleri ve unsurları göstermektedir.

Şekil 2.3. Genel Süreç Şeması



Kaynak: Arçelik A.Ş. Süreç Yönetimi Çalışma Notları, s.12

5-“Görev”lerden Farklılık

YY'deki süreç tanımı, genellikle insanların “süreç” olarak algıladıkları “görev”lerden bir sekreterin bir mektubu daktilo etmesi, bir muhasebe elemanının faturaları zarflara koyması ya da bir montaj elemanının tekerleklerin parçalarını takması gibi-farklı özellikler taşır. Bu işgörenler; belirtilen görevleri süreçler kapsamında yerine getirirler. Süreç tanımı, aynı zamanda, bir hastane ya da otelin kayıt bürosunda veya bir işletmenin finansman departmanı

⁸⁵ Arçelik A.Ş. Süreç Yönetimi Çalışma Notları, s.2

içindeki bir eleman tarafından gerçekleştirilen görevler grubu gibi fonksiyonel faaliyetlerden de ayrılır. Ancak, bir hastanenin kayıt bürosu (veya bir otelin rezervasyon bölümü) tarafından kabul işlemini gerçekleştirmek üzere yapılan tüm görevleri ifade eden tek fonksiyonlu bir süreçten söz edilebilir. YY'de yaygın olan eğilim, bir süreç kapsamındaki bireysel görevler ve adımlar süresince ürün/çıktının bir yerden bir başka yere hareket etmesi ve sorumlu bir elemandan diğer bir elemana sürekli olarak bir aktarımın gerçekleşmesidir.⁸⁶

Süreçlerin görevlerden farklılığı, yukarıda da açıklandığı gibi, son derece belirgindir. Bununla beraber, bir görevin net bir ürün ya da çıktı ürettiği durumlarda, sözü edilen farklılık karışıklığa neden olabilmektedir. Görevlerin süreç olarak algılanmasını getiren bu gibi durumlarda en önemli ayırım kriteri, görevin çıktıyı değiştiren bir adımlar dizisini kapsayıp kapsamadığı, içinde bekleme sürelerinin bulunup bulunmadığı ve süreçten bağımsız bir alıcı tarafından kullanılmak üzere bir çıktı üretilip üretilmediğidir.

Yukarıdaki ayrımı bir örnekle ifade edecek olursak; bir mektubun daktilo edilmesi bir görev olmakla birlikte tek başına bir süreç olarak kabul edilemez. Çünkü bu görevin içinde bulunduğu, adımları ve bekleme süreleri belirgin olan ve genellikle bir ana sürecin gerçekleşmesine katkıda bulunan bir alt-süreç vardır.⁸⁷

6-Fonksiyonel Sınırların Aşılması

Süreç kavramının oluşturulmasında, dar anlamda tanımlanmış görevlere bağlı kalmadan ve yine önceden belirlenmiş organizasyonel sınırların içinde sıkışmadan, daha geniş boyutlu düşünebilmek önemlidir. Organizasyonel sınırlar, hem yatay, hem dikey ve hem de çapraz şekilde aşılabılır.⁸⁸

Süreçlerin fonksiyonel sınır çizgilerini aşmaları, işgörenlerin günlük görevlerini yerine getirirken birden fazla süreç içinde yer alabilecekleri şeklinde açıklanabilir. Buna örnek olarak, bir imalât işletmesinde bir montajcının farklı ürünler üretiminin bir parçası olarak değişik süreçlerde yer alması; bir muhasebecinin, satış raporları, gelir tabloları, harcama kontrol çizelgeleri vs. belgeleri kapsayan çıktılar üretmek üzere birden fazla süreçte çalışması veya bir banka müşteri hizmetleri temsilcisinin, kredi başvuruları ve işlenmesi, yeni hesap

⁸⁶ Charlene B. Adair, Bruce A. Murray, a.g.e., s.18-20

⁸⁷ Charlene B. Adair, Bruce A. Murray, a.g.e., s.20-21

⁸⁸ İsmail Hakkı Biçer, a.g.t., s. 464

açılması ve yatırım hizmetlerine yönelik değişik süreçlerde görev alması gösterilebilir.

Yukarıda açıklanan ortak özellikler, bir YY çalışmasında yeniden tasarıma konu olan tüm süreçlerde karşımıza çıkmaktadır. Süreçlerin yeniden tasarımı aşamasında bu özelliklerin iyi bilinmesi ve sürdürülen her adımda bunlara uygun düzenlemelerin yapılması gereklidir.

Ancak genel olarak sahip oldukları ortak özellikler dışında işletmelerde süreçler, tasarımda, işleyiş tarzında ve beklenen performans boyutunda birbirlerinden farklılık gösterirler. Bunun yanında geçirdikleri evrimsel aşamaya, diğer süreçlerle ilişkilerine ve çıktılarının kendine has yapısına bağlı olarak da birbirlerinden ayrılırlar.⁸⁹ Hatta aynı ismi ve benzer işlevleri bünyesinde taşıyan iki süreç, farklı işletmelerde veya farklı yöneticilerin kontrolünde tamamen birbirinden farklı bir yapı ve işleyişe konu olabilmektedir.

2.3.1.2. Yeniden Tasarıma Konu Olacak Süreçlerin Belirlenmesi

Bu aşamada esas olarak yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla süreç tanımı ve genel özelliklerinden hareketle, işletmede hangi temel süreçlerin bulunduğu veya bulunması gerektiğini belirlemek yapılacak ilk iştir. Daha sonra bu süreçler arasında bir “öncelik” sıralaması yapılmalı, yani işletme açısından ilk etapta yeniden tasarımı en fazla gerekli olan süreçler saptanmalıdır. Bazı işletmeler, YY çalışmasının başlangıcında veya tümünde az sayıda sürecin yeniden tasarımı gerçekleştirilmektedirler. Bu durumda da en öncelikli süreçlerin seçimi büyük önem taşımaktadır.

2.3.1.2.1. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

Bu adımda ilk olarak YY Proje Ekibi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini düzenli olarak karşılayan birkaç önemli süreci belirler. Söz konusu süreçler, hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verirler; zaman içerisinde çok büyük değişiklikler göstermezler ve doğrudan doğruya organizasyonun öz-yeteneklerine bağlı olmalıdırlar. Daha da önemlisi, bu adımda müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin ne ölçüde karşılanabildiğinin izlenmesine ve ölçülmesine olanak tanıyan süreçler belirlenmiş olur.⁹⁰

⁸⁹ Charlene B. Adair, Bruce A. Murray, a.g.e., s.22

⁹⁰ Jeffrey N. Lowenthal, a.g.e., s.99

Görüldüğü gibi, kritik süreçlerin belirlenmesinde temel hareket noktası, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru bir şekilde ortaya konulmasıdır. Müşterinin kim olduğu, ne istediği veya neye gereksinim duyduğu ve onun için asıl önemli olan şeyin ne olduğunun iyi anlaşılması birincil değer taşır. Bu konularda sağlıklı bir bilgi bütününe ulaşıldıktan sonra, organizasyonu doğru hedefe yöneltecek kritik süreçler belirlenebilir.

YY uygulayan işletmelerin müşterilerini anlamada kullandıkları bazı yöntemler, pazarlama ve satış bölümlerinin çalışmalarından elde edilen bilgileri değerlendirmek, müşterilerle görüşmeler yapmak, çeşitli dış kaynaklardan-araştırma şirketleri gibi-müşteri araştırmaları istemek veya önemli müşterileri YY projesine katılmaya davet etmek vb. gibi olabilir.

Örneğin bir imalât işletmesinde YY Proje Grubu işe pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri bölümlerinden birkaç yönetici ile görüşmeler yaparak başlamıştır. Daha sonra, satış bölümünde çalışan elemanlarla “Beyin Fırtınası”nın* gerçekleştirildiği periyodik oturumlar düzenlenmiştir. Son olarak ise, en önemli birkaç müşteri ziyaret edilerek, aralarından birkaç tanesi bir “Müşteri Danışma Konseyi” içerisinde yer almaya davet edilmiş ve bu Konseyden süreç vizyonlarını ve uygulamaya dönük fikirleri hayata geçirmek için tüm proje süresince yararlanılmıştır.⁹¹

Bir işletmede kritik süreçlerin belirlenmesinde yol gösterici nitelik taşıyan bazı sorular ise şöyle sıralanabilir:⁹²

- Süreçlerin fonksiyonlar ve departmanlarla olan ilişkilerinin kapsamı nedir?
- Her bir sürecin işletme hedefleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
- Her bir süreç için gereksinim duyulan kaynaklar nelerdir?
- Süreçlerin sınırları nasıldır (Nerede başlayıp nerede biterler)?

* Beyin Fırtınası, daha çok düşünce yaratmak için, belli sayıda bireyden oluşan bir grubun yaratıcı kapasitesinden yararlanmayı amaçlayan bir problem çözme tekniğidir. Ayrıntılı bilgi için bkz. İsmail Efil, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, (2.b., Bursa: Uludağ Üniv. Basımevi, 1994)

⁹¹ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s. 80-81

⁹² Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s. 76

-Hangi süreçler tamamıyla işletme içinde yürütülürler, hangileri müşteriler, tedarikçiler vs. iş ortaklarını içerir?

-Hangi süreçler işletmenin ürettiği ürün hizmetlere değer eklerler, hangileri destekleyici ve hangileri yönetseldir?

-Hangi süreçler işletmenin stratejisi açısından önem taşır?

İç ve dış müşteriler ve onların gereksinimleri ve beklentilerine ilişkin bilgiler ile stratejik ve operasyonel plânların boyutları yardımıyla işletmenin başlangıçta belirlediği öz-yetenekleri, misyonu ve vizyonu doğrultusunda YY Proje Ekibi, kritik süreçleri belirlemeye başlamalıdır.

Kritik süreçlerin kaç tane olacağına ilişkin uygulama örnekleri farklılıklar göstermesine rağmen, 5 ile 20 arasında süreç belirlenmesi genel kabul görmüştür.⁹³ Bazı işletmeler ise 6-10 arasında makro düzeyde süreç tanımlamaktadır ve bu süreçlerin tekrarlanabilirlik, işletmenin misyonuna uyum sağlama ve müşteri gereksinimlerini karşılama özellikleri açısından en uygun süreçler olmaları gerekmektedir.⁹⁴

2.3.1.2.2. Süreçlerin İsimlendirilmesi

Belirlenen süreçlere en uygun isimlerin verilmesi, son derece önemli bir konudur. Uygun isim verilmediği takdirde, bundan sonraki aşamalarda gerek ilgili sürecin tasarımından gerekse uygulanmasından sorumlu kişilerin işleri bir hayli zorlaşabilecektir. Süreçlere ilişkin vizyonun geliştirilebilmesi, sürecin sınırlarının doğru çizilmesi ve süreçlerarası karışıklıkların meydana gelmemesi için, doğru isimlendirme şarttır.

Süreçleri isimlendirmede kullanılan yöntemlerden biri, ilgili sürecin başlangıç ve sonuçlarını gösteren isimler vermektir. Bu isimler, sürecin başından sonuna dek yapılan tüm faaliyetleri ve görevleri içine almalıdır. Örneğin, “İmalât (Üretim)” bir birim adı gibi görünürken “Tedarikten Nakliyeye Süreci” bu tanıma daha uygun olabilir. Veya,

*“Ürün Geliştirme” yerine “Kavramdan Prototipe Süreci”

⁹³ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s. 77

⁹⁴ Jeffrey N. Lowenthal, a.g.e, s. 101

*“Satış” yerine “Tahminlemeden Siparişe Süreci”

*“Servis” yerine “Talepten Çözüme Süreci” gibi ⁹⁵

Bir otel işletmesinde, işgören seçimi, başlangıç eğitimi, yerleştirme, yeni işgörenlerin değerlendirilmesi fonksiyonlarını kapsayan “İşe alma ve Geliştirme Süreci” ilgili sürecin başlangıcını ve sonucunu gösterecek şekilde isimlendirilmiştir. ⁹⁶

Süreçlerin isimlendirilmesinde bir diğer yaklaşım, sürece konu olan varlıkların bir isim veya isim grubu ile; süreçlerin ise fiil veya fiil grupları ile ifade edilmesidir. Örneğin, “müşteri” ya da “sipariş” bir varlık ifade ederken, “Siparişleri Karşılama” bir süreç ismi olabilir. Ya da bazen “Siparişlerin Karşılanması” gibi nesne barındıran isimler ile “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi” gibi, hem mevcut işgörenleri hem de işletmeye yeni alınacak olanları kapsayacak ölçüde genelleştirilmiş isimler de kullanılabilir. ⁹⁷

Kritik süreçlerin belirlenmesinde ve isimlendirilmesinde, başlangıçta organizasyonel birimleri düşünmek ve bu birimlerdeki değişik faaliyet alanlarından yola çıkmak da yararlı olabilir. Örneğin;

Mali İşler Müdürlüğü	—————▶	Faaliyet Raporu Hazırlama Süreci
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	—————▶	Personel Seçim Süreci
Teknik İşler Müdürlüğü	—————▶	Üretim Süreci
		Plânlı Bakım Süreci
Ticaret Müdürlüğü	—————▶	Stok Kontrol Süreci
Satış Müdürlüğü	—————▶	Kredi Onay Süreci
Sistem Otomasyon Müdürlüğü	—————▶	Sistem Analizi Süreci ⁹⁸

Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, isimlendirmede dikkat edilmesi gereken noktalar; YY’yi gerçekleştirecek olan SE’nin soyut kavramları somut hale getirmelerini kolaylaştıracak ve süreç bakış açısı ile geleneksel fonksiyonel bakış açısı arasındaki

⁹⁵ Michael Hammer, James Champy, *Değişim Mühendisliği*, s.109

⁹⁶ Nebel III. C. Eddystone ve Diğerleri, a.g.m., s.93

⁹⁷ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s. 88-89

⁹⁸ Haluk Erkut, *Süreçlerle Yönetim*, (İstanbul: MÜ-KA, 1998), s.32-33

karışıklığı önleyebilecek isimlerin konulmasıdır.

Süreçlerin belirlenmesi ve isimlendirilmesine ilişkin çeşitli sektörlerden alınan bazı uygulama örnekleri aşağıdaki gibidir:

*Demirbank'ta YY ilkelerine bağlı olarak yeniden organize edilen yapı, sektör genelinden farklı olarak fonksiyonlar yerine süreçlere dayandırılmıştır. Bu yapılanmada, Genel Müdürlük ile Şubeler arası ve farklı departmanlararası çizgiler ortadan kaldırılırken şu ana süreçler saptanmıştır:

1-Hedef ve Strateji Belirleme Süreci

2-Ürün Geliştirme Süreci

3-Pazarlama Süreci

4-Müşteri Hizmetleri Süreci

5-Hizmet Sonrası Destek Süreci

Örneğin, Demirbank'ın YY öncesi uygulamalarında, müşteri talepleri önce Pazarlama Departmanı'na gelir, daha sonra Operasyon Departmanı tarafından işlemler yürütülür, bu arada çeşitli genel müdürlük birimleri-Kredi Değerlendirme, Hazine, Muhabir İlişkileri-farklı aşamalarda konuya dahil olurdu. YY sonucunda ise, tüm birimlerden katılımı oluşturulan SE, müşterilere özel çözümleri hızlı bir şekilde tek bir noktadan sunmaktadır.⁹⁹

*Mako Elektrik San. Ve Tic. A.Ş.'de "Süreç Analizi Çalışmaları", YY'den etkilenecek süreçlerin tanımlanması ile başlamıştır. Koç 2000 Komitesi, aşağıdaki süreçlerin analizine karar vermiştir.¹⁰⁰

1-Yeni Ürün Geliştirme Süreci

2-Teknik Değişikliklerin Yönetimi Süreci

3-Yeni Üretim Araçları Yönetimi Süreci

⁹⁹ Ertuğrul İhlamur, a.g.t. ,s .551

¹⁰⁰ Mako Elektrik ve San. Tic. A.Ş. Deneyimi, Çalışma Notları, s.93

4-Üretim Araçları Bakım ve Değişiklik Yönetimi Süreci

5-Tedarikçi Değerlendirme ve Satın Alma Yönetimi Süreci

6-Kalite Güvence Yönetimi Süreci

7-Üretim Plânlama ve Kontrol Yönetimi Süreci

8-Malzeme Gereksinimi Plânlama ve Stok Kontrol Yönetimi Süreci

9-İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

10-Ürün Maliyeti Kontrol ve Yönetimi süreci

Örneklerden de anlaşılacağı gibi, işletmelerin yeniden tasarım için belirleyeceği süreçleri belirlemesi ve özellikle isimlendirmesinde izleyecekleri yol ve yöntemler farklı olabilmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün ve hizmet sunduğu piyasaların yapısı ve özellikleri ile işletmenin kendi hedefleri, beklentileri ve YY'ye gereksinim duyma nedenleri bu belirlemede anahtar rol oynar.

Öte yandan, süreçlerin isimlendirilmesi ile birlikte, YY kapsamında görevlere ilişkin unvanlar da değişime uğrar. Bu konudaki uygulamalar, genellikle süreç isimlerinin unvanlara dönüştürülerek ilgili yöneticiye verilmesi şeklindedir. Örneğin, “Araştırma-Geliştirme Müdürü” yerine “Fikirden Ürüne Süreç Yöneticisi”; ya da “Satış Müdürü” yerine “Sipariştan Satış Sonrası Hizmetlere Süreç Yöneticisi” gibi...

Görüldüğü gibi, YY'de unvanların “sonuçlara” dayandırılması yerine “süreçlere” dayandırılması mantığı ağır basmaktadır. Genel olarak sonuçlara dayalı unvanlar, işi büyütüp geliştirmeye ve yaratıcı katkılara açık iken; süreçlere dayalı olanlar daha belirgin ve süreci etkinleştirmeye daha yatkındırlar.

Ancak uygulamalarda her iki tip unvanın da kullanıldığı durumlara rastlanmaktadır. Süreçlerin kolaylıkla gözlenebildiği, az kişinin çalıştığı ve dolayısıyla vizyonun daha kolay paylaşılabilirdiği, ölçeklerinin küçüklüğünden ötürü manevra ve değişim kabiliyeti yüksek küçük ve orta ölçekli işletmelerde “sonuçlara” dayalı unvanlar daha akılcı olabilmektedir. Öte yandan, süreçlerin ilk bakışta gözlenemeyecek kadar büyük olduğu, kalabalık ve karmaşık yapıdaki işletmelerde “süreçlere” dayalı unvanlar kullanılabilir. Uygun bir organizasyonel

yapı sözkonusu ise, her iki tip unvan da kullanılabilir.¹⁰¹

2.3.1.2.3. Süreçlerin Yeniden Tasarım Açısından Öncelik Sırasına Alınması

Kritik süreçlerin belirlenmesinden sonra, hangi süreçlere ve hangi sırayla YY uygulanacağı konusu gündeme gelir. Hiçbir işletme, tüm kritik süreçlerinde aynı anda YY uygulamasını gerçekleştiremez. Böyle bir durum, YY'ye geçişte büyük karışıklıklara yol açabilir. Dolayısıyla YY Proje Ekibinin bazı seçim kriterleri yardımıyla süreçleri değerlendirmeye tabi tutması ve bu değerlendirme sonucunda bir öncelik sıralaması yaparak ilk etapta yeniden tasarıma konu olacak süreçleri saptaması gereklidir.

Süreçler arasındaki önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterlerin belirlenmesinde, süreçlerdeki mevcut sorunlara değil, genel ilerleme yönüne ve fırsatlara odaklanarak hareket etmek çoğu kez daha iyi sonuç vermektedir. Bu kriterlerden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- *Açıklık, belirlilik, tanımlanabilirlik
- *İşletmenin stratejilerine uygunluk
- *Uygulanabilirlik (YY açısından)
- *Ekonomiklik, yüksek katma değer üretmek
- *Ölçülebilirlik
- *Geliştirmeye açık olmak
- *Esneklik

Öte yandan kriterlerin belirlenmesinde, süreçleri geliştirmek ana amacı sözkonusu ise, süreçlerin iyileştirmeye açık olan alanlarına, yani sorunlarına odaklanmak gerekebilecektir. Bu durumda, aşağıdaki kriterler örnek alınabilir:

¹⁰¹ Melih Arat "Organizasyonunuzu Değiştirecek İş Unvanları", Önce Kalite Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 22, KalDer Yayını, İstanbul, 1997, s.25

*Dış müşteri şikayetleri

*İç müşteri şikayetleri

*Yüksek maliyetler

*Uzun süreli çevrim

*Daha iyi kıyaslama örnekleri

*Kullanılabilir yeni teknolojilerin varlığı¹⁰²

Yukarıda sıralanan iki farklı gruptaki kriterler, işletmelerin amaçlarına göre artış ve azalış gösterebilirler. Daha önce de belirtildiği gibi, işletmelerin YY'den beklentileri doğrultusunda hangi süreçlere daha fazla önem verecekleri ve bu değerlendirmeyi nasıl yapacakları konusu farklı uygulamaları doğurabilmektedir. Kaldı ki, çoğunlukla işletmeler birkaç öncelikli sürecin yeniden tasarımı sonrasında başarılı uygulamalar gerçekleştirdiklerinde, diğer süreçleri de proje kapsamına alma yoluna gitmektedirler.

Görüldüğü gibi, süreçlerin yeniden tasarımı için ilk etapta en öncelikli süreçlerin seçiminde, aslında YY'ye temel teşkil eden ilkeler ön plâna çıkmaktadır. İşletmenin hedeflerine olumlu etkisi en fazla olan süreçler, aynı zamanda işletmenin müşterilerini de en çok etkileyen -müşteri odaklılık ilkesi gereği- süreçlerdir. Diğer yandan, başlangıç için yeniden tasarıma en uygun süreçlerin seçiminde, zaman, risk, maliyet ve sosyal boyut unsurlarının dikkate alınması son derece önemlidir ve tüm YY çalışmasının başarısını etkiler.

Bu konuda bir örnek vermek gerekirse, Tablo 2.1.'de görülebileceği gibi bir imalâtçı işletmede, temel süreçlerin belirlenmesinin ardından, bunların öncelik sırasına alınması söz konusu olmuştur. Bu aşamada, YY Proje Ekibinin Üyelerinden, her bir süreci,

-En çok aksaklığı olan süreç,

-En çabuk sonuca ulaşılabilecek süreç,

-Müşterileri en çok etkileyen süreç ve

¹⁰² Haluk Erkut, a.g.e. s.34-35

-Vizyona etkisi en fazla olan süreç şeklinde puanlamaları istenmiştir. Yapılan puanlama sonucunda alınan toplam puanlar, süreçlerin öncelik sırasına alınmasında kullanılmıştır.¹⁰³

Tablo 2.1. Süreçlerin Karşılaştırılmasında “Çok Ölçütlü Karşılaştırma Modeli” Örneği

Süreç No	En çok aksaklık olan süreç	En çabuk sonuca varılabilecek süreç	Müşteriyi en çok etkileyen süreç	Vizyona etkisi en fazla olan süreç	Toplam Puan	Öncelik
1	$\sum_{i=1}^n p = 23$	24	21	10	78	1
2	2	8	2	-	12	6
3	6	11	11	5	33	4
4	16	12	7	10	45	2
5	9	4	14	7	34	3
6	-	-	2	28	30	5
7	1	1	2	-	4	7
8	3	-	1	-	4	8

p: verilen puan, n: proje grubu üye sayısı

Kaynak: Cavit Vardarlılar, Burak Altunterim, a.g.m., s.429

Örnekte görülen “Çok Ölçütlü Karşılaştırma” dışında, iki temel ölçüte dayalı “İkili Karşılaştırmadan” da yararlanılabilir. Örneğin süreçler aşağıda Şekil 2.4.’de görüleceği gibi “Müşteri Odaklılık” ve “Gelişmeye Açıklık” ölçütlerine göre derecelendirilebilir.

¹⁰³ Cavit Vardarlılar, Burak Altunterim, a.g.t., s.429

Şekil 2.4. Süreçlerin Müşteri Odaklılık ve Gelişmeye Açıklık Ölçütlerine Göre Derecelendirilmesi

	* DAĞITIM	
		*MALİYETLENDİRME
		*İŞGÜCÜ TEMİNİ
DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK

GELİŞMEYE AÇIKLIK

	YÜKSEK ÖNCELİKLİ		ÖNCELİKLİ OLMAYA ADAY
	ÖNCELİKLİ		ÖNCELİKLİ DEĞİL

Kaynak: Haluk Erkut, a.g.e., s.37

Süreçlerin önceliklendirilmesinde “sürecin müşterileri” nin bakış açıları da özel bir önem taşıdığından, müşteri görüşlerinin doğrudan değerlendirildiği modeller de kullanılmaktadır. Şekil 2.5.’de gösterilen bu tür bir modelde süreçler,

1-Müşteri görüşmeleri sonucunda elde edilen müşteri puanları ile

2-Süreç katılımcılarının puanlaması sonucunda elde edilen iç performans değeri olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir.

Şekil 2.5. Süreçlerin Önceliklendirilmesinde Müşteri Görüşlerinin Değerlendirildiği Bir Model

SÜREÇ YÖNETİMİ KAYDI		
SÜREÇ PUANLAMA TABLOSU		
KONU / BÖLÜM		TARİH
SÜREÇ ADI		
1	"Kendi sınıfında en iyi" süreç sonuçları elde edildi. Süreç sonuçları neredeyse hatasız.	EN İYİ
2	Önemli süreç gelişmeleri elde edildi. Süreç değişken koşullara adepte olabilir.	SAĞLIKLI
3	Süreç verimlidir ve belirgin bir operasyonel problemi yoktur.	DENGE
4	Süreçte düzeltme faaliyeti gerektiren bazı operasyonel problemler vardır.	VASAT
5	Süreçin acil düzeltici faaliyet gerektiren belirgin maliyet / verimlilik problemleri vardır.	KRİTİK
	Anahtar özelliklerin çoğunda çıktılar müşteri beklentilerini karşılamamaktadır.	Anahtar özelliklerin çoğunda çıktılar müşteri beklentilerini karşılamaktadır.
		Bütün performans özellikleri için çıktılar müşteri beklentilerini karşılamakta ya da aşmaktadır

MÜŞTERİNİN PERFORMANS PUANLAMASI

Kaynak: Haluk Erkut, a.g.e., s.39

Kritik süreçlerin belirlenmesi, isimlendirilmesi ve öncelik sırasına alınması ile süreçlerin yeniden tasarımına geçiş süreci tamamlanmış olur. Bu aşamadan sonra yapılacak olan, işletmenin yeniden tasarımında öncelikli öneme sahip olan bir ya da birkaç sürecim köklü biçimde yeniden ele alınması, analizi ve gerekli tasarım yapılmasıdır.

2.3.1.3. Yeniden Tasarıma Konu Olacak Süreçlerin Analizi

Bu aşamada, temel olarak YY'de öncelikli olan süreçlerin algılanması, anlaşılması ve kavranılması amaçlanmaktadır. Süreçlerin incelenmesinde hem mevcut veriler ve belgelerden, hem de süreçle ilgili kişilerden alınan bilgilerden yararlanılır. Yapılan incelemeler sonucunda "Süreç Akış Diyagramları" ve "Süreç Haritaları" oluşturulur.¹⁰⁴

2.3.1.3.1. Süreç Sorumlularının Belirlenmesi

YY'ye konu olacak süreçlerin belirlenmesinden hemen sonra yapılması gereken iş, SS ve SE'nin kesin olarak saptanmasıdır. Daha önceki bölümlerde görevleri, işlev ve sorumlulukları ayrıntılı şekilde açıklanmış olan SS ve SE, kendi süreçleri ile ilgili kapsamlı bir analiz ve değerlendirme yaptıktan sonra, sürecin yeniden tasarlanmasını da sağlarlar. SS olmaya aday olan ve genellikle YY Proje Ekibi içinde plânlama çalışmalarına katılan yöneticiler arasından kesin SS belirlenir ve görevlendirilir. Bu kişiler kendi sorumluluklarına giren süreçle ilgili SE üyelerini seçerler. SS, SE üyesi olacak kişileri seçerken, birtakım kriterlere dikkat etmek durumundadır: Süreçlerin mevcut işleyişine ilişkin bilgilere sahip olma, öte yandan yeni ve yaratıcı fikirler geliştirebilme, yani esneklik ve alışkanlıklara aşırı bağımlı olmamak, ekip çalışmasına yatkınlık gibi...

SE'nin oluşturulmasında, çalışanların süreçlerdeki rollerinin belirlenmesi büyük önem taşır. SS, bu belirlemeyi yaparken, ilgili çalışanları şu şekilde bir ayrıma tabi tutabilir:

*Süreç ile doğrudan ilgili olup, kısmen veya tamamen sorumluluk taşıyabilecek kişiler;

*Süreç ile dolaylı olarak ilgili olup, sürecin belli kısımlarına veya bütününe destek verenler;

*Süreç ile hiçbir ilgisi olmayanlar.

Tablo 2.2.'de dört ana süreç kapsamında çeşitli birimlerde görevli kişilerin ilgi düzeylerine ilişkin örnek bir değerlendirme yer alırken; Tablo 2.3.'de de kimliği tanımlanmış,

¹⁰⁴ Haluk Erkut, a.g.e., s.41

sorumlusu (SS) ve Süreç Ekibi belirlenmiş bir süreç görülmektedir.

Tablo 2.2. Süreç Sorumlularının Süreçle İlgili Düzeylerini Gösteren Bir Örnek

SÜREÇ	BİRİM		
	İNSAN KAYNAKLAR I YÖNETİCİSİ	BÖLGE SATIŞ YÖNETİCİSİ	MUHASEBE UZMANI
STRATEJİK YÖNTEM	SORUMLU	DESTEK	DESTEK
DAĞITIM	İLGİSİZ	SORUMLU	İLGİSİZ
ÜRÜN TASARIMI	İLGİSİZ	DESTEK	İLGİSİZ
EĞİTİM	SORUMLU	İLGİSİZ	İLGİSİZ

Kaynak: Haluk Erkut, a.g.e., s.42

Tablo 2.3. Bir Süreç Kimliği Modeli

SÜREÇ KİMLİĞİ	
ADI	<i>İŞGÜCÜ TEMİNİ</i>
KODU	<i>İŞ.97.05</i>
AMACI	<i>ŞİRKETİN TANINIMLANMIŞ HEDEFLERİNE ULAŞABİLMESİ İÇİN GEREKLİ OLAN İNSAN KAYNAĞININ, İSTENEN NİCELİK VE NİTELİKTE SAĞLANMASI</i>
SORUMLUSU	<i>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ</i>
TAKIMI	<i>GENEL MÜDÜR MALİYET MUHASEBESİ ŞEFİ KAYNATMA FORMENİ</i>
BAŞLANGIÇ OLAYI	<i>İŞGÜCÜ PLANLARININ TAMAMLANMASI</i>
BİTİŞ OLAYI	<i>YENİ İNSAN KAYNAKLARININ İŞE BAŞLAMASI</i>

Kaynak: Haluk Erkut, a.g.e., s. 43

Yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin sahipleri ve sorumlu ekip üyelerinin belirlenmesi, süreçlerin analiz edilmesine geçişi sağlayan ilk adım olacaktır. Bundan sonra yapılacak olan iş, ilgili süreç veya süreçlerin ayrıntılı şekilde ele alınması ve köklü bir yeniden tasarım için sağlıklı bir analize tabi tutulmalarıdır.

2.3.1.3.2. Süreçlerin Anlaşılması

Bir Süreç Ekibinin, üzerinde çalışacağı süreci yeniden tasarlamaya başlamadan önce, bazı sorulara yanıt bulabilmesi gereklidir. Bu aşamada, sürecin hem yapısını, hem de süreç akışını anlamaya yönelik faaliyetler ön plâna alınmalıdır.

Bir Süreç Ekibinin bir süreci anlamaya başlayacağı en iyi nokta, sürecin müşteri-iç veya dış-ucudur. Bir süreci yeniden tasarlamamanın asıl amacı, müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılayan yeni bir süreç yaratmak olduğuna göre, öncelikle bu gereksinimlerin çok iyi anlaşılması gereklidir. Bunun için başvurulacak yollar arasında, SE üyelerinin müşteriler ile görüşmeler yapması, onların ortamında bizzat bulunması ve onları gözlemlemesi, hatta işi kendilerinin yapması sayılabilir. Müşterilerin, sürecin çıktısından nasıl yararlandıklarını görmek ve anlamak, SE'ye büyük fayda sağlar. Böylelikle sürecin müşteriye daha iyi hizmet etmesini sağlayacak yollar aranabilir.¹⁰⁵

Burada üzerinde durulması gereken nokta, müşterilerin sürece ilişkin mevcut beklentileri veya sorunları üzerine odaklaşmak yerine, onların çoğu kez farkında olmadıkları gizli amaç, sorun veya beklentilerini ortaya koyabilmektir. Örneğin bir otel işletmesinde, otel müşterileri geleneksel check-in (giriş) ve check-out (çıkış) işlemleri ile gerçekten ilgilenmekte midirler? Ya da bu işlemlerden tümüyle vazgeçmeye istekli midirler?¹⁰⁶ Veya bir imalât işletmesinin ürettiği bir mamulü kullanan bir müşteri, kullanımdan önce mamulün bir parçasını sökmek zorunda kalıyorsa, kendisine o parçanın sökülü olduğu bir mamül sunulması daha doğru olmayacak mıdır?

Sürece ilişkin müşteri gereksinimlerini daha iyi anlayabilmek için şu soruların sorulması önerilebilir:

*Müşterilerin sürece ilişkin gerçek ihtiyaçları, istek ve beklentileri nelerdir?

*Müşteriler gerçekten istediklerini söyledikleri ya da düşündükleri şeyleri mi istiyorlar?

¹⁰⁵ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.121

¹⁰⁶ Nebel III. C. Eddystone ve Diğerleri, a.g.m., s.204

*Müşteriler sürecin çıktısını nasıl kullanıyorlar ve bu çıktı üzerinde hangi işlemleri yapıyorlar?

Sürecin müşteri açısından anlaşılması önemli olduğu kadar; işletmenin buna ilişkin istek, ihtiyaç ve beklentileri ne ölçüde karşılamakta olduğunu anlaşılması da çok önemlidir. Dolayısıyla mevcut süreci gözlemlemek, analiz etmek, bizzat uygulamak ya da kıyaslama yoluna gitmek gibi yollara başvurarak sürecin daha iyi anlaşılması mümkün olabilir.

Öyleyse bir sonraki adım, sürecin kendisini anlamaktır. Yeniden tasarımda, SE sürecin halen nasıl çalıştığından çok, yeni sürecin ne yapacağıyla ilgili olduğundan; amaç, sürecin “nasıl” larını değil, “ne” ve “neden” lerini anlamaktır.¹⁰⁷

2.3.1.3.3. Süreçlerin Analizinde Kıyaslama (Benchmarking)

Tekniğinin Kullanılması

SE'nin, süreçlerini daha iyi analiz edebilmeleri için başvurabilecekleri yöntemlerden biri de, “Kıyaslama” ya da orijinal adıyla “Benchmarking” dir. Süreçlerin anlaşılması ve tanımlanmasında olduğu kadar etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesinde de bu yöntemden yararlanılabilir.

Kıyaslama Tekniği, 1980'lerin sonlarında “Kalite İyileştirme” çalışmalarının bir parçası olarak popülerite kazanmış ve TKY uygulamalarının standart araçlarından biri haline gelmiştir.¹⁰⁸ Ancak günümüzde hangi çağdaş organizasyon yaklaşımı olursa olsun hemen hepsinde Kıyaslama Tekniğinden faydalanabilmek olasıdır.

Genel bir tanıma göre kıyaslama, dünyadaki en iyi veya daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla, organizasyonlar tarafından bu uygulamaların kendi süreçlerine uyarlanması yönündeki faaliyetlerin tümüdür.¹⁰⁹ Bir diğer tanıma göre ise, organizasyonu geliştirmek amacıyla, en iyi uygulamalara örnek olarak kabul edilen işletmelerin ürünleri, hizmetleri ve iş süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik, sürekli

¹⁰⁷ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.122

¹⁰⁸ İrfan Onay, “Sürekli İyileştirme İçin “Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking)”, Önce Kalite Dergisi, Sayı: 5, KalDer Yayını, İstanbul, Ekim 1993, s.21

¹⁰⁹ Benchmarking Uzmanlık Grubu, Kıyaslama, (İstanbul: KalDer Yayını, 1997), s.13

ve sistematik bir süreçtir. ¹¹⁰

Bazı kaynaklarda “İşaretleme” olarak da ifade edilen Kıyaslama Tekniği, kuramlar yerine gerçekleştirebilir somut uygulamalardan yararlanmanın yollarından biridir.

Süreçlerini yeniden tasarıma alacak olan işletmelerde ise bu tekniğin kullanım nedeni, özde kendi süreç performansları ile benzer süreçlerin yürütüldüğü özellikle lider konumdaki işletmelerin süreç performanslarının karşılaştırılmasıdır.

Süreçlerin analizi aşamasında Kıyaslama Tekniğinden etkin bir biçimde yararlanabilmek için aşağıdaki yolun izlenmesi önerilebilir:¹¹¹

a)Hazırlık

*Kıyaslama yapılabilecek uygun süreç ya da süreçlerin belirlenmesi;

*Kıyaslamayı gerçekleştirecek ekibin oluşturulması;

*Kıyaslama yapılacak süreç/süreçlerin analizi ve dokümantasyonu;

-Süreç müşterilerinin tanımlanması;

-Sürecin başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki her aktivitenin tanımlanması;

-Sürece ilişkin en önemli performans ölçütlerinin belirlenmesi; örneğin kalite (hata oranı, şikayet sayısı gibi....);

-Sürece girdi sağlayacak olan tedarikçilerin tanımlanması;

*Kıyaslama ortaklarını seçim kriterlerinin belirlenmesi ve

*Veri toplama hazırlığının yapılması.

¹¹⁰ Michael J. Spendolini, *The Benchmarking Book*, (New York: AMACOM, 1992), s.9

¹¹¹ Benchmarking Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.21-36

b)Veri Toplama ve Analiz

- *Kıyaslama ortaklarının belirlenmesi;
- *Verilerin toplanması;
- *Toplanan verilerin analizi ve değerlendirilmesi ve
- *Performans farklılıklarının belirlenmesi.

c)Kıyaslama Raporunun Hazırlanması ve Sonuçların Duyurulması

- *Raporun hazırlanması ve
- *Raporun duyurulması.

Kıyaslama yolu ile, diğer işletmelerde daha etkin ya da üstün performansla çalışan süreçlerin sahip olduğu nitelikler ortaya konulmuş olur. Böylece bu niteliklerin organizasyonda bulunup bulunamayacağı konusunda bir karara varılabilir. Bir sonraki aşama ise, öğrenilenlerin uygulanması olacaktır.

Kıyaslama Tekniğini kullanarak süreçlerini daha iyi anlamaya ve tasarlamaya çalışan işletmelerin, yalnızca kendi sanayi kollarında değil, dünyada en iyi olanlarla kıyaslama yapabilmesi gereklidir. Örneğin ambalajlı ürünler üretimi yapan bir işletmenin, “Ürün Geliştirme Süreci”ni kıyaslamaya alacağı işletmeler, yalnızca ambalajlı ürünler konusunda değil genel olarak “en iyi ürün geliştirme sürecine” sahip işletmeler olmalıdır.¹¹² Benzer şekilde, konaklama işletmeleri, verimlilik / kârlılık konusunda dünyanın en başarılı havayolu işletmeleriyle, müşteri hizmetleri konusunda IBM ile vs... kıyaslama yapabilirler.

2.3.1.3.4. Süreç Akış Diyagramlarının Çizilmesi

Yeniden tasarıma konu olan süreçlerin analizinde bir sonraki aşama, süreç akış diyagramlarının çizilmesidir. Süreçteki işlemleri bir tür resmetmek olarak da ifade edilebilen Süreç Akış Diyagramı (SAD), bir süreçteki ardışık işlemler dizisi arasındaki mantıksal ilişkiyi ve karar noktalarını görsel olarak tanımlar.¹¹³ SAD, endüstri mühendisliği literatüründe yer

¹¹² Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.122

¹¹³ Haluk Erkut, a.g.e., s.43

alan İş Akış Diyagramlarına benzetilebilir ve aynı zamanda sürece ilişkin tüm detayları net bir şekilde görebilmeyi sağlar.

Endüstri Mühendisliğinde bugün yaygın olarak kullanılan “Metod Etüdü” ile “İş Ölçümü”nü kapsayan İş Etüdünün temel aşamaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹¹⁴

*Etüd edilecek işin seçilmesi;

*Dolaysız gözlem yoluyla, mevcut yöntem hakkındaki bütün ilgili olayların kaydedilmesi;

*Amaca en uygun tekniği kullanarak, bu olayların kritize edilmesi ve düzenli bir sıra içinde incelenmesi;

*Bütün koşullar gözönüne alınarak, en kolay, en ekonomik ve etkin yöntemin geliştirilmesi;

*Yeni yöntemin her zaman belirlenebilmesi için tanımlanması;

*Yeni yöntemin standart bir uygulama olacak şekilde yerleştirilmesi ve

*Bu standart uygulamanın düzenli denetimlerle sürdürülmesi.

Bir ürün ya da yöntemle ilgili tüm olayların akışını, uygun süreç şeması simgelerini kullanarak sırasıyla belirleyen İş Akımı Şeması yukarıdaki sıralamada 2. basamağın gerçekleştirilmesinde kullanılır.

YY’de kullanılan SAD’ın hazırlanmasında bu yaklaşımdan yararlanmakla birlikte, biraz daha farklı bir yol izlenmektedir. SAD’ın çizilmesinde dikkat edilecek bazı önemli noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹¹⁵

*Bir sürecin SAD’ı çizilirken, diğer süreçlerin de gözden geçirilmesi ve gerekli entegrasyonun sağlanması;

¹¹⁴ Milli Produktivite Merkezi Genişletilmiş ve Düzeltilmiş İş Etüdü, (4.b., Ankara: 1991), s.83-84

¹¹⁵ Metin Göker, a.g.e. s.170-171

*İlgili sürecin çeşitli varyasyonlarının dikkate alınması;

*Süreçte yapılabilecek iyileştirmeler ve geliştirmelerin dikkate alınarak sürecin yeniden tasarımı için ön fikirlerin oluşturulması;

*Sürecin yeniden tasarımı sonrasında, diğer süreçlerin bundan ne şekilde etkilenebileceğine ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve çatışmaların nasıl giderilebileceğine ilişkin çözümler geliştirilmesi;

*SAD'ın detaylandırılmasında Süreç İçi Hiyerarşiye uygun hareket edilmesi;

*Süreci oluşturan işlerin kimler tarafından ve nasıl yapıldıklarının gösterilmesi;

*Süreç içindeki bilgi akışının gösterilmesi;

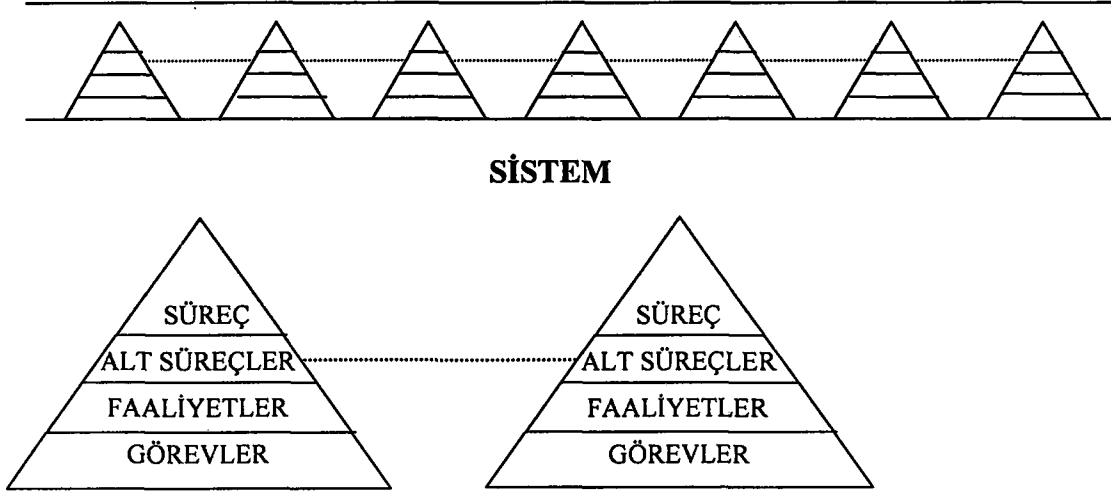
*Sürecin ana ve alt hedeflerinin, sürece ilişkin performans kriterlerinin ve yönetim açısından kontrollerin nasıl yapıldığının yazılı hale getirilmesi;

*Sürecin fonksiyonel organizasyonla olan ilişkilerinin tespit edilmesi ve

*Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterilerinin net bir şekilde tanımlanması ve SAD'da gösterilmesi.

SAD'ın çizilmesinde süreçlerin kendi içsel hiyerarşik yapılarının dikkate alınması büyük önem taşır. Süreç Hiyerarşisi, bir sürecin kendi içindeki bölümlendirmeyi ifade eder. Şekil 2.6., sistem içerisinde bu hiyerarşik yapının nasıl görüldüğünü göstermektedir:

Şekil 2.6. Süreç Hiyerarşisi



Kaynak: Eugene H. Melan, a.g.e., s. 20

Yukarıdaki şekilde görülen Süreç Hiyerarşisi aynı zamanda ilgili süreçlerin, üretken bir sistemin bir alt-sistemi ya da bir elemanı gibi düşünülmesini sağlar. Süreci oluşturan bölümler, aşağıdaki şekilde ayrı ayrı tanımlanabilir:

***Alt-Süreçler:** Süreçler, "faaliyetler grubu" olarak da ifade edilebilen alt-süreçlerden oluşurlar. Alt-süreçler çoğunlukla departman çizgilerini, yani sınırlarını aşarlar. Örneğin, bir imalâtçı işletmede "Siparişlerin Girişi", "Pazarlama Süreci"nin bir alt-süreci olarak düşünülebilir. Ancak "Siparişlerin Girişi Alt-Süreci"nde yer alan faaliyetler, yalnızca satış işleminin kendisini değil, bilgi sistemleri, üretim kontrolü ve alacaklı hesaplar gibi diğer fonksiyonları da kapsar.¹¹⁶

Ayrıca, bir organizasyonun bütünsel misyonunu desteklemek üzere birlikte işleyen çeşitli süreçler, organizasyon ana sürecinin birer alt-süreci şeklinde de düşünülebilirler.¹¹⁷

Çok büyük (geniş kapsamlı) süreçler YY açısından fazla tercih edilmezler. Örneğin, müşteri siparişinden başlayarak malın üretimine ve müşteriye teslimine kadar olan tüm işler tek bir süreçte toplanırsa, çok büyük bir organizasyonel alanı kapsar. Bunun yanısıra bir sürecin çıktısı diğer bir sürecin girdisi ise, alt-süreç ayrımı bu duruma uygun olarak yapılabilir. Bu noktada, SE oluşturulurken her ekibin içine diğer süreçten 1-2 elemanı almak

¹¹⁶ Eugene H. Melan, a.g.e., s.19

¹¹⁷ Lon Roberts, Process Reengineering, (USA: ASQC Quality Press, 1994), s.16

ve böylece oradaki koordinasyonu sağlama yoluna gitmek önerilebilir. ¹¹⁸

***Faaliyetler:** Alt-süreçler, faaliyetlerden oluşurlar. Bir alt-süreci oluşturan “faaliyetler”, birbirleriyle ilişkili iş gruplarıdır. Örneğin bir “faturanın onaylanması” bir faaliyet olarak kabul edilir. Çünkü bu faaliyetin tamamlanabilmesi, birbirini izleyen çeşitli görevlerin-ilk siparişin yeniden incelenmesi, fatura bedelinin gözden geçirilmesi ve sipariş ile faturanın karşılaştırılması-yerine getirilmesi gerekir.

Faaliyetler, Süreç Hiyerarşisi içinde önemli yer tuttuklarından, SAD’ın hazırlanmasında, süreçte meydana gelen her durum değişikliğini yaratan temel faaliyetlerin titizlikle seçilmesi gereklidir. Temel faaliyetler belirlendikten sonra ise, her bir faaliyetin “değer yaratma”, yani müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasındaki katkı derecesi ortaya konulmalıdır. ¹¹⁹ Faaliyetlerin sayısı, sürecin ve alt-süreçlerin kapsamına göre değişiklik gösterebilmektedir.

***Görevler:** Her bir faaliyet “görevler”e ayrılarak incelenebilir. Görevler, işin ayrı ayrı unsurları veya doğal işlerdir ve genellikle bir kişiye verilirler. Örneğin bir hesaplama işinin yapılması, bir mektubun daktilo edilmesi ya da bir faturanın kesilmesi gibi...

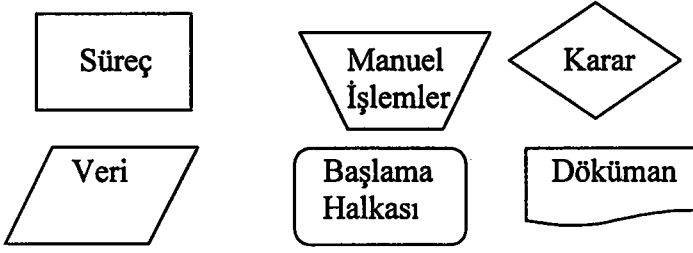
Sonuç olarak, her bir sürecin ve buna ilişkin olarak birbirlerini izleyen durum değişikliklerinin, süreç hedefleri ve önemli başarı faktörlerinin, süreç girdi ve çıktılarının ve süreç hiyerarşisini oluşturan alt bölümlerin tespiti ile SAD oluşturulur. Genellikle standart iş akış diyagramlarına benzeyen SAD, süreç hiyerarşisini, yani faaliyet ve görevler ile kontrol noktalarının mantıklı ilerleyişini gösterir.

Bir SAD içerisindeki faaliyetlerin ve görevlerin ilerleyişini gösterirken, grafiksel bazı sembollerden de yararlanılmaktadır. Bu semboller, seçilen metotlara göre farklılık gösterebilirler. Örneğin Şekil 2.7.’de DIN (Deutsches Institut Für Normung e.V) bilgi işleme standartlarına uyan ve ISO 5807 Uluslararası Standardı’nda kullanılan semboller örnek olarak verilmektedir:

¹¹⁸ Metin Göker, a.g.e., s.170

¹¹⁹ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.89-90

Şekil 2.7. Süreç Akış Diyagramında Kullanılan Sembol Örnekleri



Kaynak: Jeffrey N. Lowenthal, a.g.e., s.116

2.3.1.3.5. Organizasyonun Süreç Haritasının Çıkarılması

Bir organizasyonun yeniden tasarıma konu olan kritik ve öncelikli süreçlerinin belirlenmesi ve bunların SAD ile ayrıntılı olarak gösterilmesinden sonra, organizasyon içindeki iş akışının nasıl olduğunu gösteren bir "Süreç Haritası" oluşturulur. Süreç Haritası, yerine getirilecek olan süreçler yardımıyla, o işletmenin müşterileri için neyi gerçekleştirmeye çalıştığını açıklarken, diğer yandan çalışanların YY'yi daha iyi anlamalarını sağlayacak bir rehber vazifesi görür.

Süreç Haritaları, alt-süreçler detayında ve işletmede mevcut tüm süreçleri kapsayacak şekilde çizilir. Her alt-süreç için detay düzeyi artırılarak üç aşamalı süreç bilgileri oluşturulur:

1.Aşama: Alt-süreçlerin girdileri, kullandıkları kaynaklar, dikkate aldıkları stratejiler; alt-süreçlerin başlangıç noktaları; sürecin çıktıları, müşterileri, müşteri beklentileri, sürecin eksikleri, çıktı ve performans göstergeleri yer alır.

2.Aşama: Fonksiyonlararası ilişkileri gösteren alt-süreç haritaları bulunur.

3.Aşama: Süreç iyileştirme çalışmalarında, gerekiyorsa oluşturulan ve her görev için iş süre, sorumlusu tanımlarını içeren tablolar bulunur.

Organizasyonun Süreç Haritasının oluşturulması, aynı zamanda süreçler ile organizasyon birimleri arasındaki sınırların ortaya konulmasını sağlar. Bu Harita yardımıyla, her bir sürecin kendi hiyerarşik bölümleri kapsamına giren birimler ve bu birimler ile birim görevlilerinin süreçle olan ilişkileri tanımlanmış olur. Örneğin, "... den sorumlu", "-e girdi

sağlıyor”, “...den bilgi alıyor gibi.”¹²⁰

2.3.1.4. Süreçlerin Yeniden Tasarımının Tamamlanması

Yeniden tasarıma konu olan süreçlerin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi, SAD’larının çizilmesi ve organizasyonun süreç haritasının oluşturulması ile YY çalışmasının temel adımı atılmış olur. Böylelikle organizasyonda YY’nin ana çizgileri çizilmiş ve bütünsel görev dağılımı belirginleşmiştir. Bu durum organizasyon için bir tür “yeni sistem analizi” şeklinde ifade edilebilir.

Bundan sonra yapılacak işler, YY’nin uygulamaya geçirilmesinden önce yeniden tasarımı sürece son değişikliklerin yapılması, süreçlerarası koordinasyonun sağlanması ve süreç performanslarının belirlenmesi olacaktır.

Yukarıda sözü edilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, öncelikle bazı temel konuların dikkatle gözden geçirilmesini gerektirir: Süreç Yeniden Tasarımının ana hedefleri, süreçlerin yapısında YY’nin göstergesi olan özellikler ve fonksiyonel organizasyon yapısı ile olan ilişkiler.

Süreç Yeniden Tasarımının aşağıda belirtilen ana hedeflerinin iyi anlaşılması aynı zamanda doğru bir yeniden tasarımı kolaylaştırır.¹²¹

*Her bir sürecin, işletmenin ana hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi (Bunu sağlamak için süreçlere ilişkin ayrı ayrı “vizyon” geliştirmek ve bu vizyonları işletme vizyonu ile bütünleştirmek en çok uygulanan yöntemdir.);

*Süreçleri daha yüksek performans seviyelerine ulaştırmak;

*Süreçlere harcanan zaman, maliyet ve kaynakları-özellikle işgücü-en aza indirmek;

*Süreçler içinde yer alan işleri basitleştirmek;

*Lüzumsuz süreçleri ve / veya faaliyetleri, görevleri ortadan kaldırmak ;

¹²⁰ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e. , s.93

¹²¹ Metin Göker, a.g.e., s.163

*Süreçlerde yer alan herkesi, tam kapasite ile ve yaratıcı bir şekilde çalıştırmak;

*Süreç içi iletişimi ve karar almayı kolaylaştırmak;

*Süreçlerin tamamıyla müşteri odaklı-iç veya dış-olmasını sağlamak.

Yukarıda sıralanan hedeflere ulaşmayı sağlamak için, yeniden tasarımda, daha önceki analiz aşamasının sonuçlarından yararlanarak süreçler son kez gözden geçirilir ve gereken düzenlemeler yapılır.

Süreçlerin yeniden oluşturulmasına (tasarımına) ilişkin olarak Rupp ve Russell tarafından geliştirilen bir metodolojinin ana hatları bu konuda yol gösterici olabilir:

*İlgili sürecin maliyet, zaman ve değer yaratma analizinin tekrar yapılması;

*Yeni örneklerin araştırılması yardımıyla çözüm setinin genişletilmesi;

*Yeni sürecin akışının, yapısının ve kendisini oluşturan görevlerin kesin bir şekilde belirlenmesi;

*Süreç performansının onaylanması.

Bu metodolojinin ilk adımını oluşturan “Değer, maliyet ve zaman analizi”, bir süreci oluşturan her faaliyet ve görevin değeri ile, yani müşteri tatmini açısından sağladığı katkı ile maliyetini-para, zaman ve kaynak-karşılaştırmaktır. Burada özellikle her bir süreci oluşturan faaliyetlerin, “belirli bir değer yaratan”, yani müşterilerin beklentilerinin tatmininde direkt katkı sağlayan faaliyetler ile “belirsiz bir değer yaratan”, yani sağladıkları katkı doğrudan doğruya görülmeyen faaliyetler olarak ayrımlandırılması yoluna gidilebilir. Birinci gruba giren faaliyetler, ilgili sürecin özünü oluştururlar ve bundan sonraki tüm adımlar bu faaliyetleri desteklemek için mevcuttur. İkinci gruba giren faaliyetlere ise, imzalar, resmi onaylar, gözden geçirmeler, denetimler, iş tekrarları ve dosyalama gibi örnekler verilebilir ve bu tür faaliyetlerin en aza indirgenmesine çalışılır. Bu ayrımlandırmanın yapılmasında, hangi faaliyetlerin kaldırılmasının müşteri açısından bir değer kaybı ifade edeceği, hangilerinin ürün veya hizmetin tamamlanmasında vazgeçilmez oldukları gibi kriterler üzerinde durulabilir.¹²²

¹²² Roger O. Rupp, James R. Russell, “The Golden Rules of Process Redesign,” *Quality Progress*, Dec. 1994 American Society For Quality Control, s.88

Maliyet, zaman ve değer ölçütlerine dayalı olarak yapılan analizler genellikle ayrıntılı ölçümlenmeleri gerektirir ve bu ölçümlenmeler sonucunda süreçler en yalın ve üretken yapı ve işleyişe kavuşturulmuş olur. Ayrıca, süreçlerin esneklik ve karmaşıklık gibi unsurlarının da incelenmesi ve bunlarla ilgili mevcut ya da olası sorunların dikkate alınması gereklidir.

İkinci adımda, yani “Yeni Örneklerin Araştırılması”nda, daha önceki bölümde açıklanan “Kıyaslama” Çalışmasından sağlanan bilgilerin tekrar değerlendirilmesi ve örnek olarak alınan süreçlerin, yeniden tasarımılanan süreçle karşılaştırılması yapılır. Eğer SAD oluşturulurken bu yöntemden yararlanılmışsa, bu adımda son bir gözden geçirmenin faydalı sonuçlar getireceği ve ilk analizi güçlendirebileceği açıktır.

Üçüncü adım, ilgili süreçlerin tasarımının tamamlanması olarak da kabul edilebilir. Bu adımda süreçler uygulama öncesi son şekillerini almış olurlar. Herbir süreçte işlerin, faaliyet ve görevlerin yeniden gruplandırılması, gerekli görülenlerin birleştirilmesi, sıralarının değiştirilmesi, iş basitleştirme yöntemlerinin uygulanması, görev dağılımlarının kesinleşmesi ile kontrol ve karar noktalarının açık bir şekilde saptanması ile süreçlerin yeniden tasarımı gerçekleştirilmiş olur.

Süreçlerin yeniden tasarımında, onların sorunlu yönlerini ortaya çıkaran ve fırsatları aramada anahtar konumunda olan bazı özelliklerin dikkate alınması da yararlı olacaktır.¹²³

*Süreçte bilgi değişiminin fazla, verilerin çok ve bilgi girişinin tekrarlandığı işler (doğal iş akışının bölünmüş olması);

*Yüksek stoklar, tamponlar ve aşırı miktardaki her tür varlıklar (sistemin belirsizlikler nedeniyle aşırı yüklenmesi);

*Değer ekleyen işler üzerindeki aşırı kontrol (bölünmüşlük);

*İşlerin yeniden yapılması ve tekrarlanması (yetersiz iletişim) ile

*Karmaşıklık, özel durumlar, istisnalar (sürecin bozulması).

Rupp ve Russell’ın önerdikleri “Süreç Performansının Onaylanması” ile ilgili son adım ise, her bir süreçte daha önceki aşamalarda belirlenmiş olan performans düzeyinin tekrar

¹²³ İsmail Hakkı Biçer, a.g.t., s.468

gözden geçirilmesi, kesin bir ölçütle ortaya konulması ve yazılı hale getirilmesidir.

Öte yandan Adair ve Murray'a göre, süreçlerin yarattıkları değer ile belirlenen performans düzeyi arasında bir açığın sözkonusu olmaması gerekir. Bu açığın varlığına veya derecesine göre, farklı "Süreç Yeniden Tasarım" derecelerinden söz edilebilir. Yeniden tasarımın derecesi, süreçte hiçbir değişikliğin yapılmadığı %0'dan, süreci ortadan kaldırmak veya tamamen yeni bir süreç oluşturmak anlamına gelen %100'e kadar uzanan bir yelpazeyi içerir. Ancak gerçek bir YY'yi gerçekleştirmede köklü bir süreç yeniden tasarımının, süreçlerde en az %60 veya daha üzerinde bir değişikliği gerekli kıldığı bilinmektedir.¹²⁴

Eklenmesi gereken diğer bir nokta, süreçlerin ve organizasyon yapısının bütünleştirilmesi gereğidir. Bu noktada, aynı işletme içerisinde birden fazla YY projesinin aynı anda uygulanması istendiğinde, çalışmaların birbirlerini engellemeyecek şekilde, öte yandan sonuçlarının da birbirlerini destekleyecek biçimde yürütülmesini sağlayacak faaliyetlerden söz edilmektedir. Söz konusu bütünleştirme faaliyetleri, süreçler arasındaki sınırların ve ilişkilerin belirlenmesi, kaynakların kullanımı konusunda uzlaşmanın sağlanması ve süreçlerin organizasyonel yapıya yerleştirilmesine ilişkin öncelik ve koordinasyon çalışmaları olarak sıralanabilir.¹²⁵

2.3.2. Süreçlere İlişkin Teknik Tasarımın Gerçekleştirilmesi

Bu aşamanın temel amacı, yeniden tasarlanan süreçlerin işletme açısından teknik boyutlarının ortaya konulmasıdır. Teknik tasarımın gerçekleştirilmesi ile, YY'nin getirdiği teknolojik değişim, yeni standartlar, prosedürler, sistemler ve kontrollere ilişkin tanımlar geliştirilir; sosyal ve teknik unsurların etkileşimine yönelik tasarımlar yapılır; geleceğe yönelik gelişmeler, edinimler, deneyler ve kaynak dağılımları konusunda plânlr üretilir.¹²⁶

Teknik tasarımın gerçekleştirilmesi, bir ölçüde YY'ye geçiş sürecini yaşayan bir işletmenin, bu yaklaşımın gerektirdiği teknik alt yapıyı oluşturması ve bundan sonra da hız kazanacak yapısal değişime uyum sağlama ve süreklilik getirme yönündeki çabaları olarak ifade edilebilir.

¹²⁴ Charlene B. Adair, Bruce A. Murray, a.g.e., s.5

¹²⁵ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., s.568

¹²⁶ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.37-38

YY'nin organizasyona getirdiği değişiklikleri kolaylaştırıcı bir faktör olarak teknoloji, önemli bir yatırım alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Gerek işlerin süreçler kapsamında birleştirilmesi, gerek yetkilerin devri, yani işlerin başladığı yerde bitirilebilmesi, bilginin organizasyonda ve hatta zaman zaman organizasyonlararası (müşterilerle ve tedarikçiler ile) paylaşımı, karar destek sistemleri ve işin yapılmasını kolaylaştıran uzman sistemler ve bunları sağlayan teknolojik donanımı gerektirecektir.¹²⁷

Teknik tasarım aşaması, yeniden tasarıma konu olan tüm süreçleri ilgilendiren her türlü donanım unsurunu, kullanılacak teknolojiler ile yönetim bilgi sistemlerini ve diğer iletişim araçları ile bu konulardaki bilgi, beceri ve uzmanlık desteğini, koordinasyonu ve yaratıcılığı teşvik eden motivasyon unsurlarını da içine alır.

Sürelere ilişkin teknik tasarımın gerçekleştirilmesinde çeşitli yönetim teknikleri ve uzmanlık dallarından önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi kısaca açıklanabilir:

1-İş Akış Analizi: İnsan Kaynakları Yönetimi'nde kullanılan "İş Analizi", her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları, gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işi olarak tanımlanabilir. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur.¹²⁸

Teknik Tasarımda bu analiz, süreçlerin, kullanılacak olan teknoloji ile süreçte yer alan görevleri yerine getirecek bireyler arasındaki ilişkilere dayalı ayrıntılı değerlendirmesinin yapılmasında kullanılır. Başka bir deyişle, süreci oluşturan faaliyetler ve görevler yardımıyla, süreç girdi ve çıktılarının tanımlanmasını, süreç sorumlularının rollerini, sürecin zaman boyutunu teknik unsurlarla ilişkilendirerek göstermeye yardımcı olur.

2-Enformasyon (Bilgi) Mühendisliği: İşletmenin YY yönündeki teknik tasarımını gerçekleştirmede ve teknolojinin nerede ve nasıl kullanılacağını ortaya koymada yararlanır. Kullanılacak teknolojiler, yönetim bilgi sistemlerinden iletişime, veri toplamadan uzman sistemlere uzanan bir çeşitlilik gösterir. Bu mühendislik dalı, aynı zamanda, sistem içerisindeki bilgi unsurlarının, bu unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin ve onları üreten ve

¹²⁷ Ertuğrul İhlamur, a.g.t. , s.549

¹²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, (5.b., İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1988), s.80-81

tüketen süreçlerle ya da faaliyetlerle bağlantılarının tanımlanmasını sağlar.

3-Stratejik Otomasyon: Teknolojinin yerleştirilmesi ve uygulanmasına yönelik seçeneklerin-direkt kullanım, mevcut sistemlere adaptasyon, dış kaynaklardan yararlanma gibi-belirlenerek en yetkin teknik çözüme nasıl ulaşılabileceğini gösterir.¹²⁹

4-Performans Ölçüleme: Süreç performanslarının kontrolü ve performansa ilişkin verilerin elde edilmesi için uygun olan kriterlerin ve noktaların tanımlanmasına yardımcı olur.

5-Değişim Yönetimi: İşletmede yürütülen değişim çabalarının, değişime yönelik hedefler, politikaların ve plânların etkin şekilde uyumlaştırılmasıyla, arzu edilen sonuçlara ulaştırılmasına yönelik bir yönetim stratejisidir. YY'ye yönelik değişim stratejisinin belirlenmesinden başlayarak ve yaratıcı problem çözmeyi de içine alarak sosyal ve teknik tasarımın birarada uyum içinde gerçekleştirilmesini sağlayan bütünsel bir çaba olarak ifade edilebilir.¹³⁰ Teknik tasarım aşamasından özellikle hazırlanan plânın uygulanmaya konulmasında yararlanır.

6-Proje Yönetimi: Özel uzmanlık gerektiren faaliyetlerin bir "proje" olarak farklı bir çalışma grubunun sorumluluğuna verilmesi ile oluşturulan "Proje Organizasyonu"nın yönetimidir. Örneğin, yeni bir organizasyonel yapının tasarımı, yeni bir yatırım kararının alınması, bir teşvik fizibilite etüdü yapılması, yeni bir ürün geliştirilmesi gibi uzmanlık isteyen konularda bu tip organizasyonların oluşturulması yoluna gidilmektedir.¹³¹

Devamlılık gösteren projeler YY kapsamına alınırlar. Devamlılık göstermeyen projeler ise, "Proje Yönetimi" kapsamında projelendirilerek yönetilirler. Özellikle teknik tasarımın gerçekleştirilmesinde bu ayrıma dayalı olarak, proje gruplarının oluşturulması, gerçekleştirilecek projelerle ilgili teknik desteğin sağlanması ve kaynakların tahsis edilmesi gereklidir.

Yeniden tasarlanan süreçlere yönelik teknik tasarımın gerçekleştirilmesinde, cevaplandırılması gereken en önemli sorular ise şöyle sıralanabilir:

¹²⁹ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.38-39

¹³⁰ Akın Marşap, a.g.t., s.156 - 157

¹³¹ Hayri Ülgen, a.g.e., s.76

*Yeniden tasarlanan süreçte gereksinim duyulacak teknik kaynaklar ve teknolojiler nelerdir?

*Bu kaynaklar ve teknolojiler en iyi nasıl ve nereden sağlanabilir?

*Yeniden tasarlanan süreçlerde, ne tür bilgiler kullanılacaktır?

*İşletmenin teknik ve sosyal unsurları nasıl kesişecektir?

Yukarıdaki soruların doğru yanıtlarının ortaya konulması, teknik tasarımın ideal bir şekilde yapılabilmesini büyük ölçüde kolaylaştırır. Bundan sonra yapılacak iş, ağırlıklı olarak “bilgi teknolojisi”nin avantajlarından yararlanarak, yeniden tasarlanan süreçlerin en kolay ve en etkin şekilde işlenmesini ve gerek süreçler gerekse süreçler ile fonksiyonel birimler arasındaki veri akışının ve koordinasyonun akıcı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan teknik tasarımın gerçekleştirilmesidir.

Teknik tasarımın başarıyla gerçekleştirilmesi, her bir sürecin sorumluluğunu üstlenen ekip üyeleri ve SS'nin, YY Proje Ekibi ile eş güdümlü çalışmaları ve daha sonra YY Proje Ekibi tarafından bütünsel teknik tasarımın gerçekleştirilmesi yoluyla mümkün olabilir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi, endüstri, enformasyon, iletişim, bilgisayar, elektronik vb. gibi uzmanlık alanlarından-işletme içi ya da dışından-mühendisler veya uzman elemanlar teknik tasarıma büyük ölçüde katkı sağlayabilirler.

Son olarak, teknik tasarımı oluşturan faaliyetler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹³²

*Süreç oluşumları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi;

*Süreç bağlantılarının yeniden oluşturulması;

*Bilgi kaynaklarının ve araçlarının belirlenmesi;

*Bilgi akışının ve verilerin bütünleştirilmesi;

*Alternatiflerin oluşturulması;

*Kontrol aktivitelerinin yer ve zamanlarının yeniden belirlenmesi;

¹³² İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., s.567.

*Modülerizasyon (Model Oluşturma);

*Teknoloji kullanımı ve

*Uygulama plânının belirlenmesi;

2.3.3. Süreçlere İlişkin Sosyal Tasarımın Gerçekleştirilmesi

Yeniden tasarlanan süreçlerin sosyal boyutlarını belirlemek şeklinde ifade edilebilen “Sosyal Tasarım” Aşaması, bir önceki aşamada açıklanan “Teknik Tasarım” ile aynı zamanda, aynı ekipler tarafından ve kesinlikle koordineli şekilde yürütülmesi gereken bir çalışmadır.

Sosyal Tasarım Aşaması, yeniden tasarlanan süreçlerde kullanılacak olan organizasyon yapısının, hiyerarşik düzenin, görevlerin, kariyer yapma olanaklarının ve teşvik sistemlerinin saptanmasını kapsamaktadır.¹³³ Dolayısıyla bu aşamada, organizasyon, kadrolama, işler, kariyer çizgileri ve teşviklere ilişkin tanımlar üretilir; teknik ve sosyal unsurlar arasındaki iletişime ait tasarımlar yapılır. Yine bu aşamada, işe alma, eğitim, yetiştirme, yeniden organize etme ve yeniden yerleştirme konularına yönelik öncelikli plânlar da üretilir.

Görüldüğü gibi bu aşamada daha çok “İnsan Kaynakları Yönetimi” nin temel işlevleri üzerinde durulmaktadır. Ancak bir yandan da YY'nin organizasyonel boyutunun analize tabi tutulduğu görülebilir. Dolayısıyla Sosyal Tasarım, YY'nin tamamıyla beşeri unsurlar üzerindeki etkilerinin dikkate alındığı ve tüm YY çalışmasının bu unsurlar üzerinde yaratacağı değişime bağlı bir yeniden “Plânlama” olarak kabul edilebilir. Bu Tez Çalışmasının III. Bölümü'nde “YY'nin Organizasyonel Boyutu” üzerinde ayrıntılı şekilde durulacağı için, bu aşamada daha çok İnsan Kaynakları Yönetimi boyutundan söz edilecektir.

YY'nin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde büyük önem taşıyan ve “İnsan Kaynakları Yönetimi”nin bu yönden alt yapısını oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹³⁴

¹³³ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t. , s.567

¹³⁴ Ali Rıza Büyükuşlu, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, (İstanbul: Der Yayınları, 1998), s.93-95

***Organizasyon:**

- İşletmenin temel hedef ve stratejilerine odaklanmış;
- Yalın üretimi benimseyen;
- İç ve dış müşteri tatminine dayalı;
- Ekip ruhuna önem veren ve
- Sürekli öğrenen organizasyon yapısı.

***Sistemler:**

- Birey ve grup performansını sürekli değerlendiren ve ödüllendiren;
- Enformasyon akışını netleştiren ve
- Eğitim ve gelişmeye önem veren sistemler.

***İşin Yeniden Tasarımı:**

- Yeniden tasarlanmış süreçlere göre takım çalışması gerektiren;
- Kendilerine ait sürecin tamamından sorumlu takımlarla yürütülen ve
- Katma değer yaratan işler.

***Yeni Rol ve Sorumluluklar:**

- İşletmenin misyonu, değerleri, vizyonu ve stratejilerini belirleyen ve sorumluluk alan liderler;
- Tedarikçi ve müşteri ilişkilerini tüm çalışanlar için geliştiren yeni ilişkiler ve
- Tutarlı bir “toplam kalite” ruhunu yerleştiren yeni bir kültür.

***Çalışanlar:**

- Genel ve çok yönlü yeterliliklere ve yeteneklere sahip;
- Yetkelendirilmiş ve görev ve sorumlulukları çeşitlendirilmiş;
- Yönetime katılımcı ve
- Motivasyonu yüksek.

Yukarıda alt başlıklarla verilen bazı unsurlar aynı zamanda “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”nin de temel niteliklerini oluşturur. Bununla anlatılmak istenen, organizasyonda liderliği teşvik eden, işletme hedef ve stratejileri ile bütünleşmiş, kendi içinde tutarlı, değişimi destekleyen mekanizmaları oluşturan, esnek çalışma ilişkilerini işyerinde uygulayan, bağlılığı ve motivasyonu geliştiren ve takdir ve ödüllendirme sistemleriyle bu yapılanmayı perçinleyen bir oluşumdur.

Bu bilgilerin ışığında, Sosyal Tasarımın gerçekleştirilmesinde üzerinde durulacak en önemli konular şu şekilde açıklanabilir:

a)Müşteri İle Temas Eden İşgörenlerin Yetkelendirilmesi

Temel ilkesi “Müşteri Odaklılık” olan YY anlayışı içinde, bir süreç tarafından müşterilere sunulan mal veya hizmetin kalitesinin geliştirilmesinde, müşteriler ile direkt teması olan işgörenlerin yetkelendirilmesi büyük önem taşır. Sipariş alanlar, satış elemanları, veznedarlar, tezgâhtarlar, garsonlar, resepsiyonistler gibi müşterilerle temas eden işgörenlerin, işlerini ilk defada doğru yapmalarını ve gerekli durumlarda kararlarını kendilerinin verebilmelerini sağlayacak sorumluluk, yetki göçerimi, bilgi ve beceri kazandırma faaliyetleri bu anlamda gereklidir.

Bir sürecin sosyal tasarımında, özellikle sözü edilen işgörenlerin yaptıkları işlere ilişkin tanımlamada gerekli değişikliklerin neler olduğu araştırılmalıdır: Onlara yüklenen sorumluluk ve verilen yetkinin uyumu ve bu işgörenlerin yaptıkları işe ne ölçüde uygun oldukları. Ayrıca, işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak ilâve bilgi ve becerilerle donatılmaları, yani eğitim ve yetiştirme gereksinimleri ile kendilerine sağlanan araçlarda iyileştirme gereklerinin saptanması da çok önemlidir. Buradan hareketle, söz konusu

işgörenlerin diğer işgörenlerin de müşterileri-iç müşteri-olduğu gözönüne alınarak, tüm çalışanların müşterilerine hizmetlerini geliştirecek yönde değişikliklerin yapılması sözkonusu olur.¹³⁵

b) İş Gereklerinin Yeniden Tanımlanması

Genel bir tanımla “İş Gerekleri”, organizasyondaki işler değerlendirirken, başvurulacak iş faktörlerine verilmesi öngörülen değerlerin temelini ve delilini oluştururlar. Sözkonusu faktörlere ilişkin olarak iş gereklerinde yer alan ifadeler, onların işdeki payları ile buldukları zorluk derecesini ortaya koyar.¹³⁶

YY’de ise bu tür bir çalışma, gerek yeniden tasarlanmış olan süreçlerde, gerekse bu süreçlerle sürekli bir koordinasyon içerisinde bulunması gereken diğer organizasyonel birimlerde çalışan işgörenlerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin yeniden belirlenmesidir. Bu belirlemede, mevcut süreçlerdeki iş tanımlarından, işi yapanlarla ve gözetmenleri ile yapılan görüşmelerden yararlanılabilir.

YY anlayışında işler, basit görevlerden çok boyutlu, yani zenginleştirilmiş işlere doğru değişim gösterir. Bunun anlamı, bireysel olarak tek bir görevden sorumlu olmak yerine, sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip SE elemanlarının mevcut olmasıdır. Dolayısıyla, her bir ekip üyesinin, sürecin tüm adımlarına en azından aşına olması ve bu adımların çoğunu yerine getirebilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması gereklidir. İş gerekleri, bu anlayışa göre yeniden belirlenmelidir.

c) İş Gruplarının Oluşturulması

Burada ise mevcut iş ünvanlarından hangilerinin kalacağı, hangilerinin değiştirileceği veya ortadan kaldırılacağı konusunda karar vermek için, iş gereklerinin gruplandırılması üzerinde durulur.

YY ile, eskiden birbirlerinden apayrı olan iş ve görevlerin birleştirilerek tek bir iş haline getirilmesi, çoğunlukla bu tek işin bütün süreci gerçekleştirmesi sonucunu verebilmektedir. Bunun mümkün olması halinde, iletişim, koordinasyon ve kontrol gibi işin

¹³⁵ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.59

¹³⁶ İnal Cem Aşkun, İşgören, (İstanbul: Cem Ofset, 1982), s.122

hızlı ve etkin işlemlerini engelleyen ve katma değer yaratmayan faaliyetler ortadan kaldırılmış olur.

Yeniden tasarlanmış süreçlerde “Vaka Elemanı” olarak adlandırılan işgörenlerin bulunması, ilgili sürecin başından sonuna kadarki sorumluluğun bir tek kişiye verilmesi olarak açıklanabilir ve yalnızca YY’ye özgü bir olgudur. Ancak, bir süreçteki tüm adımları birleştirip bir tek kişi tarafından gerçekleştirebilecek tek işe bir dönüştürmek her zaman mümkün olmayacağından, “Vaka Ekipleri” oluşturmak da gerekebilir. Böylece birkaç kişiden oluşan bir ekip, süreç içindeki işi doğru yapabilmek için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin tümüne ortak olarak sahiptirler: Ameliyat ekipleri, acil hizmet ekipleri, önbüro personeli, uçak personeli gibi...¹³⁷

d) İş Hacimlerine Bağlı Olarak Kadro Gereksinimlerinin Belirlenmesi

Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde önem taşıyan “Stratejik İnsan Kaynakları Plânlaması”nın temel hedefi, geleceğe dönük işgücü talebine ilişkin tahminlemeler ile mevcut ve potansiyel işgücü kaynakları arzı tahminlemelerini biraraya getirebilmektir. Bu çabanın sonucunda, sayı ve nitelik itibarıyla yetersizliklerin olup olmadığını görmek; şimdi ya da yakın gelecekte aşırı kadrolaşmanın olabileceği alanları ortaya çıkarmak ve gerek bugünün gereksinimlerini, gerekse gelecekte ihtiyaç duyulabilecek uygun işgörelere ulaşmayı sağlayan pazar olanaklarını muhafaza etmek mümkün olabilir.¹³⁸

Dolayısıyla, işgücü plânlamasının YY sonrasında tekrar gözden geçirilmesi ve yeniden tasarlanan süreçlerin işletmenin kadrolarında ne tür değişiklikler yarattığının belirlenmesi önemlidir. Bu belirlemede, iş yükü seviyelerinin hesaplanması ve ortalama iş yükü hacminin gerektirdiği kadro ihtiyacının saptanması, süreçlerdeki iş hacimlerinin yoğunlaşma zamanlarını dikkate alarak süreçlerarası elaman akışının, fazla mesailerin, tam-zamanlı ve yarı-zamanlı çalışmaların ve geçici kadroların belirlenmesi veya gerektiğinde dış kaynaklardan yararlanma koşullarının ortaya konulması gibi faaliyetler yürütülür.

İşletmenin normal kadrolama düzeylerinin belirlenmesinde, plânlı ve plânsız devamsızlıkların sayısı; yetiştirme faaliyetlerinin içeriği ve gerekli geliştirme süreleri,

¹³⁷ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.62

¹³⁸ David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, Human Resource Management, (5 th. Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995), s.135

“normal” işyükünün değişkenliği ve bu değişkenliğin işleri aksatmasını önleyecek işgücü esnekliği gibi faktörler üzerinde de durulmalıdır.

e) Kariyer İlerleme Olanaklarının Belirlenmesi

YY sonrasında, ilerleme ile performans arasındaki sınırın kesin bir şekilde çizilmiş olması gerekir. Organizasyon içinde yeni bir işe terfi ettirilme, performansın değil, yeteneğin sonucudur ve bu bir ödül olarak değil, bir iş değişikliği olarak kabul edilir. Örneğin YY’yi uygulayan Progressive Insurance Şirketi’nin yıllık raporunda, “Temel İlkelerimizden birisi, performansa göre ücret vermek, yeteneğe göre terfi ettirmektir” yazılıdır.¹³⁹

Öte yandan kariyer olanaklarının belirlenmesinde, bir işten bir diğer işe geçiş yapmanın (terfi) güçlüklerine ilişkin ölçüler geliştirilir. Bu ölçüler aynı zamanda kariyer çizgilerini de ortaya koyar. İşler arasındaki uygun geçişlerin dikkate alınması yoluyla, onları gerekliliklerine göre etkin bir şekilde sıralamak mümkündür. Ücret / maaşların, işin içeriğine ve sorumluluklarına göre belirlendiği durumlarda, “iş değerlendirme”nin büyük bir kısmı da böylece gerçekleşmiş olur.¹⁴⁰

Bu konuda ilâve edilecek diğer bir nokta ise, YY anlayışında yönetsel olmayan işlerin genellikle yönetsel işlerden daha önemli kabul edilmesidir. Geleneksel düşünceden tamamen farklı olan bu yaklaşım, özellikle müşterilerle temas gerektiren işlerin, çok daha komplike, geliştirilmiş ve değerli işler olarak benimsenmesi sonucunu doğurur.

f) Değişim Yönetimi Programının Tasarlanması

Daha önce de belirtildiği gibi Hazırlık Aşamasında YY Proje Grubu, kimlerin YY’ye yönelik değişimin ortakları olduğunu, kimlerin YY’den etkileneceğini, onların muhtemel sorunlarının neler olabileceğini ve onlarla iletişimi nasıl sağlaması gerektiğini düşünmeye başlar. O noktadan buraya, iletişimin en önemli amacı, “YY benim için ne anlam taşıyacak?” sorusunun yanıtı bulununcaya kadar olayları kontrol altında tutabilmektir. Zaten bu aşamaya kadar, bu sorunun yanıtı verilmiş olacaktır: İş tanımları, iş gerekleri, organizasyon yapısı belirlenmiştir.

¹³⁹ Michael Hammer, James Champy, *Değişim Mühendisliği*, s. 67-68

¹⁴⁰ Raymond L. Manganeli, Mark M. Klein, a.g.e., s.178-180

Bu aşamada, işletmedeki tüm değişim ortaklarının ve olası sorunlarının ortaya konması ön plândadır. Değişim ortakları ile, yöneticiler, süreçlerde ya da diğer birimlerde çalışan işgörenler, ayrıca tedarikçiler, bayii vs. satış temsilcileri, kâr ortakları gibi YY'den etkilenecek olan tüm kişi ve gruplar kastedilmektedir. YY'nin sosyal boyutunu ortaya koyabilmenin yollarından biri de, sözü edilen değişim ortaklarının değişim öncesi ve sonrası tavırlarını değerlendirebilmektir. Böylelikle, her değişim ortağı için beklenen tepki (direnc) boyutu ortaya konulmuş olur. Daha sonra, bir iletişim programı, direnci azaltmaya ya da tamamen ortadan kaldırmaya yönelik bir program ve eğer gerekiyorsa, tüm personel için genel bir eğitim ve yetiştirme programı plânlanır.

g) Ücret ve Teşvik Sistemlerinin Belirlenmesi

Yeniden tasarlanan süreçlere geçişte, çalışanların motivasyonunu sağlayacak ve böylelikle süreç performansına ilişkin olarak plânlanan seviyeye ulaşmayı kolaylaştıracak ücret ve teşvik sistemlerinin belirlenmesi söz konusudur.

Çalışanlara, organizasyon içindeki pozisyonlarına göre ücret vermek ve terfi ettikçe ücretlerini yükseltmek YY ilkelerine uygun değildir. İşgörenin ücretinin, kendisine bağlı olarak çalışan eleman sayısına ya da kendisine tahsis edilen bütçeye göre belirlendiği geleneksel ücretleme yöntemleri de süreç-odaklı yaklaşıma uymaz. YY uygulayan işletmelerde ücret politikasını, işgörenin işletmeye sağladığı katkı ve gösterdiği performans düzeyi belirler. Bunun nedeni, YY'den geçirilmiş olan süreçlerde, SE'nin gerçekten "değer" yaratan ürün veya hizmetler üretebildikleri ve bunun değerinin ölçülebilmesidir.

Ayrıca, YY, işletmeleri ücret konusundaki bazı temel varsayımları gözden geçirmeye zorlar. Örneğin, bir elemanın YY'den geçirilmiş bir işte bu yıl gösterdiği performansın, daha sonraki yıllarda göstereceği performansın garantisi olacağı düşünülmez. Bu nedenle, enflasyon nedeniyle yapılan ayarlamalar dışında, temel ücretler yıldan yıla artış göstermez. Üstün performansa verilen ödül, ücret artışı, değil ikramiyedir.¹⁴¹

Yeniden tasarlanan bir organizasyonda ödeme sistemleri, mevcut performansı ve çalışanların kendilerini daha değerli kılacakları yeni bilgi ve beceriler edinmelerini ödüllendirmeye yönelik olmalıdır. Bu nedenle, hazırlanan teşvik programında hangi

¹⁴¹ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.66-67

performans ölçülerinin kullanılacağını, hangi ekonomik ve ekonomik olmayan teşviklerin sağlanacağını ve özellikle ekonomik teşviklerde ödülün temeli ve niteliği ile nasıl verileceğini gösteren düzenlemeler yapılmalıdır.¹⁴²

Elbette burada asıl önemli olan, YY yardımıyla, motivasyonu yüksek, işletmedeki işlerinden, pozisyonlarından ve ilişkilerinden hoşnut, yetkelendirilmiş, iyi bir hizmet içi eğitim almış ve değişimi benimsemiş işgörelere sahip olmaktır. Bunun gerçekleşmesi zaten işletme performansının ve üretkenliğinin artması anlamına gelir ve değer üreten işlerin artmasıyla birlikte işletme genelinde işgörelere sağlanan maddi olanaklar yükselir.

Öte yandan, buraya kadar yapılan açıklamaların tümünün “Yeniden Organize Etme” olarak da ifade edilebilen “Reorganizasyon” çabaları ile çok yakın ilişkiler içinde olduğu görülebilir. Reorganizasyon kavramı ile, işleyen bir organizasyonu yeni bir yapıya kavuşturma ya da yeniden yaratma anlaşılmaktadır. Daha da geniş bir anlatımla, organizasyonu, değişen iç ve dış çevre koşullarına uydurmak ve organizasyonel etkinliği korumak amacıyla yapılan; mevcut durumun saptanması, organizasyon amaçlarına uygun yeni bir sistem belirlenmesi, bu yeni sistemin uygulamaya konulması ve uygulamadaki sorunların çözülmesi çabalarından oluşan yönetsel süreçtir.¹⁴³ Dolayısıyla YY çabaları ile olmasını istediğimiz yeni yapının gerektirdiği işgücünün plânlanmasından başlayarak tüm insan kaynakları işlevlerinin yeniden gözden geçirilmesi gereklidir.

Burada eklenebilecek bir diğer nokta, YY’yi gerçekleştirirken, işletmedeki insan kaynakları yöneticilerinin ve YY Ekibinin koordinasyon içinde olmalarının önemidir. Bu anlamda, insan kaynakları yöneticileri, YY Ekibinin tamamlayıcı bir parçası ve organizasyonel yapının geniş anlayış ve perspektife sahip bireyleri olmalıdırlar. YY Ekibi, çalışanların görev tanımlamalarına, yaptıkları işlerin maddi karşılığına, eğitim ve yetiştirme gereksinimlerine, amaçlarına ve arzularına bağlı olarak, insan kaynakları yöneticilerinden aldıkları bilgileri kullanmalı; organizasyona etkili bir iletişim programı sağlanması ve bu programın süreklilik kazanması için onlara güvenmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri ise YY Projesi Ekibi ile sürekli diyalog içinde olmalı; çalışanların motivasyonunu sağlamada ve onların dirençlerini, kuşkularını gidermede üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir.¹⁴⁴

¹⁴² Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.189-190

¹⁴³ Nihat Karakoç, *Yönetimde Yeniden Örgütlenme*, (İzmir: Mey Ofset, 1991), s.20-21

¹⁴⁴ Michael Çalığışu, “Yeniden Yapılanmada İnsan Kaynaklarının Rolü”, Çev. Tuba İşlek, *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Kasım 1997, s.8

Özetle, bazı kaynaklarda “Sosyal Uyarlamalar” olarak da ifade edilen sosyal tasarım, bireysel motivasyonun, işgücünün eğitim ve yetiştirilmesine yönelik faaliyetlerin, kişilerarası iletişim kurma becerilerinin, yönetim veya liderlik stillerinin, ekip kurma ve geliştirme çabalarının, hatta belli ölçüde değerler ve inançların yeniden dikkate alınmasını içine alan bir süreçtir. Sosyal ve teknik tasarıma, birbiriyle uyum içinde olması gereken bütünleştirici bir “Sosyo-teknik Sistem” olarak bakan bir yaklaşım ise, organizasyonun değişen şartlara, hedeflere, kaynaklara ve girdilere uyum sağlamasında sosyal ve teknik tüm faktörlerin karşılıklı etkileşimi üzerinde durur.¹⁴⁵

Görüldüğü gibi, sosyal ve teknik tasarımlar, birbirlerine paralel olarak yürütülmeleri ve mutlaka birbirlerini desteklemeleri gerekli olan faaliyetlerdir. Teknik tasarım ile YY'nin alt yapısını oluşturan, etkin işlemlerini ve gelişmesini kolaylaştıran her türlü maddi ve maddi olmayan donanım kastedilirken; sosyal tasarım, YY'yi asıl gerçekleştirecek olan “insan” kaynağını bu köklü değişime hazırlayacak ve onun organizasyon içindeki temel istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak bir sosyal bir plân ve politika geliştirmektir.

Teknik ve sosyal tasarımın gerçekleştirilmesi, YY'nin uygulamaya konmasından önceki son adımdır. Bundan sonra yapılacak olan, buraya kadarki tüm çabaların meyvelerini artık toplamaya başlamaktır.

2.4.Yeniden Yapılanmanın Uygulanması

YY literatüründe “Dönüşüm” veya “Geçiş” gibi kavramlarla da ifade edilen Uygulama Aşaması, YY'ye ilişkin hazırlık, plânlama ve tasarım aşamalarından sonra yeniden tasarlanan süreçlerin hayata geçirilmesi yoluyla işletme vizyonunu gerçekleştirmeye çalışmak olarak tanımlanabilir. Uygulama Aşamasını üç bölümde ele almak mümkündür:

*Pilot uygulamaya geçiş için son hazırlıkların tamamlanması;

*Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması ve

*YY'nin tüm organizasyonel süreçlere yayılması ve sürdürülmesi.

¹⁴⁵ William A. Smith, JR., “Organization Effectiveness, Reengineering And Renewal Using Sociotechnical Approaches”, 5.Ulusal Kalite Kongresi- Özgeçmişler ve Tebliğler, (13-14 Kasım 1996), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996, s.539

2.4.1.Pilot Uygulamaya Geçiş İçin Son Hazırlıkların Tamamlanması

2.4.1.1. İşletmenin Sistem Tasarımının Tamamlanması

İşletmenin sistem tasarımının tamamlanması, YY yönündeki değişim programının gerektirdiği otomasyon ve bilgisayar donanımının eksiksiz şekilde yerleştirilmiş olması veya bu alanda gerekli değişikliklerin gözden geçirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu aşamada, yeniden tasarlanan süreçlerin birbirleriyle ve birimlerle olan ilişkilerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için kullanılacak paket program/programların seçimi, bu programlarda hangi veri tabanlarından yararlanılacağı, daha önceki uygulamalarla yeni uygulamaların uyumlaştırılması gibi teknik konuların halledilmiş olması ve özellikle “Yönetim Bilgi Sistemi”nin sağlıklı bir alt yapıya kavuşturulması gereklidir.

Daha sonra, süreçlere ilişkin teknik ayrıntı düzeyi genişletilerek, verilerin ve sürecin alt bölümlerinin son şeklini alması gündeme gelir. Bu şekillendirmeden sonra, süreci oluşturan her faaliyet, her görev ve adıma ilişkin “iş kuralları” kesinlik kazanır.

2.4.1.2. Teknik Tasarımın Uygulamaya Geçirilmesi

YY Proje Ekibi tarafından en uygun uygulama paketinin seçiminden sonra, bu paketin en sağlıklı işleyeceği platformun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Fiziksel veri yapısının tasarımı, yani veri dosyalarının düzenlenmesi, verilerin değerlendirilmesinde kullanılacak yöntemlerin ve yazılı, işitsel ya da görsel araçların belirlenmesi, bir sonraki işlemlerdir. Öte yandan, bir önceki aşamada geliştirilen iş kurallarının daha rafine bir hale getirilmesi, bu kuralların sistem unsurlarına ayrılması ve kuralların, sistem unsurları ve sistem kullanıcıları arasındaki iletişimi kapsayacak biçimde genişletilmesi gerekir.¹⁴⁶

Teknik tasarım elbette yalnızca bilgi teknolojisini kapsayan bir ifade olarak düşünülmemelidir. İşletmenin faaliyet gösterdiği iş kolunun yapısı ve özelliklerine bağlı olarak kullanmakta olduğu teknoloji ve bunun getirdiği malzeme, ekipman, yöntem ve uzmanlık bir bütün olarak teknik tasarımın konusunu oluşturur. Dolayısıyla YY gibi köklü bir değişim programı öncesinde işletmenin mevcut teknolojik donanımının, bilgi ve uzmanlık birikiminin, çağın gerektirdiği en modern olanaklarla yenilenmesi konusu vazgeçilmez bir

¹⁴⁶ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.198-201

önceliğe sahiptir.

2.4.1.3. Pilot Uygulamaya İlişkin Plânların Geliştirilmesi

Burada, pilot uygulama kapsamına alınacak olan süreç ya da süreçlerin doğruluk ve kalitesinin nasıl belirleneceğini gösteren plânların hazırlanması çok önemlidir. Bunun için de öncelikle, pilot uygulamada kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi, daha önceki sistemin yeni tasarlanan süreç içindeki rolünün ve kesişme noktalarının ortaya konulması, eski sistemden kalan verilerin nasıl kullanılacağına ya da hiç kullanılmamasına ve pilot uygulama için gerekli zaman ve kaynak kullanımının ne olacağına ilişkin karar verilmesi yolunda çalışmalar yürütülür.

Pilot uygulama öncesi söz konusu plânların geliştirilmesi, aynı zamanda gerekli yetiştirme ve eğitim faaliyetlerini, dokümantasyonu, sorunlar varsa bunların en acil çözüm yollarını ve genel koordinasyona ilişkin konuları kapsar. Bunun yanısıra yeni sistemin etkilerini değerlendirmede yöneticilere ön bilgiler verir. Özetle böyle bir adım, deneme çalışmasının kusursuz işlemini sağlama çabası olarak nitelendirilebilir.

2.4.1.4. Süreç Organizasyonunu Oluşturan Kadroların Yetiştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Tamamlanması

Süreç organizasyonunu oluşturan kadroların yeni sorumluluklarını almadan önce, yeniden tasarlanan süreçlere ilişkin olarak operasyon, yönetim ve sürdürme konularındaki bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gereklidir. Bunun yanısıra, yeni sorumlulukları yüklendiklerinde onlara sürekli bir yönlendirmenin (coaching) de sağlanması gerekecektir. Kadroların “tam zamanında” hızlandırılmış eğitim ve yetiştirme programlarına alınması pek çok YY projesinde başvurulan bir yöntemdir. YY uzmanları bunun nedenini şöyle açıklamaktadırlar: Özellikle uygulamaya yönelik eğitim ve yetiştirmenin çok önceden yürütülmesi, insanların öğrendiklerini unutmalarına neden olabilir; çok geç kalındığında ise onları görev ve sorumluluklarına hazırlamak olanaksız olacaktır.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, a.g.e., s.207

2.4.2. Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi

YY projesinin organizasyonda bütünüyle harekete geçirilmesinden ya da diğer bir ifadeyle yeniden tasarlanan tüm süreçlerin uygulamaya konulmasından önce bir pilot uygulamanın yapılması daha uygun olacaktır. Yeniden tasarlanan süreçler üzerinde odaklanmak, işletme sistemini etkileyen tüm unsurlar üzerinde büyük bir değişim meydana getirecektir. Dolayısıyla bu aşamaya gelinceye kadar yürütülmüş olan tüm çalışmalarda, hata veya eksikliklerin mevcut olup olmadığını önceden görebilmek, yeni süreçlerin etkilerini daha dar bir alanda gözlemleyebilmek ve YY organizasyonun bütününde yaygınlık kazanmadan önce gereken düzenlemeleri yapabilmek için bir pilot uygulama şarttır.¹⁴⁸

Bazı kaynaklarda “Uyarılma” olarak da ifade edilen bu aşamada, yeni süreçlerin kademeli olarak devreye sokulduğu deneme çalışmaları söz konusudur. Bu tür bir uygulamanın temel nedenleri, süreç yapılarının karmaşıklığı, organizasyonun büyüklüğü ve coğrafi yayılım, yeni süreç ve sistemlerin henüz dışa kapalı olmaları ve çeşitli lojistik problemlerin varlığı şeklinde özetlenebilir. Deneme çalışmaları genellikle dört ana faaliyetten oluşur.¹⁴⁹

- *Yeni süreçlerin kademeli olarak devreye sokulması;
- *Pilot uygulama ve kademeli geçiş;
- *Sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi ve
- *Düzeltilici faaliyetlerin yürütülmesi.

Doğru şekilde yürütüldüğünde pilot uygulama, yeniden yapılandırılmış süreç tasarımlarına ilişkin aksaklıklar hakkında, değişim bütünüyle yaygınlaşmadan önce önemli bir bilgilendirme sağlar. Bu tür denemeler genellikle süreçte görev alanlardan bir alt grubu, süreç müşterilerini ve sürecin kendisini içerir. Tablo 2.4.’de gösterilen bir kontrol dokümanı örneği, pilot uygulamanın plânlanması ve yürütülmesinde yol gösterici olabilir:

¹⁴⁸ Oya Aytemiz Seymen, a.g.t. , s.10

¹⁴⁹ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., s.570

Tablo 2.4. Yeniden Yapılandırılan Bir Sürecin Pilot Uygulamasına İlişkin Kontrol Dokümanı

Madde No	Süreç Özelliği / Değişim	Nasıl Test edildi?	Başarı Göstergesi
1.1.	Elektronik Veri Değişimi (EDI) aracılığıyla on-line faturalama.	EDI'nin 2 önemli Müşteri bağlantısı	Faturalama çevrim gecikmeleri %50 azalmıştır.
1.2.	Faturalama ve teknik sorunlara birleştirilmiş (tek) yanıt verme	2 müşteri Hizmetleri Temsilcisinin faturalama ve teknik sorunlara ilişkin yanıtları verebilecek şekilde yetiştirilmesi	Müşteri değerleri tercih edilen metod olduğunu gösteriyor.

Kaynak: Lon Roberts, a.g.e., s.54

Böyle bir deneme çalışmasının sonuçlarına bağlı olarak, süreç yeniden tasarımı aşamasına tekrar dönmek gerekli olabilir. Pilot uygulamanın sonucu, her durumda üst yönetim için “devam etme” ya da “devam etmeme” noktasında anahtar rol oynar.

Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesinde önem taşıyan diğer bir nokta, hangi süreç/süreçlerin bu uygulama kapsamına alınacağı konusudur. Bu sorunun yanıtı, çeşitli kriterlere bağlı bir değerlendirme yapılarak verilebilir ve her işletmede farklı yönde bir tercih söz konusu olabilir. Deneme çalışmasının yapılacağı süreçlerin belirlenmesinde, sonuçlara en hızlı ve en belirgin şekilde ulaşılmasını sağlayan süreçler öncelikli olabileceği gibi, plânlama ve tasarım sürecinde en fazla riskli bulunan ya da en çok sorun çıkarabileceği düşünülen süreçler de seçilebilir. Öte yandan, “işletme vizyonuna ulaşmada en büyük stratejik değere sahip süreçler”, “organizasyonel boyutta etkisi en fazla olan süreçler” veya “müşteriler açısından en büyük katma değeri oluşturan süreçler” şeklinde bir ayrımlandırmaya göre de bu belirlemenin yapılabilmesi olasıdır. Bu konudaki yaklaşım tamamıyla üst düzey süreç organizasyonunun bakış açısı ve tercihlerine bağlıdır. Hatta pilot uygulamaya alınacak süreç/süreçlerin belirli bir kısmında da deneme yapılması ve daha sonra uygulamanın sürecin bütününe yayılması sağlanabilir.

Pilot uygulamaya alınacak süreç veya süreç bölümlerinin belirlenmesinde en ideal çözümün, organizasyon unsurları üzerinde en fazla etki yaratacağı düşünülen, yani etki alanı

en geniş süreç veya süreç bölümlerinin ilk pilot uygulamaya tabi tutulması olduğu önerilebilir.

2.4.3. Yeniden Yapılanmanın Uygulanması ve Sürekli Gelişmenin Sağlanması

Pilot uygulama yapıldıktan ve sonuçları değerlendirildikten sonra, yeniden tasarlanan süreçlerin faaliyete geçirilmesi söz konusu olacaktır. “Yayma” olarak da adlandırılan bu son aşamada amaç, yeniden tasarlanan süreçlerle, başlangıç aşamasında belirlenen vizyona ulaşılmasını sağlayan programı harekete geçirmektir.

Pilot uygulama sonucunda YY'nin tüm işletmeye yayılmasında, komple işletme sisteminin tasarımı, sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi, bazı alt-sistemlerin yeniden kurulması, işgören değerlendirme, dönüşüm plânı ve sürekli gelişme faaliyetleri ön plândadır. Bu aşama bir ölçüde, “Plânlama-Uygulama – İzleme – Düzeltici Çalışmalar” ı içeren bir döngü şeklindedir ve aynı zamanda yeni versiyonların yaratılması olanağını da başlatabilir.¹⁵⁰

YY gibi radikal değişim programlarında başarılı dönüşümler, geniş kapsamlı bir uygulama süreci içinde yer alırlar. Bütünsel sistem yaklaşımı ve vizyonu gerçekleştirme çabalarının gerektirdiği büyük ölçekli değişim, sürekli bir öğrenme sürecini ve vizyona güvenli geçiş yapabilmek için, kuruluşun tüm parçaları arasında uyum sağlanmasını gerektirir.¹⁵¹

Dolayısıyla, YY'nin tüm öncelikli süreçlerde uygulanmaya başlamasıyla birlikte, eğitim ve yetiştirme faaliyetleri, değişim yönetimi programı ve süreçlerin performansları ile işgören performanslarının-özellikle süreç organizasyonunu oluşturanların-ölçümü ve değerlendirilmesi de hız kazanır ve devamlılık gösterir.

Bir YY uygulamasının, plânlama ve tasarımı da içine alacak şekilde uygulanma takvimi, ABD'deki işletmeler için genellikle bir yıldır. Bu ülkedeki uygulama sonuçları, bir yıldan uzun süreli YY programlarının, plânlanmış değişikliklerin yapılmasında sorunlar ve karmaşıklıklar doğurduğunu ve hatta iki-üç yıllık zamanlamaların daha fazla ertelemelere yol

¹⁵⁰ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., s.570

¹⁵¹ Robert H. Miles, “Şirketin Dönüşümü”, Executive Excellence, Mayıs 1998, s.3

açtığını göstermektedir. ABD işletmeleri, bu nedenle şok etkisi yapacak kısa sürelerde uygulamaya geçilmesini uygun bulurken, Avrupa ülkelerinde kültür farklılığı nedeniyle daha uzun bir zaman gerekebilmektedir.¹⁵²

YY, çok geçerli bir neden veya zorunluluk olmadıkça tekrarlanmaması gereken zorlu bir iştir. Bir organizasyon işletme hedeflerini ve bunlara ulaşılmasını sağlayacak olan süreçlerini doğru tanımlamışsa; her bir sürecin işletme hedefleri üzerindeki etkisini doğru biçimde değerlendirebiliyorsa ve süreçlerinde büyük bir ilerlemeye yönelik vizyon geliştirebiliyorsa, yapması gereken tek şey, zaman içinde süreçlerinde “sürekli gelişme” yi sağlayabilmektir. Bundan sonra, işletme stratejisinde veya çevre koşullarında çok büyük bir değişim yaşanmadıkça, tekrar YY gereksinimi olmayacaktır.

Öte yandan, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler “Süreç Yönetimi” olarak tanımlanabilir. Süreç Yönetimi; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi ve müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir.¹⁵³

Süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için, SE'nin düzenli periyotlarda toplanması ve aşağıdaki konularda yoğunlaşması önem taşır¹⁵⁴ :

***Sürecin Korunması:** Sürecin kontrol altında olup olmadığının belirlenmesi için, performans şemalarının gözden geçirilmesi, sistemin hataları üzerinde durulması ve gerekli olan problem çözücü ve düzeltici eylemlerin uygulamaya konulması olarak tanımlanabilir.

***Sürecin Geliştirilmesi:** Bu konuda yapılan tartışmalarda, tablolarda ve diğer verilerdeki trendlere dayalı olarak süreci geliştirmeye dönük plânlar yapılır ve bu plânlar daha sonra uygulamaya konulur.

***Ekibi Geliştirme:** Bu konuya ilişkin tartışmalarda ise, SE kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiği üzerinde dururlar. Geliştirme çabaları çok yönlü olabilir: Ekipler özellikle kendileri için hazırlanmış eylem plânları üzerinde çalışabilirler veya kendi gelişim projelerini kendileri oluşturabilirler. Bazı SE toplantılara katılmakla yetinirken, bazıları daha

¹⁵² Tony R. Ovenden, a.g.m., s.60-61

¹⁵³ KalDer Süreç Yönetimi Uzmanlık Grubu Çalışmaları Notları, s.5

¹⁵⁴ Rico Yingling, “How To Manage Key Business Processes”, Quality Progress, American Society For Quality Control, April 1997, s.109

fazla eğitim talep edebilirler.

Bu üç ana başlığa ilave olarak, SE eski işlemlerin sonuçlarını gözden geçirip bugünkü verilerle değerlendirirler, yeni iş sonuçlarını da ele alırlar ve aradaki farkı inceleyerek ilerlemeyi görmeye çalışırlar.

Süreç Yönetiminin aşamalarından biri, “Süreç Geliştirme/ İyileştirme” olarak ifade edilen ve yeniden tasarlanan süreçlerin uygulamaya konmasından sonra da gündeme gelen sürekli bir faaliyettir. Bu faaliyetin kapsamına, belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme / geliştirmelerin plânlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi girmektedir. Süreçlerin Yeniden Tasarımı ile, hata oranlarında, çevrim sürelerinde veya müşteri tatmin düzeylerinde ya da belirlenmiş olan diğer parametrelerde %50 ve üzerindeki oranlarda iyileştirmenin sağlanması için gerekli köklü değişiklikler anlaşılır. Süreç Geliştirme/İyileştirme ise %50'ye kadarki değişiklikleri kapsar.¹⁵⁵ Dolayısıyla, yeniden ve köklü biçimde değişime uğrayarak tasarlanan süreçler, YY kapsamında belirli periyotlarda “iyileştirme/geliştirme”ye alınabilirler. Bunun yanısıra YY ile paralel olarak yürütülen sürekli eğitim ve yetiştirme faaliyetleri de aynı amaca diğer koldan hizmet edecektir.

YY projesinin başlangıcından sonuna kadar devam ettirilmesi gereken diğer bir önemli unsur, kararlılığın sürdürülmesidir. Burada sadece tepe yönetiminin değil, tüm yönetim kadrosunun ve gerekli eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinden geçerek YY ile bütünleşen tüm organizasyon üyelerinin kararlılığı ve YY'yi artık en doğru ve tek çözüm olarak görmeleri büyük önem taşır.

YY yönündeki kararlılığın sürdürülmesi için destekleyici nitelik taşıyan başlıca alt faaliyetler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁵⁶

*YY projesinin işleyişi ve hedeflere ulaşma düzeyi hakkında tüm çalışanlara her aşamada bilgi verilmesi ve geri-bildirim sağlanması;

¹⁵⁵ Norman Hughes, “Business Process Reengineering: Is It Something New? 4. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, 8-9 Kasım 1995. TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1995, s.413

¹⁵⁶ İsmail Hakkı Biçer, Hakan Sungur, a.g.t., s.570

*YY projesinin sürekli gündemde kalmasının sağlanması;

*YY projesine katılım ve sahiplenmenin desteklenmesi;

*Erken gelen başarılar karşısında, belirlenen vizyondan ödün verilmemesinin sağlanması;

*Projeye karşı oluşan dirençle etkin mücadelenin yürütülmesi ve

*Sonuca ulaşmak için aciliyet duygusunun yaratılması ve sürdürülmesi.

Bir kez başarıyla uygulamaya konulduğunda, YY'nin en önemli özelliği sona ermeyecek sürecin başlatılmış olmasıdır. İşletmede değişimi ilk başlatan faktörler kolay kolay dinamizmlerini yitirmezler ve zorlu sınavı başarıyla geçip radikal bir şekilde değişime uğrayan işletmeler, bu değişim dinamiğini artık organizasyonlarına yerleştirmiş olurlar.¹⁵⁷ Bunun bir diğer ifade şekli ise, YY'nin bir defada yapılıp bitirilecek bir çalışma olmadığıdır.¹⁵⁸ Hatta uygulamaya koyduktan yıllar sonra tüm süreçlerin tekrar değiştirilmeleri gereği- zorlu bir iş de olsa – söz konusu olabilir. Bu nedenle süreçlerin devamlı izlenmesi ve gerekli değişikliklerin zamanında yapılması şarttır.

Bir YY projesinin başından sonuna kadar yürütülen tüm çalışmalarda, özellikle yönetici kadroların işletme uygulamalarında ve sistemlerinde yüksek düzeyde deneyimli ve cesur kişilerden oluşması ise daima en önemli faktördür. Ancak böyle bir kadronun yönlendireceği bir süreç organizasyonu gereken motivasyona sahip olabilir ve projenin her aşamasında karşısına çıkacak sorunları çözecek güçte ve kararlılıkta olabilir.

¹⁵⁷ Ertuğrul İhlamur, a.g.t., s.550

¹⁵⁸ Tamer Koçel, a.g.e., s.270

III. BÖLÜM

3.YENİDEN YAPILANMANIN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ ORGANİZASYONEL ETKİLERİNİN ANALİZİ

Tüm pazar bölümlerinde çok hızlı büyüyen bir rekabet ortamında ayakta kalma mücadelesi veren, müşterilerinin giderek artan ve çeşitlenen beklentilerini “kalite-maliyet-hız” üçgeninde karşılamakta zorlanan; bütün bunlara ilâve olarak, kullandıkları bilgi teknolojisinde meydana gelen yeniliklerin yeni oluşumlara ve bakış açlarına ittiği otel işletmeleri için YY, diğer organizasyon yaklaşımları arasında önemli bir alternatif oluşturmaktadır.

Görünüm, ulaşılabilirlik, esneklik, güven, etkinlik, etkililik, çabukluk, saygınlık, geri – bildirim, konfor gibi unsurlar, günümüzde otel işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesine ilişkin olarak arzu edilen boyutların en önemlileri arasındadır. Dolayısıyla, sözü edilen kalite unsurlarının sağlanabilmesine yardımcı olacak bir yapılanmaya gidilmesi gerektiğinde, otel işletmeleri için süreç-odaklı bir yeniden tasarım, başarılı performans sonuçlarına götürebilir. Özellikle fonksiyonel-hiyerarşik yapı istenen değişim gereksinimini karşılayamadığında; YY, bu yapının doğurduğu engelleri kaldırmada yardımcı olarak organizasyonlara ilerleme şansı tanır. Geleneksel hiyerarşik piramidi değiştirerek ve olabildiğince basıklaştırarak; etkin yetkelendirme, maliyetlerde düşüş ve müşterilere yanıt vermede çabukluk sağlayarak, bilgi akışı ve karar verme mekanizmasında düzenli bir yapılanma oluşturur. Bu, aynı zamanda, temelde görev-odaklı ve yalnızca kademeli biçimde artan değişimleri içeren diğer iyileştirme tekniklerinin tersine, radikal bir değişim süreci yaratır.¹

Bilindiği gibi bu Tez Çalışmasında, ilk iki bölümde ana hatlarıyla anlatılmaya çalışılan YY yaklaşımının organizasyonel etkilerinin, otel işletmeleri üzerinde somutlaştırılması hedeflenmekte ve yapılan teorik açıklamalar bir uygulama çalışması ile desteklenmektedir. Bu nedenle; III. Bölüm otel işletmelerinin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerinde

¹ S. Laxmi, S.K. Breja, V.K. Mathur, “Business Process Management For Continious Improvement In Service Organizations”, Total Quality Management, Ed. Lt. Gen (Retd) J.S.Ahluwala, (New Delhi: Tata Mc Graw – Hill Publishing Company Ltd. 1997), s.172

yoğunlaşmaktadır. Tamamen uygulamaya dönük olan IV. Bölüme geçmeden önce, otel işletmelerinin kavramsal içeriği ve organizasyonel boyutu üzerinde durmak ve YY'nin bu boyuttan ele alınmasını sağlamak yararlı olacaktır.

3.1.Otel İşletmelerinin Kavramsal İçeriği

3.1.1.Otel İşletmelerinin Tanımlanması

Günümüzde turizm endüstrisinin ülke ekonomileri açısından büyük önem taşıdığı ve ağırlığını giderek daha fazla hissettirdiği görülmektedir. Turizm endüstrisi kapsamına giren çok çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren işletmeler arasında ise otel işletmeleri, konaklama işletmeleri kapsamına giren ve birincil öneme sahip olan; ayrıca bu sektörün yükünü en fazla taşıyan işletmelerdir. Otel işletmelerine ilişkin olarak çok sayıda tanıma ulaşabilmek olasıdır. Bunlar arasında en açıklayıcı olan birkaç tanıma aşağıda yer verilmektedir:

*Otel işletmeleri (Oİ), seyahat eden kimselerin geçici bir süre için yer değiştirmesi ve konaklaması amacıyla, belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir. Genellikle konaklama olanaklarının yanı sıra, turistlerin yeme-içme, eğlenme ve alışveriş gibi gereksinimlerini karşılayacak yan tesislere de sahiptirler.²

*Oİ, yapısı, teknik donanımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla, uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte, geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden; ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir.³

*Medlik, Oİ'yi, "sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletme" olarak tanımlar.⁴

² İsmet Sabit Barutçugil, Turizm İşletmeciliği, (Göz. Geç. 3.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1989), s.53

³ Hasan Olalı, Meral Korzay, Otel İşletmeciliği, (2. b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s.25

⁴ Saim Oral, Osman Avşar Kurgun, Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, (İzmir: Kanyılmaz Matbaası , 1997), s.3

Görüldüğü gibi Oİ, direkt müşteriye yönelik ve konaklamanın ağırlıkta olduğu turizm işletmeleridir. Günümüze gelinceye kadar, Oİ ve Otel İşletmeciliği, çeşitli dönemlerde ve türlü şekillerde, gördükleri hizmetlere bağlı olarak; öte yandan insanlığın yaşam ve dünya hakkındaki görüşleri ve teknolojik ilerlemelerin paralelinde değerlendirilip buna göre tanımlar geliştirilmiştir.⁵

3.1.2.Otel İşletmelerinin Ortak Özellikleri

Oİ'nin ortak ve diğer işletmelerden ayırdedilmelerini sağlayan belli başlı özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

a)“İnsan” Unsurunun Önemi

*Oİ'de üretilen ve sunulan hizmetlerin çoğunluğu, insanların psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına yöneliktir. Bu işlevin yerine getirilmesinde görev alan işgörenlerin büyük bir bölümü de müşterilerle doğrudan ilişki içinde olup, işletmenin hedeflerine ulaşmasında doğrudan rol oynarlar. Bu nedenle “insanın insana hizmeti” olgusunun en yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinden biri olan Oİ'de, geliri de gideri de yaratan büyük ölçüde “insan” unsurudur.⁶

*Oİ'de müşteri tatmininin sağlanması açısından da “insan” unsurunun önemi, diğer işletme türlerine kıyasla çok daha belirgindir. Çünkü bu sektörde çalışan işgücü, müşterilerin parasal bir bedel ödeyerek satın aldıkları ve yararlandıkları “tamamlanmış ürün”ün bir parçasıdır. Sunulan hizmetin kalitesi, salt maddi değil manevi unsurlarla da ölçülmektedir. Örneğin bir otelin lokantasında yemek yiyen bir müşteri, yalnızca yiyecek ve içeceğe değil; servis şefinin sunum konusundaki yeteneklerine, servisi yapan garsonun gösterdiği özene ve davranışlarına da para ödemektedir. Dolayısıyla müşterilerin tatmin edilebilmesi, her iki unsurun da bir arada uyum içinde gerçekleştirilmesine bağlıdır.

b)İşgücü Yapısının Özellikleri

*Oİ'nin işgücü yapısı, diğer bir ayırdedici özellik olarak gösterilebilir. Emegın yoğun

⁵ Ayhan Gökdeniz, Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, (2.b., Balıkesir: İnce Ofset, 1996), s.36-37

⁶ O. Kemal Ağaoğlu, İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, (Ankara: MPM Yayını, 1992), s.64

olduğu; otomasyon ve mekanizasyonun sınırlı bir kullanım alanı bulabildiği; genellikle yüksek oranlı bir işgücü devir hızına sahip; sezonluk olma ve yarı-zamanlı çalışma gibi uygulamalara sıkça rastlanan; kalifiye olmayan işgücünün oransal olarak yüksek olduğu ve sektördeki işletme sayısına oranla mesleki örgütlenmelerin son derece yetersiz kaldığı bir işgücü potansiyeli, Oİ'nin genel karakteristiğini oluşturur.⁷

*Öte yandan, Oİ'de yürütölen hizmetler, işgörenler arasında sıkı bir işbirliği, yardımlaşma ve koordinasyon gerektirir. Bunun en temel nedeni, Oİ'nin birbirlerine büyük ölçüde bağlı bölümlerden meydana gelmiş olmasıdır.

*Oİ'nin, genellikle günün 24 saati, haftanın 7 günü ve-sezonluk olanlar dışında-yılın 365 günü sürekli hizmet vermesi de, bir yandan işgücünün dayanıklılığını ön plâna alan, diğer yandan motivasyon araçlarının daha etkin kullanımını gerektiren bir olgudur.

c)Zamana Duyarlılık

Oİ “zaman” satan işletmelerdir. Başka bir deyişle, bir otel işletmesinin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir ve o gece satılmayan oda işletme için kayıp teşkil eder. Bunun nedeni, Oİ'nin sunduğu hizmetlerin stoklanma özelliğinin olmaması-bazı yiyecek-içecek malzemeleri dışında-yani üretildikleri veya hazırlandıkları anda ve yerde satılmalarının gerekli olmasıdır.⁸

d)Riskin Yüksek Olması

Konaklama İşletmeciliğinde sektörel talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve Oİ talep dalgalanmalarından anında etkilendiklerinden, “risk” faktörü daima çok yüksektir. Ayrıca mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıklarından, faaliyetlerini buna göre düzenlemek zorundadırlar.⁹

e)Kapasite Kullanımının Sınırlı Olması

Genel olarak konaklama endüstrisinde üretilen mal ve hizmetlerin pazarlamasında da,

⁷ Laurie J. Mullins, a.g.e., s.140

⁸ Necdet Hacıoğlu, Turizm Pazarlaması, (3.b. Balıkesir: İnce Ofset, 1996), s.11

⁹ Ahmet Aktaş, Turizm İşletmeciliği, (Antalya: Retromat Matbaası, 1989), s.17

imalât sektörüne oranla farklılıklar mevcuttur. Bir otelin hizmetlerinden yararlanan müşteriler yönünden otel odalarının sağladığı hizmet nihai bir özellik taşısa da, kullanılmasıyla ortadan kalkmaz. Mevcut otel ürünlerinin en önemlisi olan otel odaları, yer ve zaman bakımından sabittir. Talep azaldığı zaman boş kapasite meydana gelir; öte yandan talebin en yüksek olduğu durumlarda kesinlikle belirli bir üst kapasite sınırı vardır; bu sınır aşılamaz.¹⁰

f)Sermayenin Niteliği

Konaklama İşletmeciliği, zaman zaman durgunlukla karşılaşan ve çok büyük bir yatırım ve işletme sermayesini gerektiren bir endüstri dalıdır. Oİ'nin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de, işletmelerin faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmalarını gerektirir. Bu durum, amortisman giderlerini artırıcı ve likidite olanaklarını azaltıcı bir etki yapar.¹¹

g)Dinamik Olma Özelliği

Otel İşletmeciliği, içinde bulunduğumuz yüzyılda, değişen sosyo-ekonomik koşullar ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle sürekli değişiklikler göstermekte olan bir endüstri koludur. Bu değişiklikler, sundukları mal ve hizmet yelpazesinin genişliğinden hedef pazarlarına; organizasyon yaklaşımlarından işlerin yapılış biçimine ve hedeflerindeki değişimlere kadar uzanan bir çok boyutluluk gösterir.

h)“Hizmet”in Ayırdedici Özellikleri

Oİ, hizmet üreten işletmelerdir. Dolayısıyla “hizmet” unsurunun kendine özgü nitelikleri de Oİ'yi diğer işletmelerden önemli ölçüde ayırmaktadır. Hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin hemen hemen tümünde “hizmet”in özellikleri birbirine çok yakın olduğundan, bu konuda yapılacak en iyi karşılaştırma, imalât endüstrisinde üretilen “ürün”lerin niteliği baz alınarak yapılan karşılaştırmadır.

Tanner (1991) imalât sektörünü, (1)müşterilerin üründen uzak / ayrı olmaları, (2)çıktılarının somutluğu (elle tutulabilirliği) ve (3)işlemlerin yüksek oranda tekrarlanabilir

¹⁰ Necdet Hacıoğlu, a.g.e., s.13

¹¹ A.M. Dereci, Otel İşletmeciliğinde Ön Büro, (Ankara: Turban Turizm A.Ş. Eğitim Başkanlığı, 1989), s.7-8

olması açısından farklı nitelendirmektedir. Öte yandan “hizmetler” üç ayırıcı özellikle tanımlanabilirler: (1)Soyut olma (elle tutulamama); (2)Heterojen olma; (3)Üretim ve tüketimlerinin birbirinden ayrılamaması.

Hizmetlerin bu üç belirleyici özellikleri yanında başka nitelikleri de bulunmaktadır. Hizmetlere ilişkin performans çoğunlukla işletmeden işletmeye, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne değişebilir. Hizmet sunan personelden beklenen “kalite” ve davranış tutarlılığını her zaman garanti etmek son derece güçtür. Bunun en önemli nedeni, Oİ'nin sunmak istediği hizmet ile müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin her zaman aynı paralelde olmasının zorluğudur. Hizmette “kalite”, genellikle müşteriler ile işgörenler arasında karşılıklı iletişim esnasında, yani “hizmetin sunumu” sırasında ortaya çıkan bir olgudur ve insanlar arası ilişkilerin standartlaştırılması mümkün değildir.¹²

Diğer yandan, ticari bir sektör olan otel işletmeciliğinde, sunulan hizmetlerin özellikleri gereği, rekabetçi üstünlüğü sağlama ve muhafaza etme açısından stratejik sorunlar daha fazladır. Tüm hizmet endüstrisi işletmelerinde olduğu gibi, Oİ'de de bu üstünlüğü elde etmek güçtür. Öncelikle hizmetler kolayca kopya edilebilecek özellikte olmadıklarından, patent alınıp korunabilecek yapıda da değildirler. Thomas, Oİ'nin daha yüksek verimliliğe ulaşmak, fiyatları saptamak ve yeni hizmetler geliştirmek gibi konularda ürün-odaklı işletmelere oranla daha büyük güçlükler yaşadıklarını öne sürmektedir.¹³

Oİ'nin ortak ve diğer işletmelerden ayırdedici özellikleri elbette bu kadarla sınırlı değildir. Mali yapıları, maliyet ölçümleri, sunulan mal ve hizmetlerin zenginliği ve sunum şekilleri, bu mal ve hizmetlerin bedelinin ödenmesi, talep ve arz özellikleri ve sayılabilecek pek çok unsur açısından Oİ, imalât işletmelerinden, hatta çoğu hizmet işletmesinden önemli ölçüde farklılıklar gösterir. Yukarıda en önemlileri sıralanan bu özellikler. Oİ'nin geçmişten günümüze organizasyon yapılarını etkilemiş ve geçirdikleri değişim aşamalarında onlara değişik şekillerde yansımıştır. Dolayısıyla YY'nin bu işletmelerin organizasyon yapılarına etkisi incelenirken, sözü edilen ayırdedici özelliklerin gözden uzak tutulmaması gerekecektir.

¹² Camille F. Deyona, Kenneth E. Case, “Linking Customer Satisfaction Attributes With Process Metrics In Service Industries”, *Quality Management Journal*, Vol: 5, No: 2, American Society For Quality, 1998, s.77

¹³ Peter Jones, Andrew Lockwood, *The Management of Hotel Operations*, (2nd ., Ed., London: Cassel Educational Ltd., 1992), s.21

3.2.Geçmişten Günümüze Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapılarının İncelenmesi

3.2.1.Organizasyon Kavramının Otel İşletmelerindeki Anlam ve Önemi

3.2.1.1.Genel Olarak Organizasyonun Tanımı

“Organizasyon” kavramının tanımlanmasında çeşitli hareket noktalarından yola çıkabilmek mümkündür. Bir kavram olarak “organizasyon” eğer örgüt ya da teşkilât anlamını taşıyorsa farklı; “organize etme” ya da “örgütlenme” anlamı taşıyorsa daha farklı bir tanım ve değerlendirmeye konu olacaktır. Öte yandan bir “tasarım”ı ifade eden ayrı bir tanımlama da geliştirilebilir.

Buradaki en önemli farklılık nedeni, organizasyon sözcüğünün bir süreç olarak mı yoksa bir sürecin sonucu olarak mı ele alınacağıdır. Bir süreç olarak ele alındığında “organizasyon (örgütlenme)”, üretim unsurlarını düzenli bir şekilde toplayan, gereken faaliyetleri yerine getirmek için kişileri düzenleyen, bu kişileri birbirleriyle bağıntılı görevler aracılığıyla birleştiren, belirli gayelerin yerine gelmesi için bireylerin etkin bir biçimde, beraberce ve tam bir uyum içinde çalışmalarına yardım etmeye yönelik bir süreçtir. Kısaca bu dinamik yönüyle organizasyon, plânda belirlenmiş olan gaye, araç ve yöntemlerin maddi (fiziksel) ve sosyal (beşeri) anlamlarda düzenlenmesidir.¹⁴ Organizasyon tasarımı da hemen hemen aynı anlamı taşımaktadır. Bu nedenle, aşağıda verilecek olan organizasyon tanımları, sözkonusu anlam karmaşıklığını giderecek şekilde bir “yapı”yı, yani “organize etme” ve “tasarım” süreçlerinin sonucunda oluşan statik bir kavramı ifade etmeye yöneliktir:

*Koçel’e göre organizasyon, bir işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır.¹⁵

*Organizasyon, grup üyelerinin başarmak istedikleri bir hedefe yönelik olarak etkin bir şekilde çalışabilmelerini sağlamak için, onları bir arada gruplandırmadan doğan yapıdır ve

¹⁴ Hayri Ülgen, a.g.e., s.8

¹⁵ Tamer Koçel, a.g.e., s.100

bu yapı ya da çerçeve, organize etme sürecinin bir çıktısı olarak kabul edilir.¹⁶

*Organizasyon, organize etme ve tasarım sonucunda meydana gelen bir iskelet, bina, yapı veya vücuttur.¹⁷

Bazı yazarlar tarafından organizasyon, sadece yetki ve sorumluluk ilişkileri olarak tanımlanırken; bazıları, iç içe geçmiş, biçimsel olan ve olmayan grupların oluşturduğu bir sistem ya da yalnızca bir karar verme sistemi olarak ifade etmektedirler.¹⁸

*Plunkett ve Attner ise, işletmeyi bir organizasyon olarak ele almakta ve sahipleri ile yöneticileri tarafından “bir ürün ya da hizmetin, kâr ölçüsünde bir müşteriye sunulması” hedefine ulaşmak için oluşturulduğunu ifade etmektedirler. Bir organizasyon oluşturulurken, onun etkin bir şekilde işlemlerini, hedeflerine ulaşmasını ve böylece kâr elde etmeyi hedefleyecek bir çerçevenin geliştirilmesine çalışılır. Yazarlar, bu çerçeve içinde aynı zamanda insanlar arasındaki iş ilişkilerinin de ortaya koyulduğunu ve “Biçimsel Organizasyon” olarak da ifade edilen bu yapının, genellikle yönetimin “organize etme” fonksiyonunu üstlenen üst düzey yöneticilerce geliştirildiğini vurgulamaktadırlar.¹⁹

Yukarıdaki tanımların çoğaltılabilmesi elbette mümkündür. Ancak önemli olan “organizasyon” denildiğinde, iş ilişkilerinin, görev ve sorumlulukların, çeşitli yönlerden bilgi akışının, karar verme mekanizmasını oluşturan alt yapının, benimsenen yönetim yaklaşımının ve sistemin getirdiği bölümleşme türünün; kısaca tüm üretim kaynaklarının en etkin kullanımını sağlayacak maddi ve manevi unsurların çizdiği ve biçimsel hale getirdiği “bina”nın anlaşılması gerektirir.

3.2.1.2.Otel İşletmeleri Açısından Organizasyonun Önemi

Organizasyonun, yukarıda belirtilen anlamı ışığında tüm işletmeler açısından son derece önemli olduğu kaçınılmazdır. Organizasyonun önemine ilişkin olarak aşağıdaki noktalar vurgulanabilir:

¹⁶ Lester R. Bittel, John W. Newstrom, What Every Supervisor Should Know, (6 th. Ed., USA: McGraw – Hill, Inc., 1990), s.138

¹⁷ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, 1. Cilt, (6.b., Ankara: Baran Ofset, 1992), s.223

¹⁸ Fermani Maviş, Otel İşletmeciliği, (Eskişehir: Birlik Matbaası, 1992,) s.223

¹⁹ Warren R. Plunkett, Raymond F. Attner, Introduction To Management, (4th. Ed., Boston: PWS – Kent Publishing Company, 1992), s.206

*Organizasyon sayesinde, işletmeyi hedeflerine ulaştırmaya yönelik faaliyetlerin anlamlı ve etkili biçimde gruplandırılması mümkün olabilmektedir. Daha sonra bu gruplar, belirli organizasyonel kademe ve mevkiler haline getirilerek, bu mevkilere uygun kişilerin yerleştirilmesi sağlanabilir.

*Organizasyon, hem yöneticinin kullanacağı bir araç, hem de yöneticinin içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır. Diğer bütün araçlar gibi, yönetici bu aracın da nerede, nasıl etkili olabileceğini, sınırlarını, özelliklerini ve tehlikelerini bilmelidir. Çünkü hem organizasyon yapısındaki değişmeler içinde bulunduğu ortam olarak yöneticiyi, hem de onun karar ve davranışları organizasyonu etkiler.²⁰

*Organize olmamış kuruluşların faaliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Başka bir deyişle, amaç ve hedeflerine etkin biçimde ulaşamazlar. Çünkü organize etme sürecinin sonucunda elde edilen “yapı”, aynı zamanda yapılacak işleri ve bu işleri yapabilmek için gerekli maddi ve beşeri kaynakların en uygun şekilde seçimi ve işlev yapabilecek hale getirilmesi çabalarının sonucudur.²¹

*Oluşturulan “yapı”, insanların belirli amaçlara erişebilmeleri için etken olur ve onlara beraber çalışma olanağı sağlar; bireylerin görevleri arasında bağlantı kurar. Özellikle yöneticilerin yönetim görevlerini eksiksiz yapabilmeleri için, hangi işleri kendilerinin yapacağını, kendilerine kimlerin yardımcı olacağını ve kimlere karşı ne ölçüde sorumlu olacaklarını açıkça görebilmesini kolaylaştırır. Yine, birlikte çalıştıkları kişilerin ve grupların durumunu, genel olarak bu gruplar açısından kendi yerlerini ve iletişim kanallarını da görebilirler.²²

Özetle, Organizasyonun işletme yönetimi açısından önemi aşağıdaki şekilde açıklanabilir:²³

1.Düzenli Bir İş Ortamının Sağlanması

Herkes ne yapması gerektiğini bilir. Tüm bireylerin, departmanların ve ana organizasyon bölümlerinin görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmiştir. Ayrıca yetki

²⁰ Tamer Koçel, a.g.e., s.106

²¹ Erol Eren, a.g.e., s.111

²² Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995) s.76

²³ Warren R. Plunket, Raymond F. Attner, a.g.e., s.208-209

(otorite)nin türü ve sınırları da bellidir.

2.Eşgüdümlü Bir Ortam Yaratılması

Karışıklıklar en aza indirgenir ve performansa yönelik engeller kaldırılabilir. Çeşitli iş üniteleri arasında karşılıklı ilişkiler geliştirilir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler de tanımlıdır. Ayrıca “Kumanda (Direction) Birliği” ilkesine uyulmuş olur. Bu ilkenin anlamı, organizasyonun tanımlanmış her görevi için tek bir otoritenin oluşturulmasıdır; bu otoriteye sahip olan kişi, ilgili göreve ait tüm plânların koordine edilmesi yetkisine de sahiptir.

3.Biçimsel Karar Alma Yapısının Oluşturulması

Organizasyon şeması yardımıyla, biçimsel ast üst ilişkileri netlik kazanır. Bu da, karar alma ve karar alma mekanizmasındaki iletişim kanallarına yönelik hiyerarşi yardımıyla kurallara uygun bir gelişme sağlar.

Genel olarak organizasyonun işletmeler açısından taşıdığı öneme ilişkin olarak yukarıda yapılan açıklamalar, Oİ’de de aynen geçerlidir. Başarılı ve etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürmek isteyen Oİ’de yetki ve sorumlulukların en uygun şekilde dağıtılması, bireyler ve bölümler arasında sağlıklı bir işbölümü, haberleşme ve koordinasyonun oluşturulması ve düzenli iş akışının sağlanması, bina edilen organizasyon yapısının doğruluğuna ve istikrarına bağlıdır.

3.2.2.Bilimsel Yönetim Düşüncesinden Günümüze Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısındaki Değişim Süreci

Oİ’de organizasyon yapısının geçirdiği değişim sürecinin incelenmesi, geçmişten günümüze organizasyon düşüncesinin teori, felsefe ve yaklaşımları kapsayacak şekilde izlediği yolun dikkate alınmasını gerektirir. Her ne kadar hizmet sektörü ve buna bağlı olarak Oİ’de sözkonusu teorilerin organizasyon yapı ve işleyişlerine uyarlanması diğer endüstri dallarına göre gecikmeler ve uygulama güçlükleri yaşanmışsa da, aynı hareket noktalarından yola çıkıldığı görülebilir.

Konaklama endüstrisinde organizasyonel gelişme konusu ile ilgilenen araştırmacılar,

bu gelişmelerin diğer endüstrilerle aynı anda ortaya çıkmadığını; genellikle imalat sektöründen hizmet sektörüne doğru organizasyon teorisindeki dönüşümün sınırlı bir gelişme olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun nedenleri elbette çok sayıda faktöre dayandırılabilir. Ama en önemli ve ayırdedici aktör, Oİ'nin yapısal ve insan kaynaklarına yönelik özelliklerinin kombinasyonudur. Daha önceki bölümde birçoğu sayılan bu özellikler, organizasyonel tasarımı biçimlendirerek ve aynı zamanda büyük ölçüde yönetsel politikaları, prosedürleri ve davranışları belirleyerek, endüstrinin ayırıcı karakterini ortaya koyar.

3.2.2.1.Modern Organizasyon Teorisine Kadar Geçen Dönemde Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısının İncelenmesi

3.2.2.1.1.Klâsik Teorinin Etkileri

XIX. yüzyıl sonları ile XX. yüzyılın başlarına kadar konaklama endüstrisinde büyük bir gelişme olmamıştır. Bunun başlıca nedenleri arasında, bu dönemde Oİ'nin görece küçük olması, az sayıda ve genellikle homojen bir müşteri ve ürün yelpazesine sahip olması ve çoğunlukla aile işletmeleri şeklinde faaliyet göstermesi, başta gelmektedir. Dolayısıyla aynı dönemde Oİ'ye ilişkin belli başlı yönetsel ve organizasyonel özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

*Yönetim kadroları ağırlıklı olarak işletme sahiplerinden oluşmaktaydı.

*İşletme sahipleri dışında, daha çok işgören olarak işe başlamış olan garson ve ahçıların zamanla deneyim kazanarak “şef” veya “müdür” olmaları da yaygın bir uygulamaydı.²⁴

*İşgörenler birçok faaliyeti bir arada yürütmekteydi.

*Bu dönemde Oİ'de organizasyonel tekniklerin geliştirilmesine gerek duyulmamıştır. Doluluk oranlarında düşüslere ve maliyetlerde artışlara karşın, kârlılığın korunması bunda önemli bir etkindir. Dolayısıyla “yönetim” işi, esas olarak ev sahipliği konusunda uzman olan

²⁴ Burhan Şener, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, (Gel. 2.b., Ankara: Şafak Ofset, 1997), s.33-34

sınırlı olarak ortaya çıkmıştır.²⁸

*Taylor ve izdaşlarının geliştirdiği “hareket ve zaman etüdüleri”, “iş standartları”, “ücret sistemlerinin oluşturulması” gibi uygulamaların Oİ’de uyarlanması ise ilk kez 1948’de Şikago’da Sherman Oteli’nde görülmüştür. Bu uygulamalar, oda temizliğinde zamandan ve işgücü maliyetlerinden tasarruf sağlamada, yemek fiyatlarının tespitinde, ayrıca, yemeklerin hazırlanması ve sunumunda büyük faydalar sağlamıştır.²⁹

*H.Fayol ile birlikte gündeme gelen “Yönetim Süreci Yaklaşımı”nın özünü oluşturan temel görüş ve ilkeler o günden bu yana Oİ’de organizasyonel yapı üzerindeki etkilerini büyük ölçüde korumaktadırlar: İşletmenin ana faaliyet dallarına göre-teknik, ticari, finansal muhasebe, güvenlik ve yönetim-ayrımlandırılması ve “Yönetim” faaliyetlerinin beş ana fonksiyona-Plânlama, Örgütlenme, Koordinasyon, Yönelme ve Kontrol-ayrılarak incelenmesi. Ayrıca işletmelerde gerek dinamik gerekse statik açıdan tanımlanan “Organizasyon” kavramının somut hale getirilmesinde temel oluşturan “Organizasyon İlkeleri” de, sayıları ve bazı özellikleri çeşitli teorisyenler veya onların yaklaşımları gereği değişikliklere uğramakla birlikte hâlâ güncelliğini korumaktadır.

*Weber tarafından ortaya atılan “bürokratik yapı” kavramının Oİ’de benimsenmesi de, esas olarak bu sektördeki organizasyonların modernleşmeleri ve buna paralel olarak büyüklük ve karmaşıklıklarının artması gibi nedenlerin sonucudur. Böylece dikkatler, özenli bir organizasyonel yapı tasarımı ile bireysel görev ve sorumlulukların açık tanımları üzerinde yoğunlaşmıştır.

*Lockwood ve Jones’a göre, Oİ’nin organizasyonel yapılarına göz attığımızda; geçmişten bugüne hâlâ bürokratik bir formata dayalı olduklarını-kısmen de olsa-görmek mümkündür. Bu yapı da, işlemlerin tamamıyla mesleki uzmanlık alanlarına göre ayrıma tabi tutulduğu geleneksel yaklaşıma dayalıdır. Bürokrasi Yaklaşımının temelinde, esasen dikkatle değerlendirilmesi gereken “müşteri” girdisinin belirsizliği ve istikrarsızlığı nedeniyle biçimsel ve katı bir çerçevenin varlığına gerek duyulması yatar.³⁰

*Bu arada Otel İşletmeciliğinde önemli yapısal değişimler yaratan bir gelişmeden de

²⁸ Hasan Olalı ve Meral Korzay, a.g.e., s.183

²⁹ Canan Ceylan, a.g.e., s.20

³⁰ Laurie J. Mullins, a.g.e., s.75

kısaca söz etmek gerekecektir: İlk ulusal otel zincirini (1921) kuran Statler'in sektöre büyük katkıları olmuştur. Statler'in zincir otellerinin sayısı arttıkça, Merkezi Yönetim, Merkezi Kontrol, Merkezi Mimari Tasarım ve Personel Hizmetlerinde "Kurmay Kontrol Birimleri" gibi yeni kavram ve uygulamalar gündeme gelmiştir.³¹

*1930'lu yıllardan sonra otel zincirlerinin sayısının genel olarak artması-Hilton, Sheraton, Holiday Inns, Ramada gibi-yeni organizasyonel uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Bu dönemde "Otel İşletmeciliği Kontratları" da yapılmaya başlanmış ve bu kontratlar ile ana işletme (şirket) kendisine bağlı her otelin kalite ve standartları üzerinde tümüyle kontrole sahip olmuştur. Zamanla "Franchising" uygulamalarının da yaygınlaşmasıyla otel zincirleri, uymak zorunda oldukları genel standartların yanısıra, kendi yapılarına uygun olarak hazırladıkları özel kural ve standartlara da sahip olmuşlardır. Merkezi rezervasyon sistemleri kurulmuş ve kalite garantisi sağlanmıştır.³²

Özetle; içinde bulunulan dönemde, genel olarak tüm işletme organizasyonlarında etkisini sürdüren; öte yandan, kârlılık ve verimlilik artışlarına olan katkısı herkesçe gözlemlenen Klâsik Teorinin etkileri ve Oİ'nin kendi dinamiklerinde meydana gelen değişiklikler organizasyon yapılarını oluşturan unsurlarda da bir değişim zinciri yaratmıştır. Bu dönemde Oİ'de, Klâsik Teorinin biçimlendirdiği ve günümüzde de ağırlığını önemli ölçüde hissettiren yapısal özellikler şöyle sıralanabilir:

*Sınırları kesin çizgilerle belirlenmiş olan ve katı bir hiyerarşik düzen içerisinde, görev ve sorumlulukları tanımlı ast-üst ilişkisine dayanan biçimsel ve mekanik organizasyon yapısı geçerli olmuştur.

*Bu yapı içerisinde her bir görev ve unvana ilişkin yetki ve sorumluluk düzeyleri ayrıntılı şekilde belirlenmiştir.

*Merkezi karar alma esastır; kararlar çoğunlukla üst kademelerde alınır ve astların kararlara katılmaları, işleri veya organizasyon yapısı ve işleyişleri ile ilgili fikir beyan etmeleri olanaksızdır.

*Haberleşme genellikle yukarıdan-aşağıya doğru, yazılı ve belirli kurallara bağlıdır.

³¹ Fevzi Okumuş, a.g.m., s.75

³² Ömer L. Met., Ağırlama İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik, (Balıkesir: İnce Ofset, 1989), s.23-24

*İşgörenler üzerinde katı bir denetim söz konusudur; cezalandırmaya sıkça başvurulur.

*Oİ yönetim kadrosu aşağıdaki faaliyetleri üstlenir:³³

-İşletmenin amaçlarını, politikalarını ve programlarını belirlemek;

-Bunları, örgütlenme ve yöneltme fonksiyonları ile uygulamaya aktarmak;

-İşletme faaliyetlerinin istenilen amaçlara ulaşması için koordinasyonu sağlamak ve

-Çalışanların organizasyonel hedeflere uygun davranışlarını teşvik etmek ve uymayanları cezalandırmak.

*İşletmede yürütülen faaliyetlerin uzman elemanlara bırakılması sonucunda “fonksiyonel-organizasyon” türünde bir yapılanmaya gidilir.

*“Fonksiyonellik” temeline dayalı olarak, belli işleri birlikte gruplandırmanın sonucunda “departmanlaşma” eğilimi ortaya çıkmıştır. Departmanlaşmanın Oİ’de bugün de geçerli olduğu ve organizasyon yapılarının büyük ölçüde “fonksiyonel-departmanlaşma” temeline göre oluşturulduğu görülebilir.

Yöneltilen tüm eleştirilere ve daha sonraki dönemlerde yeni yaklaşımların getirdiği değişikliklere karşın, Klâsik Teorinin Oİ’deki etkileri hâlâ çok güçlüdür. Taylor ve izdaşları yönetime “sistemik yaklaşım” kavramını getirmişler ve yerlerini Modern Teoriye bırakırken, miras olarak iş analizi, sistemik seçim ve yetiştirme, sonuçlara dayalı ücretlendirme, üretim kontrolü ve “İstisnalarla Yönetim” gibi çok önemli kavramları kazandırmışlardır. Bu kavramlar Oİ’de hâlâ etkilerini sürdürmektedirler.³⁴

³³ Fevzi Okumuş, a.g.m., s.75

* İstisnalarla Yönetim, bir tür sorun belirleme ve iletişim sistemi olarak ifade edilebilir. Yönetimin araya girmesini zorunlu kılan sorunların yöneticiye bildirilmesi; müdahale gerektirmeyen durumların ise bildirilmemesidir. İşbölümü, sorumluluk ve yetkilendirme ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuştur. (Mümin Ertürk, a.g.e., s.39)

³⁴ Laurie J. Mullins, a.g.e., s.73-74

3.2.2.1.2.Neo-Klâsik Teorinin Etkileri

Neo-Klâsik Teoride önemli yeri olan Davranışsal Yaklaşım, işletme yöneticilerini daha demokratik bir tutum içine girmeye itmiştir. Bu eğilimin etkisi Oİ'de de görülmeye başlamış; “insan” unsurunun önemi farkedilerek, organizasyon yapısının ve işleyişinin düzenlenmesinde bu unsur üzerinde ağırlıklı olarak durulmaya çalışılmıştır.

Neo-Klâsik Teorinin etkilerini ilk hissettirmeye başlamasından günümüze dek Oİ'de yarattığı yeni bakış açıları ve değişiklikler şöyle özetlenebilir:

*Yönetim kadrosu, işletme çalışanlarına değer vermek ve böylelikle daha yüksek motivasyon ve bunun paralelinde yüksek verimlilik elde edebilmek için, onları ilgilendiren konularda fikirlerini almaya ve kararlara katılmalarını sağlamaya başlamıştır.

*Yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan-yukarıya doğru haberleşme yine sürdürülmekle birlikte, biçimsel olmayan (informal) haberleşme ile desteklenmeye başlanmıştır.³⁵ Informal grupların varlığının yönetim tarafından kabul edilmesi ve bu grupların organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerinin gözardı edilmemesi gerektiği artık tüm işletmeler tarafından bilinmektedir. Özellikle de, Oİ gibi, işgörenler arasında işbirliği, iyi iletişim ve koordinasyonun hayati önem taşıdığı işletmelerde bunun anlamı daha büyüktür.

*Oluşturulan bu etkin haberleşme mekanizması ve buna bağlı olarak üstlerin astlara güvenli bir ortamda yetki devretmesinin, faaliyetlerin daha hızlı ve etkin şekilde gerçekleştirilmesini sağlayarak kârlılık ve verimliliği arttıracığına inanılmaya başlanmıştır.³⁶

*Daha önce de belirtildiği gibi, Klâsik Teorinin getirdiği iş basitleştirme ve merkezi disipline dayanan yönetim ve nezaret yöntemleri ile işlerin en küçük unsurlarına bölünmesi gibi uygulamalar beraberinde monoton bir çalışma ortamı doğurmuştur. Bu da işgörenlerin işe olan katkılarını minimize ederek iş verimliliğini olumsuz yönde etkilemeye başlamıştır. Bunu önlemek için, Neo-Klâsiklerin ortaya attıkları “İş Zenginleştirme” kavramı da Oİ'de yepyeni bir bakış açısı yaratmıştır. Böylece en küçük unsurlarına ayrılmış olan işlerin gruplandırılması, bir işgörenin işini çeşitli işlevlerden yararlanarak tamamlaması ve işin

³⁵ Fermani Maviş, a.g.e., s.46

³⁶ Burhan Şener, a.g.e., s.42-43

sonunda somut sonuçları eski duruma göre daha fazla görebilmesi ve kendi becerisine tanık olması amaçlanmıştır.³⁷

Neo-Klâsik Teori, Oİ açısından son derece önemli ve yararlı kavramlar ve bakış açıları getirmekle birlikte, geleneksel yaklaşımın katılığı ve kapalılığından kurtulmalarını sağlayamamıştır. Oİ'nin yönetim ve organizasyon sistemi içinde, mevcut tüm sorunların beşeri ilişkilere çok fazla ağırlık vererek çözülebilmesi elbette mümkün olamamıştır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, Oİ'de beşeri ilişkilerin gerçekte üç ayağı-işgörenler, yöneticiler ve müşteriler-olduğunun ve bunlar arasındaki ilişkilere bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşmasının gözardı edilmeyeceği gerçeğidir. Diğer yandan, Çalışma'nın I. Bölümü'nde belirtilen, Neo-Klâsik Teorinin çağımızın organizasyon düşüncesi ve uygulamaları açısından eksiklik ve yetersizlikleri Oİ için de aynı şekilde geçerlidir.

3.2.2.2.Modern Teorinin Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısına Etkilerinin İncelenmesi

1950'li yıllardan itibaren, global düzeyde meydana gelen sosyo-ekonomik gelişmelere paralel olarak Oİ'nin sayıları, kapasiteleri, işlem hacimleri ve sundukları hizmetler artış göstermeye başlamış; organizasyon düşüncesinde ortaya çıkan yeni akımlar diğer işletmeler gibi Oİ'yi de etkisi altına almayı başarmıştır. Modern Teoriyi oluşturan Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımının Oİ açısından değerlendirilmesi, üzerinde teorik ve uygulamalı çalışmaların günümüzde hâlâ sürdürüldüğü bu iki yaklaşımın tüm endüstri dallarında bugüne dek yarattığı etkileri de kapsayan bir sürecin analizi olarak düşünülebilir.

3.2.2.2.1.Sistem Yaklaşımının Etkileri

Sistem Yaklaşımının Oİ tarafından benimsenmesine kadar geçen sürede, işgörenler, yönetimin belirlemiş olduğu "sistem" çerçevesinde görevlerini yerine getirmekteydiler ve bu süreç içinde yöneticiler, organizasyonu oluşturan çeşitli alt-birimlerin amaçlarını, ancak eldeki verilere göre değerlendirebiliyorlardı. Başka bir ifadeyle, çeşitli alt-birimler üzerinde ayrı ayrı çalışılırken, organizasyon bir bütün olarak değerlendirilmiyordu.³⁸ Öte yandan, işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişiklikler dikkate alınmıyor ve dolayısıyla

³⁷ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.184

³⁸ Burhan Şener, a.g.e., s.48

“Kapalı Sistem” anlayışının da bir sonucu olarak, işlere ilişkin standartları, prosedürleri, organizasyonel yapıyı şekillendiren ilkeleri ve unsurları “insan”a ve onun gereksinimlerine önem verecek biçimde belirledikten sonra etkinlik ve verimliliğin mutlaka sağlanacağına inanılıyordu.

Sistem Yaklaşımı ile, Oİ de kendilerini “açık” ve “makro” bir sistem olarak ele almaya ve işletmenin organizasyon yapısını oluşturan bölümleri (birimleri) de birer alt-sistem olarak görmeye başlamışlardır. Sistem Yaklaşımı yardımıyla Oİ’de gerçekleştirilen faaliyetlerin daha iyi analiz edilmesi ve anlaşılması mümkün olmuş; amaçların açıklığa kavuşması, bütünü oluşturan tüm organizasyonel unsurların ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi sağlanmış ve işletme faaliyetleri sürekli olarak kontrol altında tutulup düzeltilebilmiştir.³⁹

Bu yaklaşım, Oİ’nin amaçlarının işgörenler tarafından yerine getirilebilmesi için, bunların açık ve anlaşılır biçimde saptanmasını; işletme içinden ve dışından elde edilen veriler ışığında bu amaçların analiz edilerek tüm organizasyon sisteminin gereksinimlerinin tespit edilmesini öngörür. Organizasyon sistemi içindeki alt-sistemler bu gereksinimleri karşılayacak şekilde seçilir; ana-sistemin verimli çalışmasını ve ortak amaçlara ulaşılabilmesini sağlayacak biçimde incelenir. Son aşamada ise, ana-sistem ve alt-sistem amaçlarının, devamlı değişen iç ve dış çevre şartlarıyla uyumlaştırılabilmesi için gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bu da, amaca uygun “Yönetim Bilgi Sistemleri”nin varlığını zorunlu kılmıştır.⁴⁰

Sistem Yaklaşımının anahtar kelimesi olan “sistem” kavramı, belirli girdileri olan ve bunları uygun şekilde işleyerek, belirli çıktılar arasındaki ilişkiyi gösteren bir fonksiyonu en yüksek düzeye çıkarmayı amaçlayan varlıklar veya öğeler topluluğu olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla sistem öğelerden oluşmuştur; bu öğeler arasında ilişkiler vardır ve sistem belli bir amaca yönelmiştir.⁴¹ Bu tanımın ışığında, Oİ’de en temel girdi, belirli gereksinimlerinin tatmin edilmesini bekleyen “müşteri”; istenen temel çıktı ise, tatmin olmuş “müşteri”dir. Bu çıktıya ulaşabilmek için gerekli değişim ya da dönüşüm süreci, müşterinin uygun şekilde dinlenmesi, tazelenmesi, eğlenmesi veya konforlu ve emniyetli bir ortamda ödüllendirici bir deneyim yaşamasını gerekli kılar. Dönüşüm sürecinde yer alan faaliyetler dizisi üzerinde en önemli etkiyi yaratan, müşterinin talepleridir.

³⁹ Öner Esen, *İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı*, (3.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998), s.47

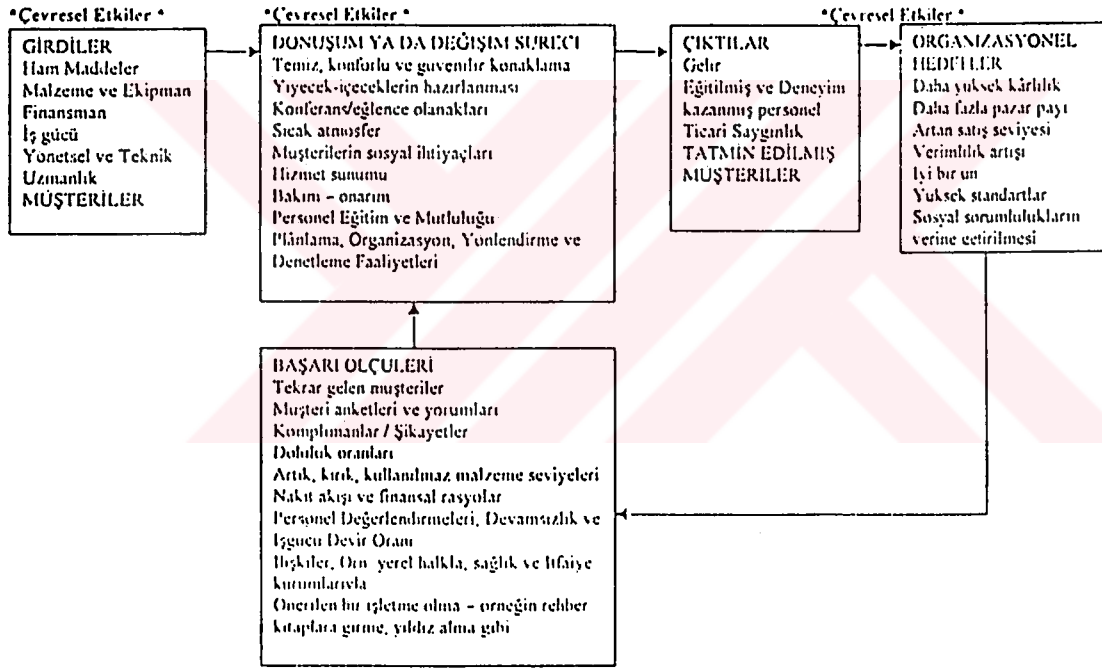
⁴⁰ Burhan Şener, a.g.e., s.48-49

⁴¹ Haluk Erkut, *Sistem Yönetimi*, (İstanbul: Avcı Ofset, 1995), s.32-33

Şekil 3.1.'de de görüleceği gibi, Açık Sistem Modeli açısından Oİ'nin diğer işletmelerden hiçbir farkı yoktur. Aynı temel süreçlere konu olurlar:

- Amaçlar ve Hedefler
- Girdiler
- Dönüşüm veya Değişim Sürecini Oluşturan Faaliyetler
- Çıktılar
- Hedeflerin Gerçekleştirilmesi

Şekil 3.1. Açık Bir Sistem Olarak Otel İşletmeleri



Kaynak. Laurie J. Mullins, a.g.e., s.13

3.2.2.2. Durumsallık Yaklaşımının Etkileri

Durumsallık Yaklaşımı da Oİ'nin organizasyon yapısını bir sistem olarak ele alan ve bu yapının, yönetim süreci içerisinde çeşitli dış etkenlere bağlı olarak-işin niteliği, kullanılan teknoloji, çevre koşulları, işgörenlerin özellikleri, ulaşmak istenen amaçlar gibi-değişiklikler gösterebileceğini kabul eder.

Daha önce de belirtildiği gibi, Durumsallık Yaklaşımını savunan teorisyenlerin organizasyon yapısını ve işleyişini etkileyen unsurlara yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarda, “teknoloji” ve “çevre” değişkenleri, en fazla üzerinde durulan ve dikkat çeken değişkenler olmuştur. Bu iki değişkenin Oİ’de organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi durumunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir:

a)Teknoloji İle Organizasyonel Yapı İlişkisi

Oİ’de teknoloji ile organizasyonel yapı arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için, teknolojinin iki ayrı yönünün dikkate alınması gereklidir: Birincisi, müşterilerin konfor ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılan fiziksel araçlardaki yatırım, ikincisi ise “hizmet” olarak adlandırılan, elle tutulamayan unsurun bir parçası.⁴²

Bu yaklaşımın etkisiyle, kullandıkları teknolojinin organizasyon yapıları ile olan ilişkisinin ve öneminin farkına varan Oİ’de aşağıda belirtilen konular dikkate alınmaya başlanmış ve çeşitli değişiklikler ortaya çıkmıştır:

*Çok üniteli, büyük Oİ için, malzeme ve hizmetlerin sağlanmasında kullanılacak olan teknolojinin, değişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilecek ölçüde iyi tasarlanmış ve esnek olması gereklidir. Özellikle 1980’lere gelindiğinde rekabetçi ve olgunlaşmış çevre koşullarının, Oİ’yi teknolojik değişikliklere zorladığı görülmüştür. Çok geniş alana yayılmış olan büyük Oİ’de teknolojinin fiziki unsurlarını değiştirmek, aşırı kapital yoğunluğu gerektirdiğinden güçtür. Öte yandan teknolojik gelişmeyi desteklemek için, mevcut organizasyon yapısını değiştirmek de kolay değildir. Yapılan değişiklikler, genellikle her düzeyde işgücünü azaltmakla sonuçlanmıştır. Dolayısıyla Oİ, teknolojik yapıdaki değişime duyulan gereksinimi vaktinde farketmeleri ve önceden sağlıklı tahminler yaparak uzun vadeli, stratejik yönetim anlayışını benimsemeleri gerektiğini anlamışlardır.⁴³

*“Sermaye-yoğun” üretim tekniğine dönük işletmelerde, organizasyonel kontrol mekanizmasının iyi plânlanması, özendirici önlemlerin alınması, profesyonel işgücüne, organik ve katılımcı denetime ağırlık verilmesi zorunlu olmaktadır. Özellikle birimlerinin sayısı çok fazla olan zincir Oİ’de, gelişmiş kontrol sistemlerine, bölüm yöneticilerinin yönetime katılmasına ve satışları geliştirmek için personeli özendirici maddi ve manevi

⁴² Laurie J. Mullins, a.g.e., s.12

⁴³ Michael D. Olsen ve Diğerleri, a.g.e., s.135-136

ikramiye programlarına sıkça rastlanmaktadır.

*İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin standartlaşması ve büyük kitlelere sunumu politikasının benimsenmesi halinde, organizasyon ademi-merkeziyetçi yapıdadır; uzun entegrasyona yönelik gelişmiş kontrol ve haberleşme sistemleri mevcuttur. Bölümlerin fonksiyonları belirli ve sert hatlarla ayrılan bir yapısal özellik taşır. Örneğin aile işletmeleri veya orta ölçekli Oİ'de olduğu gibi, zaman zaman önbüro işlemlerinin yiyecek-içecek müdürleri tarafından yapılması sözkonusu olamaz. Ayrıca yönetimin personel ilişkilerine çok fazla önem vermesi gerektiğinde iyi tasarlanmış ve etkili bir "İnsan Kaynakları Bölümü"nin varlığı zorunludur.

*Oİ, ünite bakımından büyüdükçe, iş akım ve dağılımı bir örümcek ağı kadar karmaşıklaşır; çevre koşulları da hem teknolojik açıdan karmaşık hem de çok sınırlı olabilir. Bu nedenle, elektronik aletlerin, bilgisayar programlarının yoğun kullanımı gereklidir. Bölümlerarası işbölümü ve günlük bilgilerle (istatistiki) muhasebe işlemlerinin bilgisayarlar aracılığı ile yapılması sonucunda, Oİ'nin kantitatif analizler yapma olasılığı da artar.⁴⁴

Görüldüğü gibi, Durumsallık Yaklaşımı ile birlikte, Oİ yöneticileri "teknoloji"yi önemli bir yapısal etken olarak ele almaya başlamışlardır. Organizasyon yapısını ve işleyişini ilgilendiren kararların alınmasında teknolojinin gözönünde bulundurulması; özellikle stratejik yönetimde uzun vadeli organizasyonel hedeflerle teknolojik gelişmelerin birlikte değerlendirilmesi sözkonusu olmuştur. Son olarak, kullanılan ve gelecekte kullanılması plânlanan teknolojinin, özünde emek-yoğun iş yapısı bulunan otel işletmeciliğinde esnekliği önleyecek ve beşeri ilişkileri zayıflatacak ölçüde kurumsallaştırılmamasının gereği de açıktır.

b)Çevre İle Organizasyonel Yapı İlişkisi

"Çevre" değişkeninin, bir işletmenin stratejisini belirlemede önemli bir rol üstlendiği ve çevre ile organizasyonel yapı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan başarılı çalışmaların varlığı (Burns ve Stalker; 1961 – Lawrence ve Lorsch; 1967) bilinmektedir. Bu çalışmaların sonucunda, organizasyonel yapının plânlanmasında, içinde faaliyette bulunan çevrenin özelliklerinin dikkate alınması, stabil (durağan) bir çevrede daha mekanik ve biçimsel yapının; dinamik (değişken) bir çevrede ise organik ve daha az biçimsel bir yapının üstün

⁴⁴ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.309-310

performansı gerçekleştirebileceği ortaya konulmuştur.

Bu konuyla ilgili olarak Oİ'de "çevre" değişkeninin etkileri aşağıdaki bazı örnekler yardımıyla daha iyi anlaşılabilir:

*1986'da vergi kanunundaki değişiklikler, yeni otel odalarının devam eden inşaatı ve talep azalışının yarattığı çevresel etkiler, Marriott gibi Oİ'nin organizasyon yapılarını yeniden gözden geçirmelerini gerektirmiştir. Öncelikle işletme merkezindeki işgören sayısı azaltılmış; bu hareket de organizasyon yapısı içinde bir karmaşıklık yaratmıştır. Marriott Oteller Zinciri söz konusu değişiklikleri, sorunlarla karşılaşp performans kaybına uğrayınca gerçekleştirmiş olduğundan; stratejik düşünme için karar verme konusunda destek sağlayan uzmanlarının çoğunu kaybetmiştir.

*Diğer bir örnek ise, General Mills Corporation'un 1980'lerin başlarında restoran bölümlerinde uyguladığı matriks yapısıdır. İşletme düzeyinde her bölgede yöneticiler bulundurmakla birlikte, işletmenin yiyecek servisinin her biriminde yönetim işlevlerinin tümü oluşturulmuştur. Ancak bu yapılanmanın sonucunda yönetim giderleri artınca, bu giderleri düşürmek için, işlevsel bölgelerde çalışan ancak merkezde karşılığı bulunan elemanlar kaldırılmıştır. Bu maliyet düşürme gereksinimi ise, esasen düşük maliyetlerin rekabet baskısı ve pazardaki değişen koşullara daha uyumlu olma isteğinden kaynaklanmıştır.⁴⁵

*Ülkemizdeki Oİ'nin uluslararası piyasadaki çevresinde "teknoloji-yoğun yönetim" egemendir. Dolayısıyla bu işletmelerle tam anlamıyla rekabet edilmesi düşünülürse, orta ve büyük ölçekli Oİ'de otomasyona, zincir şirketlerde de bilgisayarın ağırlıklı kullanımına gidilmesi zorunlu olmuştur. Ayrıca iç ve dış çevre koşullarında büyük farklılıklar olduğundan, işletme içi ve dışı haberleşme ve kontrol sistemlerini geliştirmek ve standart işletme süreçlerini saptamak zorunluluğu ortaya çıkmıştır.⁴⁶

Çevre faktörünün Oİ'de organizasyonel yapı ve işleyişi üzerindeki etkilerini ortaya koyan örnekleri çoğaltabilmek mümkündür. Durumsallık Yaklaşımı, Oİ'nin de içinde buldukları çevresel unsurları ve bu çevrede meydana gelen değişiklikleri mutlaka dikkate almaları gerektiğini savunmaktadır. Bu unsurlar ve değişiklikler Oİ'nin organizasyon yapılarının birbirlerinden farklı olabileceği gerçeğini de hazırlamaktadırlar.

⁴⁵ Michael D. Olsen ve Diğerleri, a.g.e., s.111-112

⁴⁶ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.305

Oİ'nin organizasyon yapılarını ve işleyişlerini etkileyen değişkenler, elbette teknoloji ve çevre ile sınırlı değildir. Genel olarak konaklama endüstrisi ve bu kapsamda yer alan işletmeler, en uygun ve en etkin organizasyon biçimini tercih edebilmek için,

- İş ünitelerinin organizasyon anlayışlarını,
- Demografik durumu,
- İş akımını,
- Büyükölçü ölçülerini,
- İstihdam ettikleri işgörenlerin niteliklerini,
- İzledikleri politikaları,
- Faaliyette buldukları bina ve kuruluş yerini ve

-Müşterilerine sundukları hizmetleri dikkatlice incelemek ve değerlendirmek durumundadırlar.⁴⁷ Her işletmenin yukarıda sayılan tüm özellikleri birbirinden farklı olduğu gibi, kültürel değerleri de ayrıdır. Dolayısıyla her bir otel işletmesi için tek tip bir organizasyon şeması oluşturmak akılcı olmayacaktır.

3.2.2.3.1990'lı Yıllarda Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapılarındaki Yeni Eğilimlerin İrdelenmesi

3.2.2.3.1.Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri

Görüldüğü gibi, “kalite” olgusunun global düzeyde tüm işletmeler gibi Oİ'yi de etkisi altına aldığı ve “Toplam Kalite” anlayışının yaygınlaştığı 1990'lı yıllara gelinceye kadar, Oİ tüm organizasyon teorilerinden ve yaklaşımlarından önemli ölçüde yararlanmışlardır. Ancak zamanla Oİ'de üretilen ve sunulan mal ve hizmetlerin müşteri beklentilerini ve gereksinimlerini tam olarak karşılama noktasında, yani “kalite” üst sınırına ulaşılmasında bu sınırın saptanmasında güçlükler ortaya çıkmıştır. Bu durum da, organizasyonel sorunları daha geniş bir çerçevede ele alarak, geleceğe yönelik en iyi çözümü geliştiren, sürekli iyileştirmeyi öngören, tüm iletişim kanallarını açık ve işler hale getirerek çalışanlarla iki yönlü iletişimi kurmaya çalışan yeni yönetim yaklaşımlarını alternatif olarak getirmiştir.⁴⁸

⁴⁷ Fermani Maviş, a.g.e., s.115

⁴⁸ Burhan Şener, a.g.e., s.58

İmalât endüstrisinde oldukça yaygın bir uygulama olanağı bulan TKY bu anlamda konaklama endüstrisinde de ayrı bir boyut kazanmaktadır. Emek-yoğun çalışılan, insan ilişkilerinin ağırlıkta olduğu ve ezici bir rekabetin yaşandığı konaklama endüstrisinde hizmette kaliteyi yakalamak ve sürekli kılmak gerçekten zorlu bir uğraşı gerektirir. Hizmet üretiminde “kalite”in tanımlanmasında karşılaşılan güçlükler, hizmetin üretildiği ve sunulduğu süreçte kaliteyi etkileyen unsurların imalât endüstrisindeki kadar somut olmayışı ve hizmet verenlerin buluşmasındaki farklılık, bu endüstri koluna özgü kalite yönetimi modellerinin geliştirilmesini gerektirmiştir.⁴⁹

Oİ’de TKY, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve işletme sahipleri ile yöneticilerinin beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasını hedef alan, işgörenlerin bilgilendirilip yetkelendirilmesini ve ekip çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini öngören bir yaklaşımdır. Ayrıca bu yaklaşımı benimseyen Oİ, sundukları ürün ve hizmetlerin çalışanların tam katılımıyla gerçekleştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağımlılığının yaratılması amacıyla, alınan performans sonuçlarının sürekli gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesine dayanan bir sistem oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda “kalite”, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılmasının yanısıra, kusursuzluk anlayışına sistemsel bir bakış da öngörmektedir.⁵⁰

Son yıllarda konaklama endüstrisinde TKY’yi benimseyen ve uygulamaya geçiren Oİ’nin sayısı giderek artmaktadır. Ritz-Carlton Otelcilik Şirketi, Accor Oteller Grubu, Omni Oteller Grubu, Elounda Mare Oteli ve ülkemizde Turtel Oteller Zinciri bunlara verilebilecek en iyi örnekler arasındadır.

Oİ’de TKY’nin organizasyon yapısına ve işleyişine getirdiği katkılara ilişkin olarak aşağıdaki uygulama sonuçları örnek gösterilebilir:

* Ritz-Carlton’da sürekli kalite iyileştirmenin sağlanabilmesi için yönetim, çalışanları yetkelendirme yoluna gitmiştir. Bu ise, iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesini, müşteri problemlerinin anında çözümlenmesini ve çalışanların daha yakından tanımlanmasını kolaylaştırmıştır. Öte yandan çalışanlar bir sorunla karşılaştıklarında, rutin işlerini bırakarak sorunu kontrol edebilme becerisini kazanmışlardır. Müşteri tatmininde odaklanma ise,

⁴⁹ Canan Ceylan, a.g.e., s.102-103

⁵⁰ Burhan Şener, a.g.e., s.58

organizasyonun yönetim süreçlerinden başlayarak etkin haberleşme ve bilgi sistemleriyle desteklenerek tüm kademelerin katılımını gerekli kılmıştır.

* Accor Oteller Grubu'nda TKY, Katılımcı Yönetim anlayışını getirmiş olup; bu anlayış, fikirlerin ve bilgilerin sürekli değişip geliştiği güçlü bir iletişim sisteminin sonucu ve ekip ruhunu geliştirici bir etken olarak kabul edilmektedir. Kalite Çemberleri uygulamaları bu anlayışın en somut göstergesidir. Accor'da temel kalite standartlarının oluşturulması ise şu faydaları sağlamıştır: Denetim gereksiniminin azalması, yöneticilerin daha az risk alması, daha fazla yetki göçerimi.⁵¹

* Elounda Mare (Yunanistan) Oteli'nde, TKY çerçevesinde çalışanların öneri getirmesini sağlayan düzenlemeler, hizmet kalitesinde belirgin iyileşmelere neden olmuştur. Üst yönetimin kaliteye stratejik olarak yönelmesi ve bu yönelimin en alt kademelere kadar aktarılmasının önemi anlaşılmıştır. Öte yandan TKY süresince insan faktörü, ayrıntılı görev tanımları yanında inisiyatif kullanma ve manevra yapabilmek için esneklik, ayrıntılara özen gösterilmesi, iyi bir bilgi akış sistemi ve müşteriye odaklanma en önemli faktörler olarak benimsenmiştir.⁵²

Diğer yandan bir otel işletmesinde TKY programının başarıyla uygulanabilmesi için, “kalite” ile ilgili çalışmaları yönetecek ve koordine edecek bir organizasyonel birimin oluşturulması gerekir. Böyle bir birimin varlığı da mevcut organizasyon yapısında bir değişiklik yaratacaktır.

Uygulamalar incelendiğinde böyle bir birimin nasıl oluşturulacağı ve işletileceğine ilişkin olarak Tablo 3.1.'deki gibi bir örnek verilebilir:⁵³

*Temel olarak Oİ'nin farklı departmanlarından her birinde kalite ekipleri oluşturulabilir. Öte yandan, tepe yönetimin başkanlığında oluşturulan “Kalite Konseyi”, her bölümde yapılan kalite çalışmalarını izleyen, değerlendiren ve her bölümün TKY'ye yapacağı katkıyı en üst düzeye çıkarmaya çalışan bir birim olacaktır. Kalite Konseyi ile işgörenler arasındaki bağlantıyı orta düzey yöneticiler-departman yöneticileri-sağlar. Bu durumda, örneğin Yiyecek – İçecek Yöneticisi, Kalite Konseyi'nin kalite standartları ve kalitenin

⁵¹ Canan Ceylan, a.g.t., s.169-183

⁵² T.W. Hardjono ve Diğerleri, a.g.e., s.138-140

⁵³ Saime Oral, Osman Avcı Kurgun, a.g.e., s.204-206

geliştirilmesi konusundaki politika ve yaklaşımlarını kendi bölümünde çalışanlara aktarmak ve uygulanmasını izlemek sorumluluğunu üstlenir.

Bu organizasyonda işgörenler söz konusu kalite programına uygun olarak çalışır ve Kalite Çemberlerini oluştururlar. Örneğin; Kalite Konseyi, standart porsiyon büyüklüğü ve görünümü hakkındaki görüşlerini ve kalite politikasını Yiyecek – İçecek Yöneticisine iletir ve o da bu standartların uygulanması konusunda bölüm çalışanlarını eğitir ve uygulamaları denetler. Bölümde çalışan aşçıbaşı, garson ve komiler ise ayrı ayrı oluşturdukları Kalite Çemberlerinde yiyecek içecek ve servis usulleri ile ilgili standartların sürekli iyileştirilmesi ve sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirirler.

Tablo 3.1. Otel İşletmelerinde Kalite Yönetimi Programına Yönelik Organizasyonu Oluşturma

KADEME	GÖREV
Tepe Yöneticisi	Kalite Konseyi Başkanı
Orta Düzey Yönetici	Kalite Konseyinin Üyesi olup Kalite Programının uygulamasını sağlar ve izler
Çalışanlar	Kalite Programına göre çalışırlar

Kaynak: Saime Oral, Osman Avcı Kurgun, a.g.e., s.206

3.2.2.3.2. Konaklama Endüstrisindeki Değişim Sürecinin Etkileri

1990'lı yıllarda Oİ'nin organizasyon yapılarını da etkisi altına alan yeni yaklaşımlar elbette TKY ile sınırlı değildir. Konaklama endüstrisinde çağın getirdiği yenilikler ve değişiklikler, sunulan hizmetlerin ve bu hizmetleri gerçekleştirecek olan organizasyonların niteliklerinde de yeni bakış açılarını zorunlu kılmaktadır. Bu değişim sürecinin en önemli güçleri, rekabet, teknoloji ve yeni organizasyon düşüncelerinin etkisidir.

Konaklama endüstrisi, diğer endüstri dallarında ve kendi içindeki değişikliklere paralel olarak hızla büyüyen bir rekabet ortamıyla karşı karşıyadır. 21. Yüzyılda üstün başarılı işletmelerin gerçek bir rekabet gücünü-hız, maliyet, kalite-elde edenler olacağı açıktır. Bu noktaya ulaşmak için en iyi araç yine "hizmet"tir ve müşteriler gelecekte gerek kişisel gerek dolaylı ya da mekanik olsun, başarılı hizmet sunma sistemlerine en yakın olan ve "sıfır hata"ya ulaşma yolunda ciddi bir çaba gösteren işletmeleri seçeceklerdir.

Aynı zamanda bugün konaklama endüstrisinin global düzeyde büyük ölçüde olgunluk sürecine girdiği görülmektedir. Rekabet döngüsünde bu aşamaya gelinmesi, iyi yetişmiş ve öngörülerini güçlü, değişime hazırlıklı yöneticiler için çok olumlu bir gelişme olarak nitelendirilebilir. Bunun nedeni, güçlü bir yönetim, iyi hizmet ve maliyetlerin yakın kontrolünün bu yoğun rekabet ortamında daha fazla önem taşıyacağıdır.⁵⁴

Teknolojik yenilikler konusunda ise, *Hotels Dergisinin* Teknoloji Editörü Cherie Hensdill'in yürüttüğü ve 575 oteli kapsayan araştırmanın (1997) sonuçları; konaklama endüstrisinin teknolojiye uyum sağlamada diğer endüstrilerin oldukça gerisinde kaldığını göstermektedir.

Oİ'nin daha önce de belirtilen ve hizmet endüstrisi içinde yer almasının getirdiği kendine özgü nitelikler bu gelişmeyi önemli ölçüde etkilemiştir. Öte yandan, 1990 öncesi teknolojinin Oİ'ye özgü olmaması da diğer bir etkidir. Bu durum, esasında konaklama endüstrisi için yaratılmamış teknolojik ürünlerin ve sistemlerin, pek de uygun olmayan biçimlerde bu sektöre uyarlanmasını getirmiştir. Aynı zamanda, teknolojik yatırımın Oİ için hâlâ oldukça pahalı bir yatırım kalemi olduğu da açıktır.⁵⁵

Günümüzde Oİ'de kişisel ve çoğunlukla elle yapılan hizmetler hâlâ daha fazla yer tutmakla birlikte; mekanize olanların oranı da giderek yükselmektedir: Bilgisayarlar, taşıyıcı bantlar, bulaşık makineleri gibi... Bu ve benzeri mekanize işler, Oİ'yi geçmiştekenden daha etkin hale getirirken; bir yandan da daha yüksek seviyede eğitim ve yönetim uygulamalarına olan gereksinimi arttırmaktadır.⁵⁶

Bugünün çağdaş işletmeleri, uzman bireylerden oluşan, emir verme yerine yönlendirmenin ağırlıklı olduğu, bilgi bazlı ve müşteri-odaklı işletmelerdir. Bilginin yapısında hızlı bir değişim yaşandığı için, bilgi bazlı yönetim bir anlamda "Değişim Yönetimi"dir ve teknik ve sosyal anlamda amaçlı ve bilinçli olarak sürekli bir yenilenme gerektirir. Dolayısıyla bu yönde gelişen ve değişen Oİ'de "başarı" ve "sosyal sorumluluk", temel değer ve motivasyon unsuru olarak gündeme gelmekte; katılımcı ve ortak sorumluluğa dayalı bir

⁵⁴ Tom Powers, *Introduction To Management In The Hospitality Industry*, (5th Ed., Toronto: John Wiley & Sons, Inc., 1995), s.555

⁵⁵ Cengiz Yücel, "Konaklama Sektörü 21. Yüzyıla Teknolojik Donanımla Girecek", *Hotel Dergisi*, Sayı 9, Türkiye Otelciler Birliği Yayını, İstanbul, 1998, s.59

⁵⁶ Donald E. Lundberg, James P. Armates, *The Management Of People In Hotels, Restaurants And Clubs*, (4th Ed., Dubuque - Iowa: Wm. C Brown Company Publishers, 1980), s.262

organizasyonel yapı oluşmaktadır. Geleceğe hazırlanan Oİ'de yönetim, motivasyon, başarı, esneklik, dayanışma, ortak sorumluluk ve katılım gibi kavramları ön plâna çıkarmaktadır.⁵⁷

Butterfield'e göre, bugüne dek hizmet işletmelerinde kalite ve verimliliğin artırılmasında en önemli güçlük, gerekli organizasyonel değişikliklerin yapılabilmesi olmuştur. Ancak son yıllarda hizmet organizasyonlarının yıllık raporları ve misyon duyuruları, kaliteli hizmet, üretkenliği artırma, harcama kontrolleri ve rekabet gücünü yükseltmek gibi hedeflere öncelik vermektedirler. Bu hedeflere ulaşmada başvurdukları yeni yaklaşımlar, tekrarlanır nitelikteki fonksiyonların otomasyonu, belirli fonksiyonların veya işlemlerin birleştirilmesi ya da merkezileştirilmesi, öneri programları, kalite çemberleri, iş zenginleştirme veya bazen iş basitleştirme programlarıdır. Oİ'yi de kapsayan bu uygulamalar, aşağıdaki yenilikleri beraberinde getirmektedir:⁵⁸

- 1-İnsan kaynaklarının etkin yönetimi
- 2-Rutin süreçlerin otomasyonu
- 3-İş akışlarının ve görevlerin yeniden tasarımı

20 yıl önce, kalite iyileştirmeye yönelik global düzeydeki rekabet temelinde büyük imalatçı işletmeler tarafından yönlendirilirken; bugün tüm diğer sektörlerde olduğu gibi konaklama sektöründeki işletmeler de “en iyi” olma yolunda güçlü bir baskı altındadırlar. Oİ'de tepe yöneticilerin işgücünü daha dinamik hale getirecek güçlü bir vizyon geliştirmeleri artık çok önceliklidir. Organizasyonel statükoyu değiştirmede bu vizyonun yönlendirici etkisi çok büyüktür. Günümüzün başarılı yöneticileri, sürekli gelişme, uzlaşma ve gerçekçi ve hızlı karar alma mekanizmalarını oluşturabilmek için yetki ve sorumlulukları en alt kademelere kadar indirmeleri gerektiğinin bilincindedirler.⁵⁹

Yetki ve sorumlulukların en alt kademelere aktarılması yönündeki eğilimin sonucu olarak, Oİ'deki organizasyon yapıları giderek daha basık (flat) hale gelmektedir. Müşterilerle direkt temas halinde olan işgörelere ilâve yetki ve sorumluluk vermenin, müşteri tatmininde artışa yol açtığı artık anlaşılmıştır. Ön saflardaki çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimin önemi, bazı Oİ tarafından organizasyon şemalarını daha yatay hale getirmelerinin

⁵⁷ Canan Ceylan, a.g.e., s.1

⁵⁸ Ronald W. Butterfield, “A Quality Strategy for Service Organizations”, *Quality Progress*, American Society For Quality Control, December 1997, s.40-41

⁵⁹ Mark Blazey, “Achieving Performans Excellence”, *Quality Progress*, Vol: 30, No:6, American Society For Quality Control, June 1997, s.62-63

ana nedeni olmaktadır.⁶⁰

Sonuç olarak, günümüzün ve 21. Yüzyılın giderek artan rekabetçi dünyasında kazanan Oİ'nin, yeni (orijinal) çözüm arayışları içinde olan ve eski kemikleşmiş organizasyonel yapıyı kırabilenler olacağı açıktır. Son yıllarda Oİ'de görülen yeni uygulamalardan bazıları, onların büyük ölçüde değişime uğradıklarının kanıtıdır: Bölge kadrolarının kaldırılması, önbüro yöneticilerinin kaldırılması, kat hizmetleri yöneticilerinin direkt olarak üst yönetime rapor vermeleri, satış yöneticilerinin sorumluluklarının birleştirilmesi ya da tüm "müşteri ile temas" faaliyetlerinin "operasyonlar" adıyla yeniden tasarılan bir bölümün çatısı altında toplanması gibi... YY'ye giden yolculuk tekrar düşünülecek olursa, tüm bu gelişmelerin önemi daha iyi anlaşılabilir.⁶¹

3.3.Yeniden Yapılanmanın Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

Oİ'de YY yaklaşımının, kendine has ilkeleri, kuralları ve metodolojisi ile uygulanmasına yönelik temel çerçeve, Tez Çalışmasının 2. Bölümünde ayrıntılı olarak ele alınan ve tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yararlanabileceği genel bir çerçevedir. Oİ, bu çerçevede kendi yapısal özellikleri ve YY gereksinimleri doğrultusunda bir hareket tarzı geliştirerek YY'den önemli katkılar sağlayabilirler. Dolayısıyla bu kısımda bir otel işletmesinde YY'nin nasıl uygulanacağı ve işletme performansı üzerinde ne tür nicel ve nitel etkiler yaratacağı konusuna tekrar girilmeyecek; YY'nin organizasyonel boyutu üzerinde durulacaktır.

Bir otel işletmesinde, süreçlerin köklü bir biçimde yeniden tasarlanmasını gerektiren YY çalışması, işin diğer parçaları, başka bir deyişle işi oluşturan diğer unsurlar üzerinde de büyük bir değişim yaratacaktır. Bu değişimin, mevcut organizasyon yapısı üzerindeki direkt ve dolaylı etkileri işletme bütününde görülen bir dizi değişimle birlikte değerlendirilebilir.

YY sürecinde organizasyonel amaçlar ve hedeflerin yeniden ele alınmasıyla başlayan çalışmalar, yepyeni bir organizasyonel kültür yaratılmasına dek uzanan bir değişimi içine alır: Değişen koşullar, organizasyonun kısa, orta ve uzun vadeli plânlarında değişiklik yapmalarını

⁶⁰ Lynn Van Der Wagen, *Hospitality Careers*, (2nd Ed., Melbourne: Hospitality Press, 1995), s.31

⁶¹ Nebel III. C. Eddystone ve Diğerleri, a.g.m., s.90

zorunlu kılar. Öte yandan mevcut organizasyon yapısı ve insan ilişkileri değişime uğrar. Keza, işlerin yönetilmesi ve değerlendirilmesi de yeni ustüllerle yapılacaktır. Değişen organizasyon yapısı, değişen süreçler ve işlerin yönetilme biçimleri, işletmenin ve çalışanlarının önem verdikleri değerleri de yeniden düzenler; işletme kültürü yeniden oluşturulmuş olur. İşletme, eski ve geçerliliğini yitirmiş değerler yerine, günün koşullarına uygun, daha anlamlı ve yerinde değerleri benimseyerek, bu yeni döneme ayak uydurmaya çalışır.⁶²

Hammer ve Stanton'un YY'nin organizasyonel etkilerine ilişkin görüşleri, "Değişim Mühendisliği Devrimi" isimli eserlerinde, organizasyonun birbirleriyle ilişkili 4 yönü olduğu ve YY'nin bu yönlerden ele alınması gerektiği şeklindedir.⁶³

1) İşin gerçekleştirilmesini ve değer yaratılmasını sağlayan süreçlerde yeniden tasarım;

2) Süreçlerin yeniden tasarımı yoluyla görev tasarımları ve bu görevleri yerine getirecek olan kişilerin belirlenmesi;

3) Bunların sonucunda, belli organizasyon yapıları ve bu kişilerin işe alınmaları, eğitimleri ve geliştirilmeleri için yeni yönetim sistemlerinin oluşturulması ve

4) Bu sistemlerin etkisiyle oluşan ve süreçlerin sağlıklı işletilmesine (yönetimine) destek veren bir dizi yeni tutum, inanç ve kültürel norma ulaşılması.

Görüldüğü gibi, süreçlerin yeniden tasarımı ile başlayan YY çalışması, bir otel işletmesinde organizasyonu oluşturan tüm parçalara yayılmakta ve eskisinden tamamen farklı bir organizasyona ulaşılmasını sağlamaktadır.

Diğer yandan, YY'yi farklı anlamlarda yorumlayarak organizasyonel değişim yaratmak isteyenler de bulunmaktadır. Bu nedenle, gerçek anlamda bir YY çalışmasının organizasyonel yapı üzerindeki etkilerine geçilmeden önce, bu yanlış kavram kullanımını da

⁶² Oygur Yamak, Kalite Odaklı Yönetim, (İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998), s.17-18

⁶³ Michael Hammer, Steven A. Stanton, Değişim Mühendisliği Devrimi, Çev. Sinem Gül, (İstanbul: Cem Ofset A.Ş., 1995), s.9

irdelemek yararlı olacaktır:⁶⁴

*YY, organizasyonu küçültme (downsizing) anlamına gelmez. Gerekli olmayan işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha iyi yollarını bulmak için, işler en başından sonuna dek yeniden düşünüldüğünde, o işi yapmak için daha az insana gerek duyulduğu görülebilir. Ancak bu, YY'nin özü ya da hedefi değildir.

*YY, organizasyon şemasındaki kutucukların bir yerden diğerine taşınması veya bazı iş ünitelerinden kurtulmak anlamında da değildir; yani bir "re-organizasyon çalışması" sayılamaz. YY, organizasyonun nasıl yapılandığı üzerinde değil, işin nasıl yapıldığı üzerinde odaklanır.

Dolayısıyla, özellikle son birkaç yıl içerisinde çeşitli sektörlerdeki pek çok işletmede karşılaşılan ve çoğu kez de YY olarak isimlendirilen çalışmaların, esasında maliyetleri düşürmek ve daha verimli çalışmak amacıyla gerçekleştirilen "Küçülme" ya da "Yeniden Organizasyon" çalışmaları olarak ele alınması ve YY'nin dışında tutulması gerekmektedir. Daha önceki bölümlerde de vurgulandığı gibi, kalite-odaklı ve aşamalı diğer yönetim yaklaşımları da yine ayrı bir çalışmanın konusunu oluşturur.

Özetle, tanımı, ilkeleri ve metodolojisi açık bir şekilde ele alınmış olan YY'nin Oİ'de organizasyonel yapı üzerindeki etkileri ağırlıklı olarak dolaylı ve bir zaman sürecine bağımlıdır. Organizasyon yapısını köklü bir değişime uğratmayı hedeflemeyen, başka bir ifadeyle yola bu amaçla çıkmayan bir YY ekibi, sonuçta bu yapının da bir dizi değişimle birlikte yepyeni bir şekil aldığını görecektir. Ancak bu etkileşimin ayrıntılı şekilde ele alınabilmesi için, öncelikle günümüzde Oİ'nin organizasyon yapılarının genel hatlarıyla ve ortak yönleriyle incelenmesi gerekmektedir.

3.3.1.Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısının Genel Hatlarıyla İncelenmesi

Oİ'nin organizasyon yapıları analiz edilmeden önce, geçmişten bugüne tüm

hatırlatmak gerekecektir. Elbette daha önce de belirtildiği gibi, zamanla ekonomik ve sosyal olanakların farklılaşması ile Oİ'nin kapasiteleri, sayıları, pazar alanları, sunuş ve satış biçimleri ile organize olma şekilleri önemli ölçüde değişikliğe uğramıştır.⁶⁵ Bu da, Oİ'nin faaliyetlerinin yönetiminde, her dönemin getirdiği yeni yaklaşımlar ve yöntemlerin mevcut yapı üzerine adaptasyonunu gerekli kılmıştır.

Dolayısıyla, Oİ'nin organizasyonel yapı ve işleyişlerinin incelenmesinde, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları-Modern Teori-başta olmak üzere Toplam Kalite Anlayışı, Yalın Yönetim, Küçülme, Dış Kaynaklardan Yararlanma, YY vb. gibi son yıllara damgasını vuran önemli yaklaşımların etkilerini de gözardı etmemek gerekecektir. Ancak, geleneksel organizasyon yapısından tümüyle vazgeçerek sözü edilen yaklaşımlardan birini benimseyen ve organizasyon yapısını tamamen buna göre yeniden biçimlendiren otel işletmesi yok denecek kadar azdır.

Oİ'de organizasyon yapısının incelenmesinde alternatif hareket noktalarından birisi, “büyüklük” unsurunu dikkate alarak yapılacak bir değerlendirmedir. Konunun ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve genellemeye gidilebilmesini kolaylaştırıcı yönü düşünülerek, bu bölümde söz konusu hareket noktasından yola çıkılması uygun görülmüştür. Küçük veya orta ölçekli ve büyük otel işletmelerinin organizasyon yapılarının ayrı ayrı ele alınması, bu bağlamda anlatımı kolaylaştırabilir.

3.3.1.1.Küçük ve Orta Ölçekli Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı

Konaklama endüstrisinde küçük ve orta ölçekli Oİ arasında özellikleri itibariyle kesin bir ayırım yapılamamakla birlikte, 50 ilâ 100 işgören çalıştıran ve 60-100 odayı kapsayan otelleri “Orta Ölçekli” ; 30 ilâ 50 işgören çalıştıran ve 10-50 odayı kapsayanları ise “Küçük Ölçekli” olarak tanımlamak mümkündür.

Küçük ve orta ölçekli Oİ'nin organizasyon yapılarının oluşturulmasında etkili olan bazı temel ve ayırıcı özellikler ise şöyle sıralanabilir.⁶⁶

*İstihdam edilen işgören sayısı, büyük Oİ'ye oranla az olduğundan daha etkin bir

⁶⁵ Burhan Şener, a.g.e., s.115

⁶⁶ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.56-58

kontrol sistemi uygulanabilir.

*Daha ziyade sahipleri tarafından yönetilme eğilimi gösteren bu Oİ'deki hiyerarşik kuruluş sistemi; yetkili organların az oluşu, kararların hızla alınışı ve uygulanışı üzerinde etkili olur.

*Daha az personel gereksinimi, güçlü işbirliği ve müşteri psikolojisine uygunluğu nedeniyle daha verimli çalışabilirler.

*Genellikle anaevi işletmeler olup, eski düşünce, örf ve adetlerden kolaylıkla sıyrılıp, teknik gelişmelere uyum sağlamaları güçtür.

Küçük ve orta ölçekli Oİ'nin yukarıda belirtilen ortak yönleri dışında, sahip oldukları farklı özelliklerine göre organizasyon yapılarının da farklı olduğu görülür.

Küçük Otel İşletmeleri (KOİ)'nin en önemli gelirleri, oda gelirleri (konaklama) dir. Diğer yandan KOİ, kendi pazarlarına daha az biçimsel şekilde yaklaşırlar. Bunun anlamı, müşteri ile yakın ilişkilerine dayanan bilgileriyle, onların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde daha ziyade sezgisel yaklaşımlarıdır.⁶⁷

KOİ'de organizasyon yapısını belirleyen en önemli unsurlardan biri, mal sahibi / yöneticinin mülkiyet ve yönetim dışında girişimci rolüne de sahip olmasıdır. Dolayısıyla otel sahibi, çoğunlukla yatırımı gerçekleştiren, finansmanı sağlayan, amaçlar ve politikalar konusunda karar veren; plânlama, yönetim, organizasyon, personel yönetimi ve denetlemeyi üstlenen kişidir. Muhasebe, finansman, tasarım, hukuk, malzeme/hizmet tedariki gibi konularda dışarıdan bilgi ve yardım isteyebilir. Aynı zamanda bu kişi, koordinasyonu sağlayan ve işletmeyi dışarıda temsil eden kişidir.

KOİ'nin organizasyon yapısının belirlenmesinde, bu olgu önemli bir etki yapar ve aşağıdaki özelliklerin çerçevelediği bir yapıya ulaşılır:

*İşletmedeki departman sayısı azdır ve departman yöneticilerinin sorumlulukları fazladır. Yetki göçerimi bu anlamda çok yaygın değildir.

⁶⁷ Burhan Şener, a.g.e., s.211

*Kontrol mekanizması, “yakın denetim” e dayalı olduğundan etkin çalışır. Üst düzey yöneticilerin ve sahip /yöneticinin çalışanları doğrudan doğruya denetlemesi daha kolay olmaktadır.

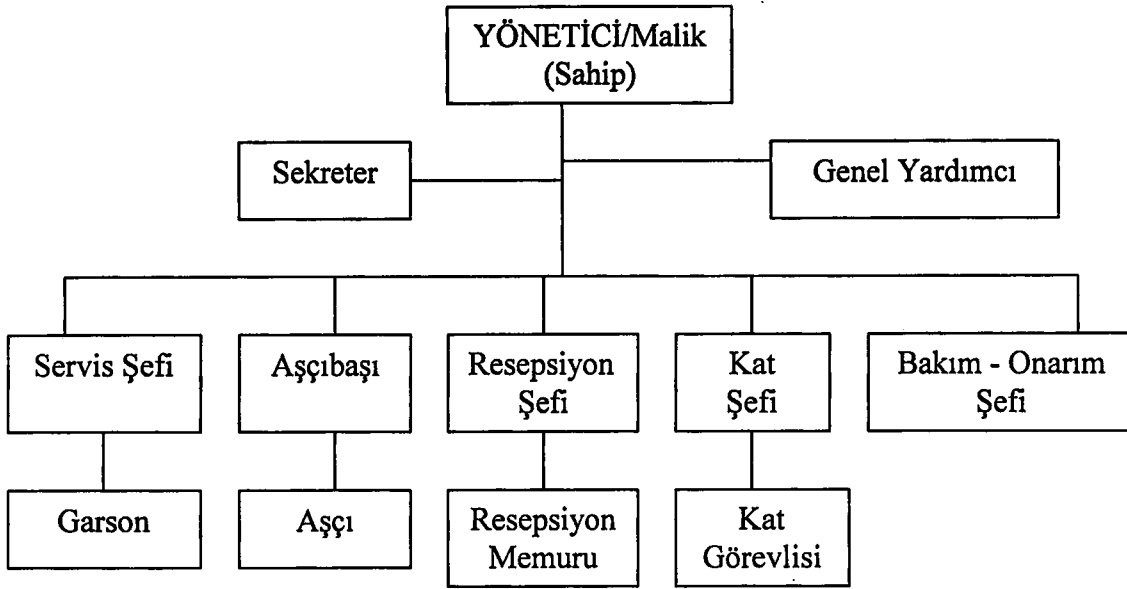
*Olumlu sayılabilecek yönlerden biri de, işgörenlerin zaman zaman farklı departmanlarda çalışabilmesinin mümkün ve hatta zorunlu olmasıdır. Bu, işgörenlerin verimsiz geçen zamanlarını azaltmayı ve onları değişik bölümlerde çalıştırarak iş tatminlerini arttırmayı kolaylaştırır.⁶⁸

Küçük ve orta ölçekli Oİ'nin organizasyon şemalarına ait olarak Şekil 3.2. ve Şekil 3.3.'de verilen örnekler, bu işletmelerin organizasyonel yapı ve işleyişleri hakkında fikir verebilecektir:



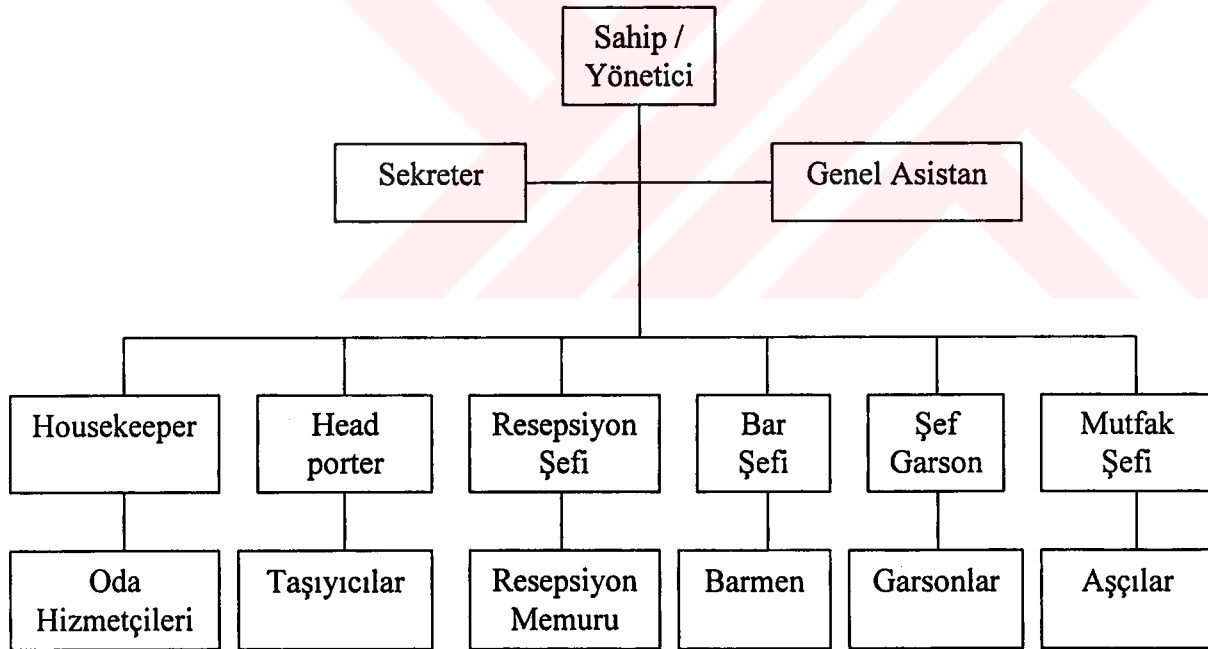
⁶⁸ Burhan Şener, a.g.e., s.212-213

Şekil 3.2. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması - 1



Kaynak: Burhan Şener, a.g.e., s.212

Şekil 3.3. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması - 2



Kaynak: S. Medlik, Otel İşletmeciliği, Çev. Ömer L. Met, (İstanbul: Ceylan Matbaacılık, 1997), s.180

Şekil 3.2. ve Şekil 3.3. incelendiğinde, KOİ’de genellikle “Dikey (Doğrusal) Organizasyon” modelinin yaygın olduğu görülmektedir. “Lineer Organizasyon Şeması” olarak da adlandırılan bu şemada, yetki ve sorumluluğun en yüksek kademedeki yöneticiden en alt basamaktaki personele doğru yayıldığı görülür. Başka bir anlatımla, komutlar dikey doğru boyunca komuta zincirini izleyerek alt basamaklara ulaşır ve her ast bir üste bağlıdır.⁶⁹

Bu tip organizasyon şeması, çok sayıda işin ve hiyerarşik düzeyin gösterilmesi gerektiğinde ve toplam sorumluluk ve rapor verme ilişkilerinde yarar sağlayan bir şemadır. Çizimi gayet basit olup kolayca düzenlenebilme avantajına sahiptir.⁷⁰

Anlaşılacağı gibi Dikey Organizasyon, haberleşme kanallarını çok açık şekilde göstermesi, yetki, görev ve sorumlulukların kesin olarak saptanması ve karar vermeyi hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı olması nedeniyle KOİ için ideal kabul edilmektedir. Ancak uzmanlaşmayı, işbirliği ve koordinasyonu sağlaması güçtür. Bunun en temel nedeni, üst düzey yöneticilere çok fazla sorumluluk yüklemesi ve yetki göçerimini yaygınlaştırmaya olanak vermemesidir. Oİ büyüdükçe Doğrusal Organizasyonun daha ziyade üst yönetim kademelerinde uygulanmasının sebebi de budur.

Aynı kapsam içinde incelemeye konu olmalarına karşın, Orta Ölçekli Otel İşletmeleri, daha büyük bir kapasiteye sahip olduklarından organizasyon yapıları ve işleyişleri KOİ’ye göre farklılıklar göstermektedir.

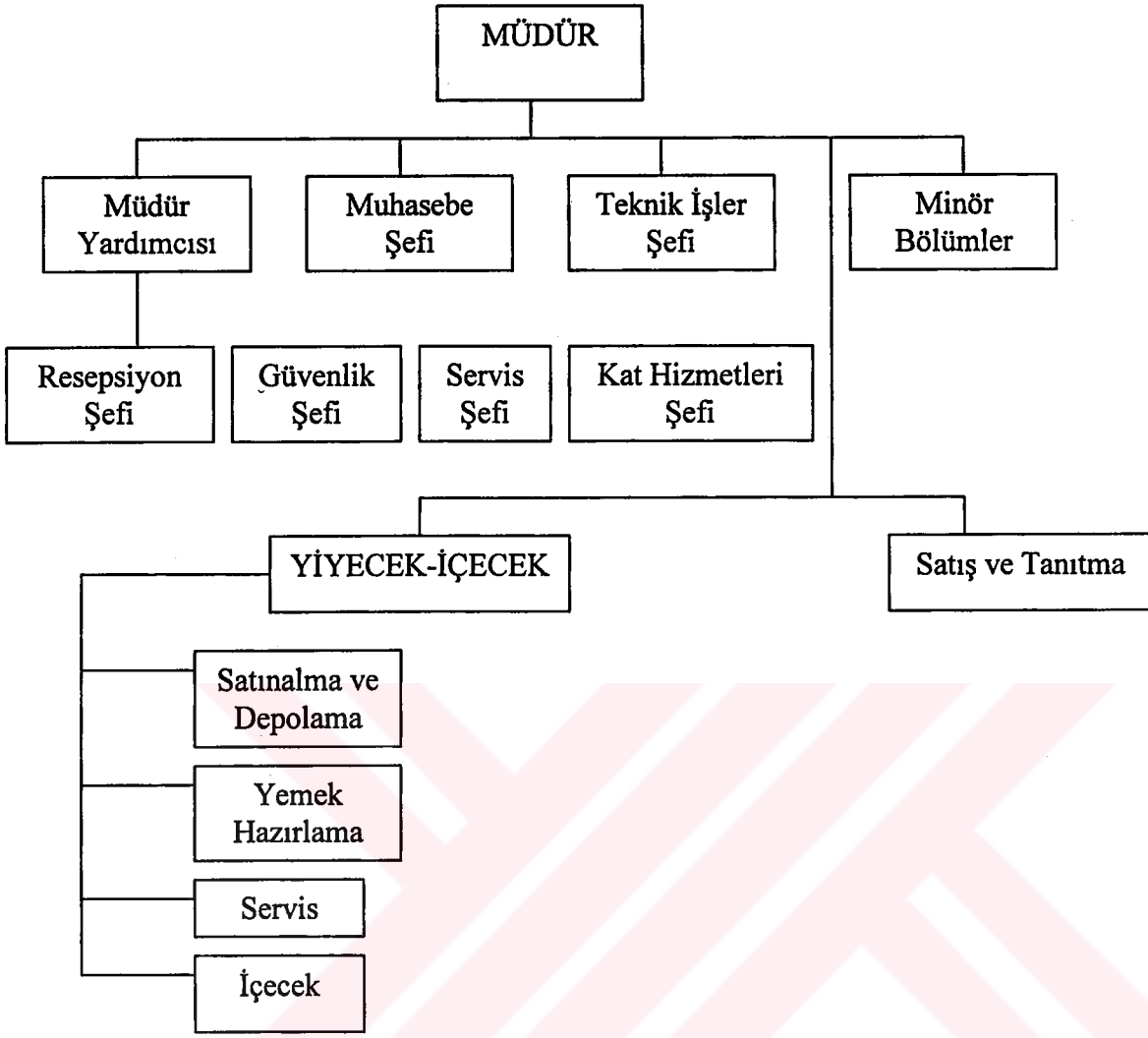
Herşeyden önce, kuruluş yeri-genellikle şehir merkezlerinde ya da ticari veya turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu yerlerde-kapasitesi, sunduğu hizmetler, yarattığı imaj ve uyguladığı fiyat bakımından orta ölçekli bir otel işletmesinin sahip/yönetici tarafından yönetilmesi ve denetlenmesi çok güçtür. İşletme ve hizmet faaliyetlerinin departmanlar halinde bölümlendirilmesi gerekir.⁷¹

⁶⁹ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.323

⁷⁰ Hayri Ülgen, a.g.e., s.221

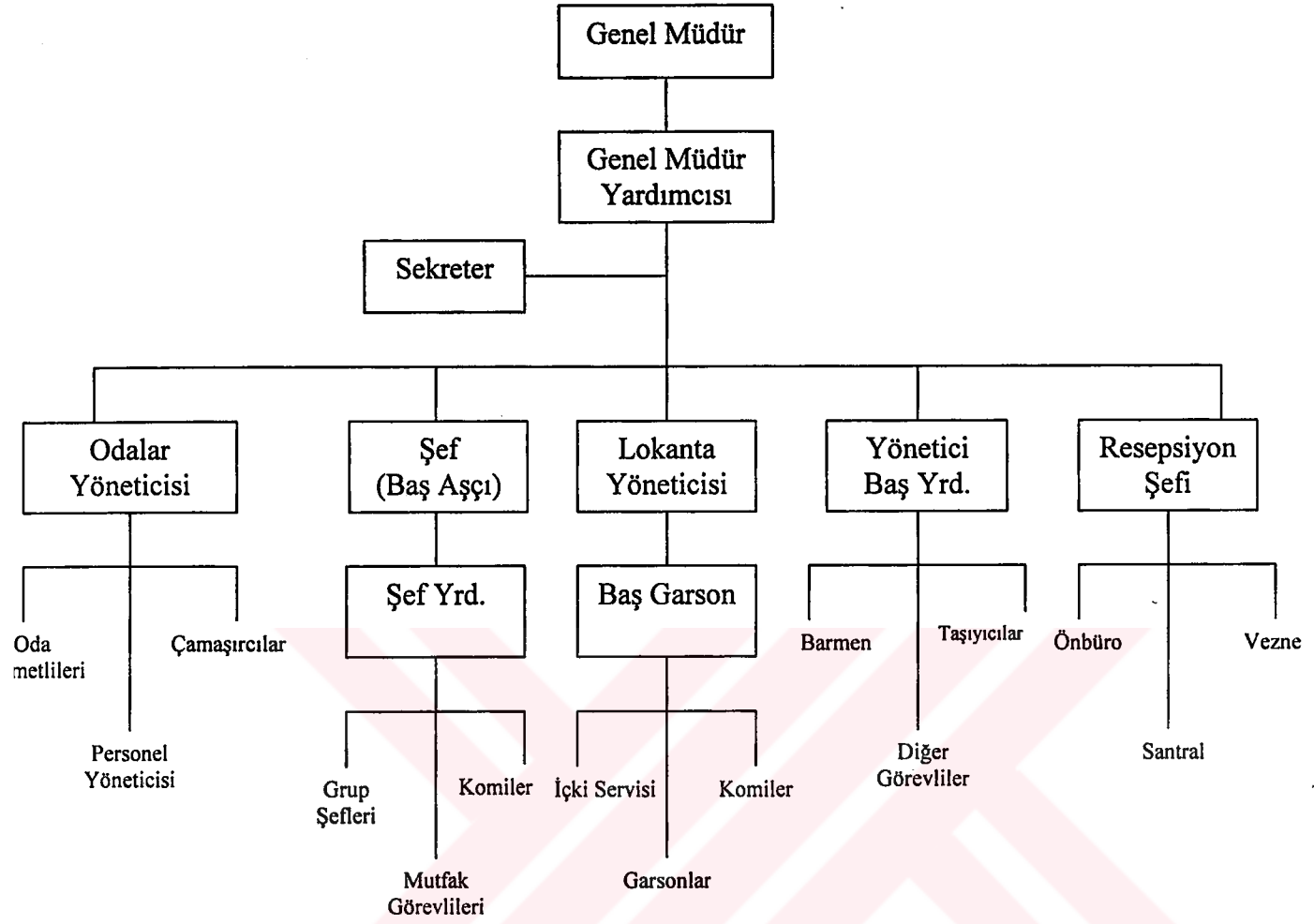
⁷¹ Burhan Şener, a.g.e., s.214

Şekil 3.4. Orta Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması – 1



Kaynak: Burhan Şener, a.g.e., s.215

Şekil 3.5. Orta Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması – 2



Kaynak: İsmet Sabit Barutçugil, ag.e., s.110

Şekil 3.4. ve Şekil 3.5.'te görülen, Orta Ölçekli Oİ'ye ait organizasyon şeması örnekleri incelendiğinde, yine Dikey Organizasyonun varlığı dikkati çekmektedir. Ancak bu yapıda, KOİ'den farklı olarak daha fazla işgören ve yönetici gereksinimi söz konusudur. Örneğin KOİ'deki yönetici yardımcılığı görevi, büyük bir olasılıkla orta ölçekli Oİ'de iki kişiye verilir ve bu kişiler vardiyalı olarak gözetim görevini yerine getirirler.

Şekillerden de anlaşılacağı gibi, orta ölçekli Oİ'de tüm bölümler birbirlerinden bağımsız bulunmaktadır ve her bölüm doğrudan üst yönetime rapor vermektedir. Bu organizasyon yapısı, bölümlerin bağımsız hareket etmesini kolaylaştırdığı gibi, yalnızca kendi gereksinimlerini düşünmelerine de olanak sunar. Dolayısıyla, koordinasyon ve işbirliğinin

sağlanmasında bu yapının da yetersizlikleri mevcuttur.⁷²

3.3.1.2. Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı

3.3.1.2.1. Büyük Otel İşletmelerinin Tanımı ve Genel Özellikleri

Büyük Otel İşletmeleri (BOİ)'ye ait tanımsal ölçüler, aşağıdaki şekilde verilebilir:⁷³

a) Ortalama oda sayısının 100 ve 100'den yukarı olması (bu da asgari 160 yatağı ifade eder);

b) Uluslararası standartlara göre, oda başına 1,1 işçi sayısı üzerinde istihdam hacminin 110 ve daha yukarı seviyede bulunması ve

c) Yemek ve balo salonları dışında müşterek kısımlara 500 m²'den daha çok yer ayrılması.

BOİ'de organizasyonel yapı ve işleyişinin incelenmesinde, belirli özelliklerin dikkate alınması gerekli olacaktır. Bu özellikler, BOİ'yi diğer Oİ'ye göre avantajlı ya da dezavantajlı kılan birtakım farklılıklardır. Herşeyden önce BOİ'nin aşağıda sıralanan yönetsel üstünlükleri, organizasyon yapılarının oluşturulmasını önemli ölçüde etkiler:

*BOİ'de, görevlerde uzmanlaşmanın giderek arttığı ve otelin farklı bölümlerinde mesleklere yönelmenin daha belirgin bir görünüm kazandığını söylemek mümkündür.⁷⁴

*BOİ'nin nitelikli personel istihdam etme olanakları yüksektir. Bunun nedeni, işletmenin her departmanında işleri değişik üniteler arasında dağıtabilmeleridir.

*BOİ, çalışanlarına prestij kazandırma ve yükselme olanağı sağlayabilirler.

*BOİ, çalışanlarına kendi bünyelerinde meslek-içi eğitim ve yetiştirme programları açabilirler. Böylece işin entellektüel boyutta da uzmanlaşmasını sağlarlar.

*BOİ'de tatmin edici bir organizasyon ve işbölümü sisteminin uygulanabilmesi daha kolay olduğundan, görev ve sorumluluklar dengeli biçimde dağıtılabilmektedir.⁷⁵

⁷² İsmet Sabit Barutçugil, a.g.e., s.109

⁷³ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.47

⁷⁴ İsmet Sabit Barutçugil, a.g.e., s.110

⁷⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, s.54

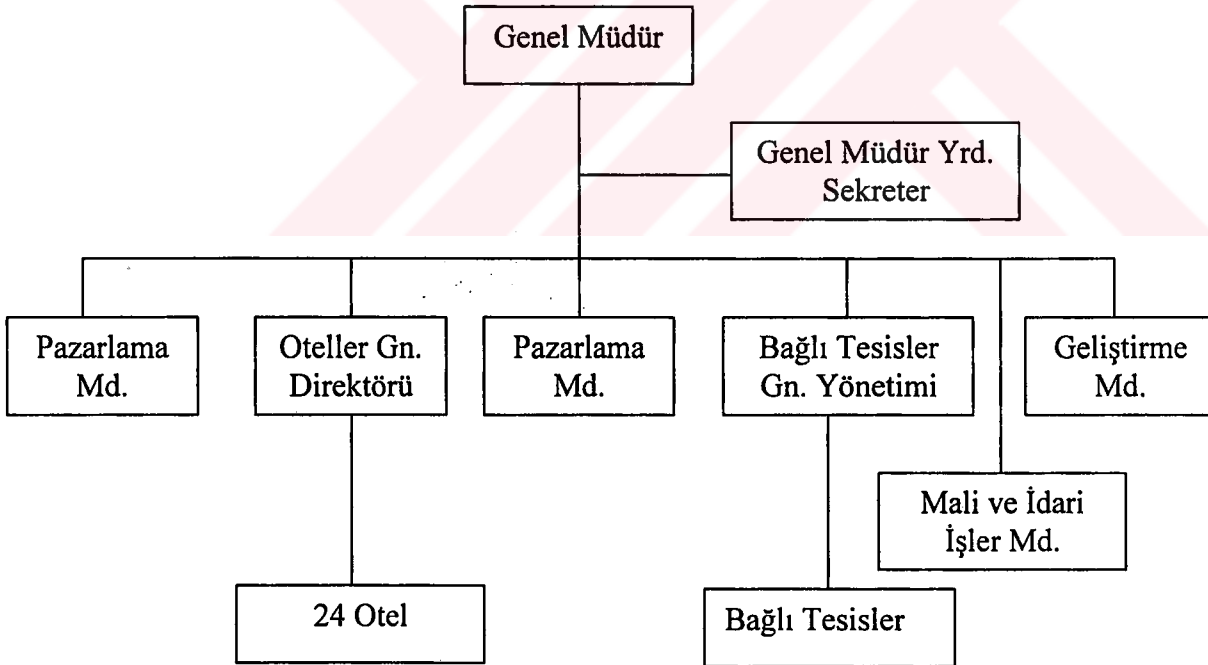
3.3.1.2.2. Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısını Oluşturan Unsurlar

BOİ'nin organizasyonel yapıları incelendiğinde, genellikle yukarıdan aşağıya doğru giderek genişleyen bir piramidi andırdıkları görülebilir.

Bu yapı içinde ele alındığında organizasyon üst, orta ve alt olmak üzere 3 farklı basamaktan oluşmaktadır. Barutçugil, bu basamakların işlevlerini şöyle açıklamaktadır:⁷⁶

a)Üst Yönetim Basamağı: Otelin yürütülmekte olan tüm fonksiyonlarını temsil eden ve tüm faaliyetlerin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesinden sorumlu bulunan kişilerden oluşur. Ayrıca, bütçenin belirlenmesi, satış plânlarının hazırlanması ve kurulu sistemlerin yürütülmesi gibi uygulama fonksiyonları ile büyük ölçüde uzun dönemli ve işletmenin temel hedeflerine yönelik stratejik kararların alınması ve genel gözetim işlevi bu basamaktaki yöneticilerin sorumluluğundadır. Aşağıda, Şekil 3.6.'da büyük bir oteller zincirinin Üst Yönetim Basamağı - Genel Merkez Örgütü-örnek olarak yer almaktadır:

Şekil 3.6. Büyük Bir Otel Zincirinin Genel Merkez Örgütü



Kaynak: İsmet Sabit Barutçugil, a.g.e., s.112

⁷⁶ İsmet Sabit Barutçugil, a.g.e., s.110-112

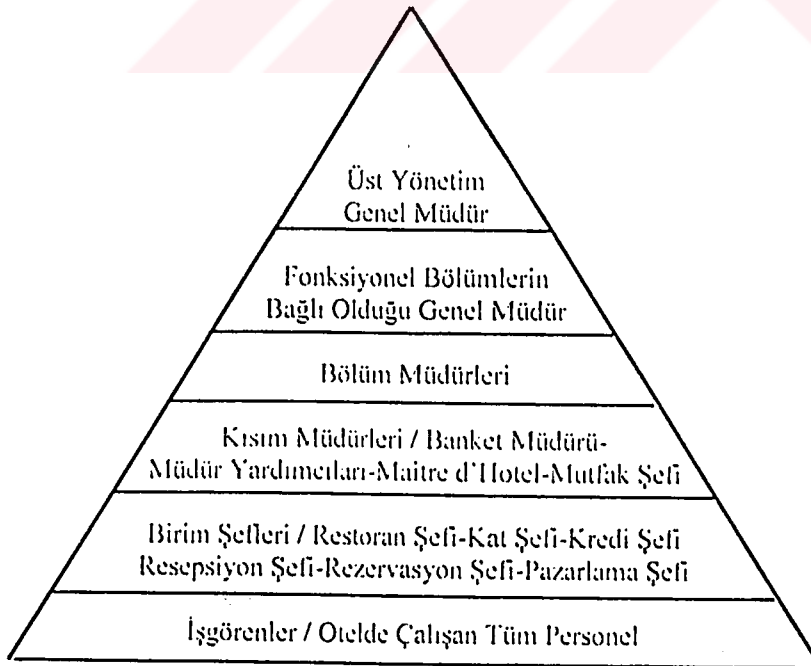
b)Orta Yönetim Basamağı: İşletme faaliyetlerinin yalnızca belirli bir bölümü ya da bir aşaması ile ilgilenen ve sayıları ve nitelikleri işletmeden işletmeye değişen yöneticilerin oluşturduğu basamaktır. Bu basamak, organizasyonun temel fonksiyonlara bağlı olarak yapılandırıldığı işletmelerde mevcut olabilir.

Orta yönetim basamağının etkinliğini sağlayabilmek için, fonksiyonel yapılanmanın dışında, herhangi bir faaliyet alanında tekrarlamaya, aşırılığa ve taşmaya yol açmayan bir denge kurulması ve sürdürülmesi gereklidir. Ayrıca organizasyonel yetkilerin, göreve en yakın olan kişilere devredilmesi ve bu yetki çerçevesinde en yüksek girişkenliğin kullanılmasına olanak sağlanması da diğer bir temel sorundur.

c)Alt Basamak: Oİ'de organizasyonel yapının en alt basamağını, fonksiyonel-departmanlarda günlük olağan işleri yürüten işgören grupları oluşturur. Bu işgörenler, yalnızca kendilerine verilmiş belirli görevleri yürüten, işlerin plânlanmasından ve düzenlenmesinden sorumlu olmayan kişilerdir.

Şekil 3.7.'de, BOİ'deki organizasyon kademeleri şematik olarak yer almaktadır.

Şekil 3.7. Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Kademeleri



Kaynak: Burhan Şener, a.g.e., s.208

BOİ'de organizasyon yapısının ele alınmasında, genellikle Yönetim Süreci Yaklaşımının getirdiği ilke ve kurallara dayanıldığı görülmektedir. Bu işletmelerin kapasitelerinin büyüklüğü, coğrafi yaygınlıkları, sundukları hizmetlerin çeşitliliği ve yapılan işlemlerin karmaşıklığı organizasyon yapısının oluşturulmasında çok titiz ve ayrıntılı bir çalışmayı gerektirir. BOİ'de "Organizasyon" konusunu işleyen tüm kaynaklarda, farklı yapıların bir kombinasyonu ile karşılaşmak mümkündür. Özellikle son yıllarda, çağdaş organizasyon yaklaşımlarının getirdiği yeni kavramlar BOİ'de de adapte edilmeye başlanmıştır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, bu konuda Oİ, hizmet yapılarındaki özellikler, endüstriyel gelişim hızlarındaki gelişmeler ve teknolojik yeniliklerden daha sınırlı yararlanabilmeleri nedeniyle bu yeni kavramlara uyum sağlamada diğer sektörlerdeki işletmelere oranla daha geç kalmaktadırlar.

YY gibi, son derece köklü, zahmetli ve yüksek maliyet gerektiren bir yaklaşımın Oİ'de uygulanmasına ilişkin az sayıdaki örnek BOİ'ye aittir. Küçük ve orta ölçekli Oİ'nin YY'ye gitmesi çok sayıda nedenden ötürü güç, hatta olanaksızdır. Kaldı ki böyle bir yapılanmaya gitme gereksinimi bile duyulmayabilir. Dolayısıyla BOİ'nin ve özellikle bu başlık altında önemli yer tutan ulusal ve uluslararası zincir Oİ'nin mevcut organizasyon yapı ve işleyişleri üzerinde odaklanmanın daha yararlı olacağına inanılmaktadır.

Öte yandan, BOİ'nin organizasyon yapılarının incelenmesinde "Otel İşletmeciliği" konusunun da büyük yer tuttuğu; bir otel işletmesinin hedefleri, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyetler, yönetim fonksiyonları ve sundukları hizmetlerle ilgili tüm bilgilerin de organizasyon yapısının oluşturulmasında kaçınılmaz öneme sahip olduğu bilinmektedir. Ancak Tez Çalışmasının kapsamı ve asıl odak noktası gözönüne alınarak ve bütünlüğün sağlanmasını garanti etmek amacıyla bu konulara ilişkin ayrıntılara girilmemesi ve ağırlıklı olarak Oİ'nin statik anlamda organizasyon yapısının özellikleri, bu yapıyı oluşturan ilkeler, temel öğeler ve yaklaşımların neler olduğu üzerinde durulması yararlı görülmüştür.

BOİ'de organizasyon yapısının oluşturulması için yapılacak işlemler, genellikle aşağıdaki gibi bir sıralamaya tabi tutulabilir:

a)Öncelikle Oİ'nin kuruluş amacının ne olduğunun açık bir şekilde ortaya konulması gerekir. Bunun anlamı, genel olarak otel işletmesi üst yönetiminin otelcilik işinde kendilerini nasıl gördüklerini ortaya koymasıdır. Nerede faaliyet gösterdiklerini, sundukları hizmetlerin

ve tesislerin neler olduğunu, asıl müşterilerinin kimler olduğunu belirtmek; başarmayı hedefledikleri şeyleri (kârlılık, büyüme, müşteri ve işgören tatmini veya özel amaçlar) açıkça ortaya koymak; öte yandan benimsedikleri organizasyonel yaklaşımı ve uygulayacakları yöntemleri rasyonel şekilde açıklamak, işletmenin genel anlamda hedef ve amaç belirlemesi kapsamında ele alınabilir.⁷⁷

b)Daha sonra, bu ana amaca ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi ve gruplandırılması yoluna gidilir.

Yönetim Süreci Yaklaşımından günümüze, işletmelerin faaliyetlerine göre ayrılandırılması, Oİ için de hâlâ büyük ölçüde geçerlidir.⁷⁸

1-Teknik Faaliyetler: Dar anlamda hizmet ve üretim faaliyetleri olup, odaların satışa hazırlanması (kat hizmetleri, rezervasyon gibi), yiyeceklerin hazırlanması, menü plânlaması gibi faaliyetler bu gruba girer.

2-Ticari Faaliyetler: Üretilen mal ve hizmetlerin satılması ve gerekli üretim faktörlerinin satın alınması bu gruba girer: Oda satışları, banket satışları, malzeme alımı vb. gibi.

3-Finansal Faaliyetler: Gerekli sermayenin zamanında ve en uygun şartlarda sağlanması ve tedarik edilen fonların en verimli ve likit şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerdir: İşletme sermayesinin belirlenmesi, yatırım kararlarının alınması, kredi ve alacakların takibi gibi...

4-Muhasebe Faaliyetleri: İşletmede meydana gelen olayların rakamlarla kaydedilmesi ve saklanması işlemleri ile diğer sayısal faaliyetler bu gruba girer: Hesap plânları, bilançolar, gelir – gider tablolarının hazırlanması vb. gibi...

5-Güvenlik Faaliyetleri: Otelin karşı karşıya kalabileceği sosyal, ekonomik ve hukuki tehlike ve risklere; ya da doğal afetler, hırsızlık, grev, suistimal gibi personelin bilerek veya bilmeyerek meydana getirebileceği zararlara karşı alınabilecek önlemler bu gruba girer.

⁷⁷ S. Medlik, a.g.e., s.31

⁷⁸ Dünder Denizer, Nilüfer Tetik, Meryem Akoğlan, Mehmet Yeşiltaş, Metin Kozak, Otel İşletmeciliği, Der: Nazmi Kozak. (2.b. Ankara: Turan Kitabevi, 1998), s. 20-21

6-Yönetim Faaliyetleri: Plânlama, Örgütlenme, Yönelme, Koordinasyon ve Kontrol olmak üzere 5 fonksiyona ayrılarak incelenebilen bu faaliyetler, organizasyonun devamını sağlayan ve ana amaca yönelten uzmanlaşmış işlerdir.

Yukarıda sınıflandırılan faaliyetler, BOİ’de temel yapıyı oluşturan “bölümlere ayırma” ya da “departmantalizasyon” un da dayanağını oluşturur.

c) Bir sonraki aşama, organizasyon şemasını oluşturabilmek için gerekli olan basamakların (yetki ve sorumluluğa ilişkin) teşkil edilmesidir.

Faaliyetlerin belirlenmesi ve gruplandırılması ve yetki – sorumluluk basamaklarının oluşturulması, otel işletmesinin ana bölümlerinin (departmanlarının)de belirlenmesini ve bu bölümlerin kendi içlerinde alt bölümlere ayrılmasını gerektirir.

Bu bölümlerin oluşturulup işlerlik kazanacak düzeye getirilmesi için ise, herbir faaliyet (fonksiyon) grubu için yapılacak olan görevlerin ve bu görevleri kimlerin yapacağını saptanması ve her bir iş için uygun işgörenlerin seçilmesi sözkonusu olacaktır. Öte yandan organizasyonun sağlıklı işlemesine yardımcı olan, fikir veren danışmanların (kurmaylar ya da müşavirler) belirlenmesi ve organizasyon yapısındaki konumlarının düzenlenmesi gereklidir. Bunlar, işletmenin bazı bölümlerinde bulunabilecekleri gibi, doğrudan doğruya yönetimin üst kademelerinde de görev alabilirler. Sahip oldukları istişari (tavsiye niteliğindeki) yetki, organizasyon şemasında kesik çizgilerle gösterilir.⁷⁹

BOİ’de organizasyon şemalarının türleri ve ortak özelliklerine geçilmeden önce, organizasyon yapısını oluşturan belli başlı bölümlerin neler olduğunu ve ana işlevlerini açıklamak yararlı olacaktır. Bu bölümler, isimleri ve üstlendikleri temel görev ve fonksiyonlar itibarıyla farklı Oİ’de birbirlerinden çeşitli şekillerde ayrılırlar bile, temelde tümü için bu konuda bir genellemeye gidilebilir:

BOİ’de organizasyon yapısını oluşturan ana bölümler, Şekil 3.8.’de de görüleceği gibi, başlıca üç grup altında toplanabilir:⁸⁰

⁷⁹ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.316-321

⁸⁰ Fermani Maviş, a.g.e., s.115

1-Otel müşterileri için hizmet sunan ve gelir getiren bölümler,

2-Otel müşterileri için hizmet sunan ve gelir getirmeyen bölümler,

3-Müşterilere satılmak üzere mal ve hizmet sunan ve genellikle otel işletmesi ile mukavele yapılarak başkaları tarafından işletilen bölümler.

Bazı kaynaklarda bu bölümlendirme “Faaliyet ve Hizmet” bölümleri şeklinde de yapılabilmektedir. Buna göre Faaliyet Bölümleri, otel işletmesinin kazanç sağlayıcı hizmetlerinin sunulduğu bölümlerdir ve Önbüro, Kat Hizmetleri, Yiyecek Bölümlerini kapsar. Öte yandan, otel işletmesinin müşterileri ile direkt ilişkisi olmayan ve uygulamada gelir sağlamayan, Personel, Muhasebe, Satış, Teknik, Çamaşırhane ve Güvenlik gibi bölümler Hizmet Bölümlerini oluşturur.

Faaliyet Bölümleri tamamen birbirlerinden bağımsız yönetilen departmanlar şeklinde organize edilirken; Hizmet Bölümleri üç farklı şekilde yapılandırılabilir:⁸¹

*Hizmet faaliyetleri otel yöneticisinin genel sorumluluğuna verilebilir.

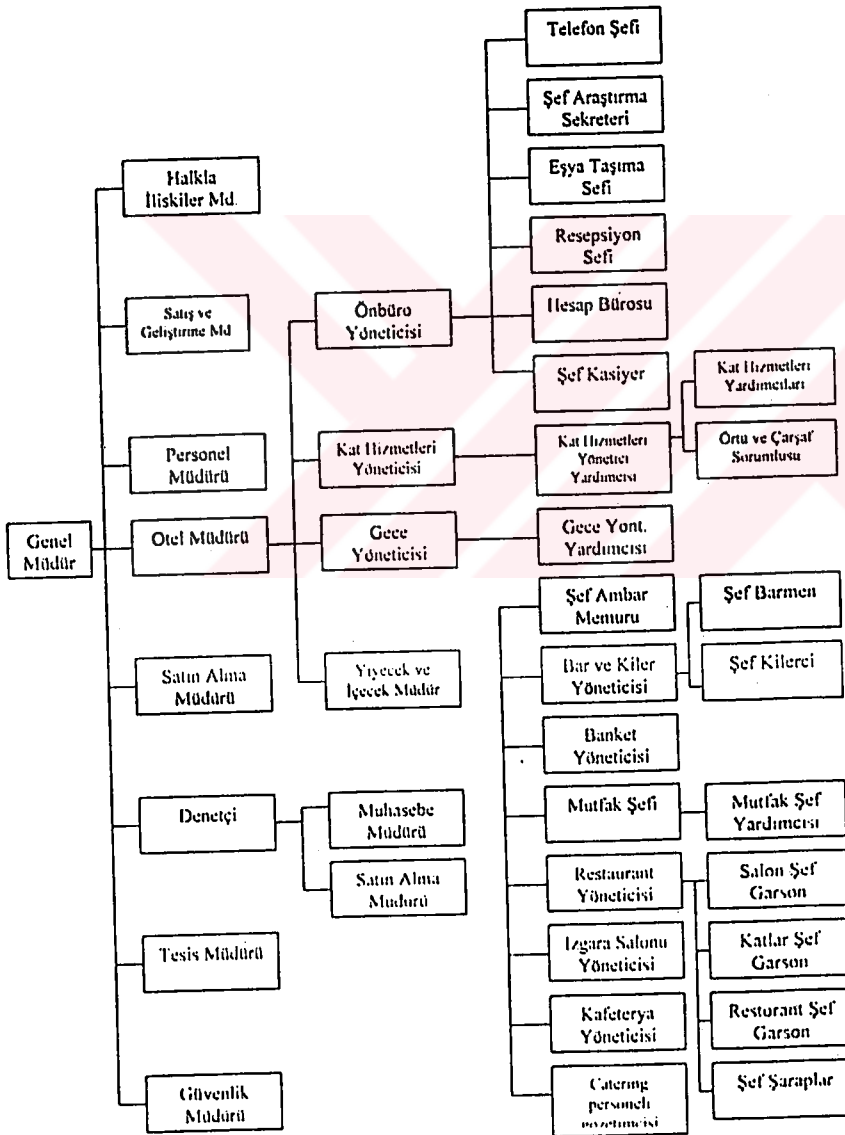
*Hizmet faaliyetleri, yardımcı yöneticilerden birinin sorumluluğuna verilebilir.

*Belirlenen hizmetleri ayrı ayrı bölümler kapsamında organize etme ve ayrı bir departman yöneticisi ile yürütmek yolu seçilebilir.

⁸¹ Burhan Şener, a.g.e., s.156

Bu konuda verilebilecek bir diğer örnek, Londra'daki büyük bir otelin organizasyon şemasıdır. Şekil 3.9. ile gösterilen bu örnekte, özellikle, birbirleriyle ilgili faaliyetlerin koordinasyonu ile ilişkili olanların denetim alanlarını daraltmak ve yüksek derecede bir yetki devri sağlamak için tasarlanmış bir organizasyon yapısı görülmektedir. Ayrıca bu şema, her bir pozisyonun ünvanını, o mevkiin sorumluluklarını, doğrudan üstünü, organizasyon içindeki diğer yönetim pozisyonlarıyla ilişkisini, aynı zamanda o mevkiinin yaş, eğitim ve deneyimle ilgili gereklerini ve diğer özel niteliklerini açıklayan yönetim sorumluluklarının tanımlarıyla desteklenmiştir.⁸²

Şekil 3.9. Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması Örneği – 1



Kaynak: S. Medlik, a.g.e., s.101

⁸² S. Medlik, a.g.e., s.100

3.3.1.2.3. Büyük Otel İşletmelerinde Karşılaşılan Organizasyon Tipleri

BOİ'de karşılaşılan organizasyon tipleri, genellikle 4 başlıkta incelenebilir: Fonksiyonel, Doğrusal, Karma ve Enformel Organizasyon. İlk üç organizasyon tipi ayrıca "Formel Organizasyon Tipleri" başlığı altında da incelenebilir.

A)Fonksiyonel Organizasyon:

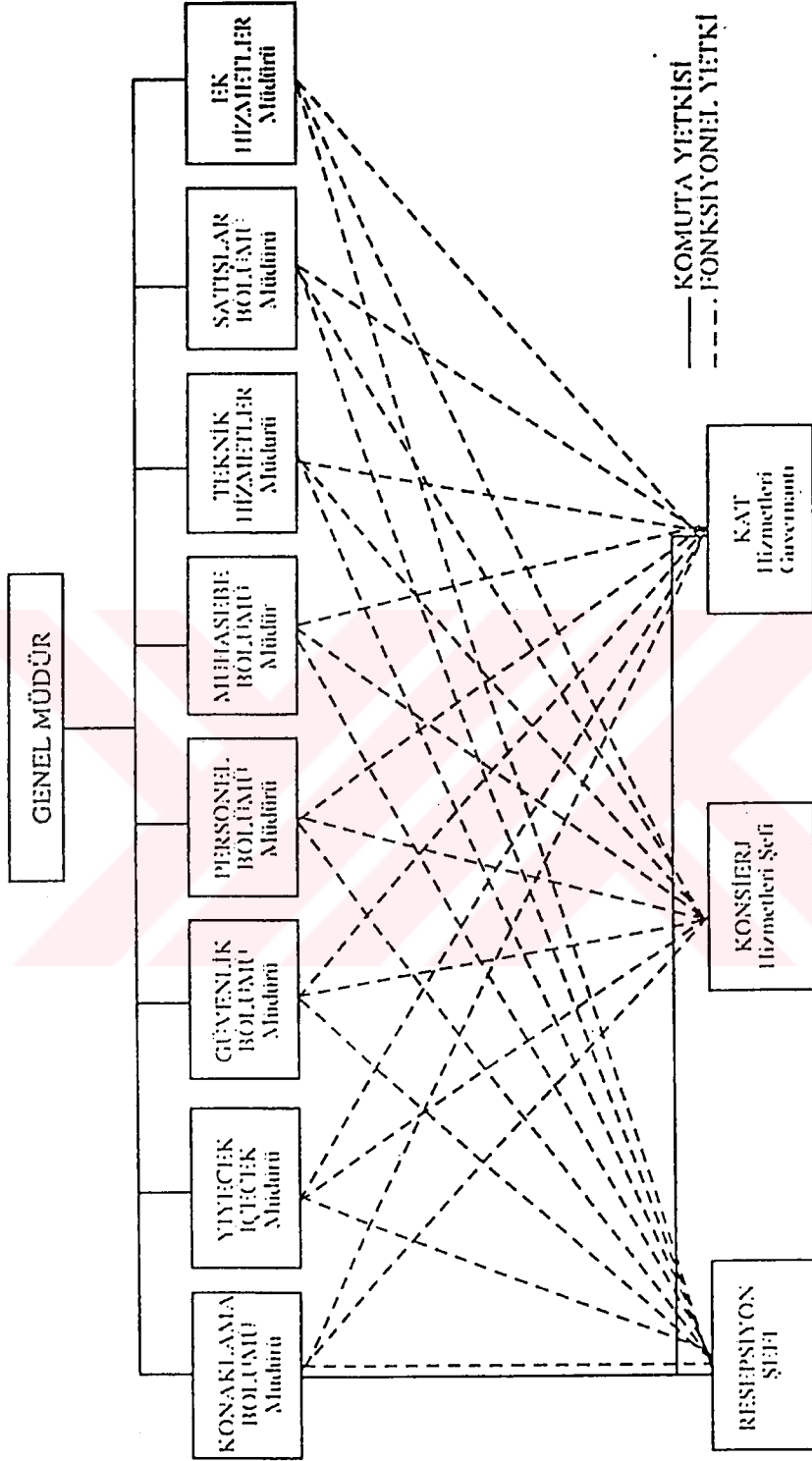
Fonksiyonel organizasyon yapısını gösteren şemalar, işletmelerin çeşitli bölümlerinin faaliyetlerini karşılaştırarak toplu biçimde düzenleyen şemalardır. Bu şekliyle, bölümlerin amaçlarına ulaşmaları için gerekli olan bütün faaliyetleri kapsayıp kapsamadığını gösteren bir kontrol listesi ve bölüm yöneticilerinin sorumluluklarını belirleyen bir kılavuz olarak ifade edilebilir.⁸³

Yukarıdaki tanımlardan da hareketle, Fonksiyonel Organizasyonda her fonksiyonun ayrı bir bölümde toplandığını söyleyebiliriz. Bu organizasyonel yapıda, bir astın çok sayıda üstten komut alması, diğer bir deyişle birçok üstün bir asta komut vermesi durumu sözkonusudur.

Şekil 3.11., Fonksiyonel Organizasyon yapısına sahip büyük bir otel işletmesinin organizasyon şemasını göstermektedir:

⁸³ Hayri Ülgen, a.g.e., s.226

Şekil 3.11. Otel İşletmelerinde Fonksiyonel Organizasyon Şeması Örneği



Kaynak: Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.320

Bu tür organizasyon yapısını benimseyen Oİ çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmektedirler: İşletmede komuta birliğinin bozulması ve bunun karmaşıklıklara neden olması, hata ve başarısızlıkların sorumluluğunun kolayca bulunamaması nedeniyle işlerin önemli ölçüde aksaması, verimlilik ve motivasyonun sağlanmasında güçlük yaşanması, görev, yetki ve sorumlulukların sınırlarının kesinlik kazanamaması, işgörenlerin rotasyon veya yükselmelerinde sorunlarla karşılaşılması gibi... Ancak, gerekli yerde uzmanlaşmış bilgi, görgü ve yeteneği sağlayabilme, yönetim ve denetimi tek kişinin üzerinde bırakmayarak dağıtma ve işbirliğini kolaylaştırma gibi avantajları nedeniyle bazı BOİ tarafından benimsenen bir yapıdır.

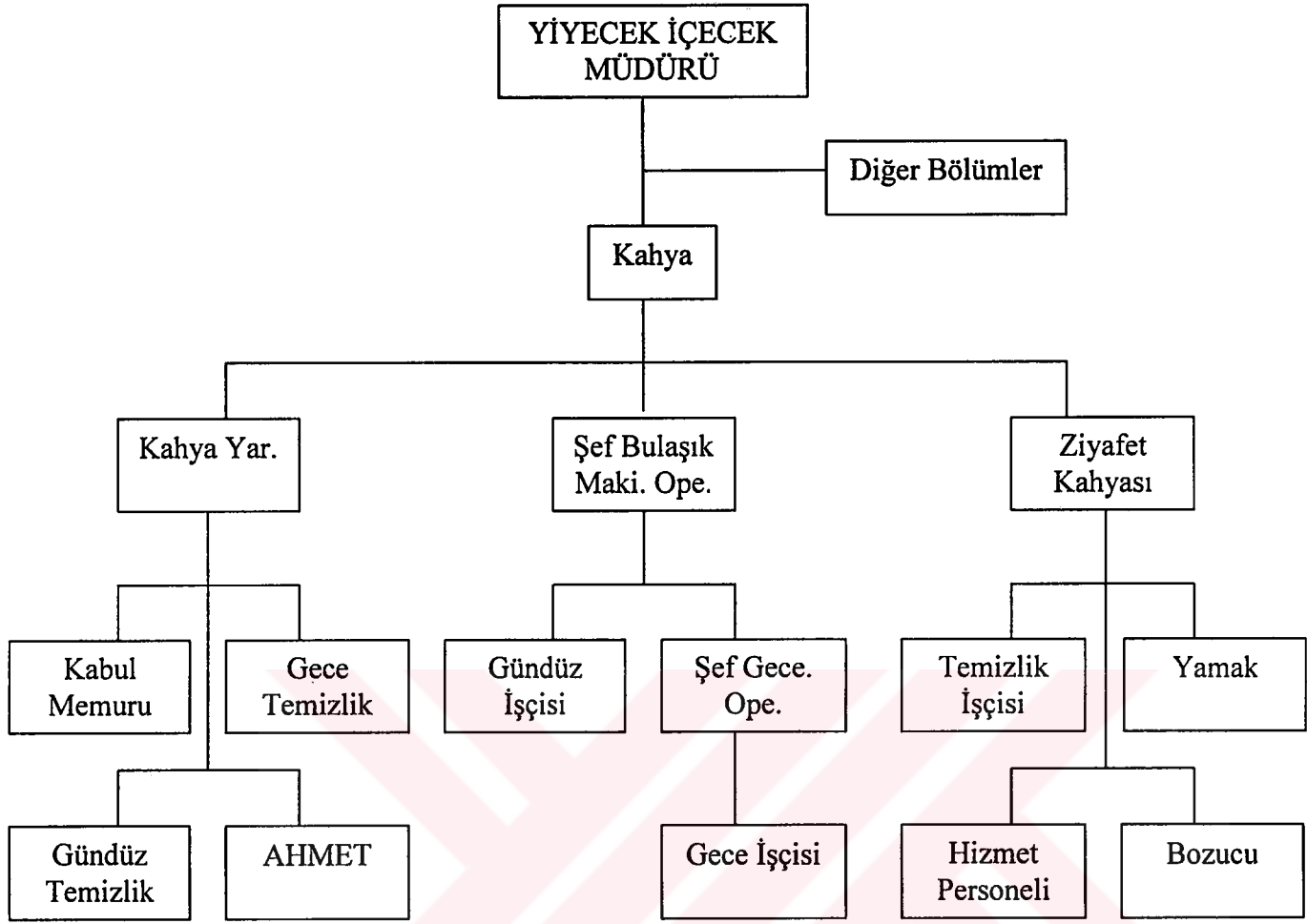
B)Dikey (Doğrusal) Organizasyon:

Daha önce tanımında da belirtildiği gibi, bu tip organizasyonlar daha çok KOİ'de uygulanabilmeye müsaittirler. BOİ'de ise bu tür bir organizasyon yapısı, etkinliği ve verimliliği sağlamayı güçleştirir; uzmanlaşma ve işbirliğini büyük ölçüde zora sokar. Bu nedenle BOİ'de bu organizasyonun ancak üst yöneticilere uygulanması ve daha alt basamaklarda Fonksiyonel Organizasyonun tercih edilmesi daha çok kabul görmektedir.⁸⁴

Aşağıda Şekil 3.12.'de, büyük bir otel işletmesinin Yiyecek İçecek Bölümüne ait Dikey Organizasyon Şeması örnek olarak verilmektedir:

⁸⁴ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.321-326

Şekil 3.12. Yiyecek – İçecek Bölümüne Ait Dikey (Doğrusal) Organizasyon Şeması



Kaynak: Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.325

C) Karma Organizasyon

BOİ’de en çok karşılaşılan organizasyon tipidir. “Doğrusal ve Kurmay Organizasyon”, “Klâsik Organizasyon”, “Piramit Tipi Organizasyon” gibi adlarla da ifade edilen bu tip organizasyon yapısının en belirleyici özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

*Üst basamaklarda komuta birliğini sağlamak için doğrusal (hatsal) organizasyon uygulanır ve bir üste türlü fonksiyonları yerine getiren daireler bağlanır. Üstlerin çeşitli fonksiyonlardaki yetersizliklerini kapatmak için ise danışmanlardan, yani kurmaylardan yararlanır.

*Alt basamaklarda ise (özellikle departman şefleri düzeyinde) Fonksiyonel Organizasyon tipi uygulanır. Örneğin otel işletmesinin çeşitli lokanta ve eğlence yerleri şefleri

buralarda çalışan tüm personele kumanda ederler.⁸⁵

Karma Organizasyonun, yukarıda sözü edilen iki organizasyon tipinin bir kombinasyonu olduğu görülmektedir. Özellikle BOİ’de, büyük kurmay (danışman) grupları ile oluşturulan organizasyonlar bu tip yapılara örnek teşkil eder.

d) Biçimsel Olmayan (İnformal) Organizasyon

İnformal Organizasyon, “biçimsel (formal) otorite tarafından kurulmamış ve gerek görülmemiş; ancak bireylerin sosyal ilişkileri sonucu kendiliğinden doğan bir kişisel ve sosyal ilişkiler ağı” olarak tanımlanabilir. Biçimsel organizasyonda mevkiler ve onların işlevleri, yetkileri önem kazanırken; biçimsel olmayan organizasyonda kişiler ve onların ilişkileri önem kazanır. Başka bir deyişle biçimsel yetki kurumsal, biçimsel olmayan yetki ise bireyseldir. Hemen hemen tüm işletmelerde mevcut biçimsel ilişkiler örtüsünün altında çeşitli şekillerde biçimsel olmayan organizasyonlardan oluşan ve oldukça karmaşık bir toplumsal ilişkiler sistemi bulunmaktadır.⁸⁶

Eren, “Yönetim Psikolojisi” isimli eserinde, biçimsel olmayan grupları, “genellikle biçimsel olarak belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan grupların üyelerinin, kendi bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek meydana getirdikleri gruplar” şeklinde tanımlamaktadır. Eren, organizasyonlarda “Yatay Klikler” “Dikey Klikler” ve “Çapraz Klikler” olmak üzere üç tür biçimsel olmayan grup tanımlamaktadır. Yatay Klikler, genellikle aynı unvan veya isim altında çalışan, ücret düzeyleri birbirine eşit veya yakın, yetki ve sorumluluk düzeyleri aşağı yukarı eşit durumda bulunan kişilerin oluşturdukları gruplardır. Bu gruplarda ortak çıkarlar, karşılıklı yarar, yardımlaşma ve hizmet sağlama olanakları yüksektir. Diğer yandan, belirli bir organizasyonel bölümün farklı hiyerarşik düzeylerinde bulunan kimseler “Dikey Klikler” oluşturabilirler. Bu kliklerin üyelerinin aynı bölümde çalışmaları ve birbirleriyle sıkı ilişkiler içinde olmaları nedeniyle ortaya çıkan karşılıklı haberleşme ve çıkar yönünden bağlılıklar, onları diğer bölümlerden ayıran temel etkidir. Son olarak “Çapraz Klikler”, değişik hiyerarşik mevkilerden ve organizasyonun çeşitli bölümlerinden gelen kimselerin oluşturduğu gruplardır ve üyeleri ortak bazı özellikleri nedeniyle biraraya gelmişlerdir. Aynı okuldan mezun olmak,

⁸⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.326-327

⁸⁶ Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, (3.b. İstanbul: 1988), s.362

aynı derneğe üye olmak veya hemşehri olmak gibi özellikler ya da benzer duyguları nedeniyle birbirine yakınlaşma gereksinimi duyarlar. Bu grupların üyeleri de, karşılıklı dayanışma ve bazı çıkarların korunması için biraraya gelir ve biçimsel organizasyonun dikkate almadığı bazı ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarlar.⁸⁷

Oİ'de de biçimsel olmayan grupların varlığı kaçınılmazdır. İnsan ilişkilerinin çok yoğun yaşandığı otelcilik sektöründe, hizmetin özellikleri nedeniyle birbirleriyle sıkı bir işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmaları gereken ve çok uzun çalışma saatleri boyunca aynı mekanlarda birlikte olan işgörenlerin bu tip gruplaşmaları oluşturması diğer sektörlerle oranla daha sık karşılaşılan bir durumdur. Özellikle BOİ'nin kalabalık işgücü yapısı içinde çok çeşitli görev, unvan, yetki ve sorumluluk düzeylerindeki çalışanların, aralarında bu tür gruplar oluşturmaları ve yoğun iş ortamının getirdiği bireysel sorunlarına karşılıklı çözüm aradıkları görülmektedir.

Biçimsel olmayan organizasyonlar yapıcı olabildikleri gibi, yıkıcı da olabilmektedirler. Önemli olan üst kademe yöneticilerin bu gruplaşmaları dikkate alması, anlamaya çalışması, onların aktif desteğini ve yardımını kazanmaya gayret göstermesidir. Bu gruplar, otel işletmesinin biçimsel organizasyon yapısının yeterli ölçüde karşılayamadığı sosyal ihtiyaçların karşılanmasında, çalışanların moralinin yükseltilmesinde, işletmenin adet ve geleneklerinin, kültürel değerlerinin yaşatılmasında, çoğu kez tıkanan haberleşme kanallarının açılmasında ve yeni gelenlerin işletmeye kaynaştırılmasında önemli rol oynarlar.⁸⁸ Ancak diğer yandan, yönetsel ve teknolojik değişikliklere direnç gösterme, rol çatışmalarının ve grup çıkarlarına öncelik verme çabalarının getirdiği huzursuzluklar, söylentiler ve dedikoduların artması ve biçimsel organizasyonun kuralları ve normlarından çok kendi gruplarınınkilere uyma eğilimi gibi organizasyonel sorunları da beraberinde getirirler. Dolayısıyla otel üst yönetiminin, bu grupların işletmeye sağladığı yararların bilincinde olarak onlarla iyi ilişkiler içinde olması; ancak yaratabilecekleri zararları da gözardı etmeden ve ortadan kaldırmaya çalışarak dengeyi kurmaya çalışması şarttır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar, Oİ'de genel olarak organizasyon yapılarının ve bunların somutlaşmış göstergesi olan organizasyon şemalarının ana çizgileriyle ele alınmasına yöneliktir. YY'nin, Oİ'nin organizasyonel yapılarına ve işleyişlerine olan etkilerinin ele

⁸⁷ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, (Yen. 4.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s.73-74

⁸⁸ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.335

alınacağı bir sonraki kısımda, burada genel çerçevesi çizilmiş olan “yapı” tarzı temel teşkil edecektir.

3.3.2.Yeniden Yapılanmanın Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkilerinin İrdelenmesi

Üst yönetim kademelerinde dikey, daha alt kademelerde fonksiyonel organizasyon şeklinin, yani Karma Organizasyon Yapısının, günümüzde Oİ'nin gereksinimleri ve özellikle çağa ayak uydurma çabaları gözönüne alındığında pek çok sorunun çözümünde yetersiz kaldığı görülmektedir. Oİ, mevcut insan kaynakları ve fiziksel olanakları ile, çok hızlı değişen ve geniş bir yelpaze oluşturan müşteri taleplerini hızlı bir biçimde karşılayabilmek için daha esnek ve daha dinamik bir organizasyon yapısına gerek duymaktadırlar; faaliyetlerin eşgüdümlü şekilde yürütülmesi giderek daha güçleşmektedir. Standardizasyonun, fonksiyonel departmanlaşmanın, merkezi karar verme mekanizmasının ve sivri bir hiyerarşik organizasyonun (piramit tipi) yaygın olduğu yapılar aşağıdaki organizasyonel sorunları beraberinde getirerek yeni bir yapılanma gereksinimini ortaya çıkarmaktadır:⁸⁹

*Merkezi ve yavaş işleyen bir karar mekanizması, müşteri tatminsizliğine ve şikayetlerine yol açan sorunların temel nedenlerinden biridir; öte yandan çalışanların da verimini düşürür.

*Birden fazla departmanın işbirliğini gerektiren faaliyetlerin koordinasyonu güçlüklerle sağlanır. Bunun en önemli nedeni, her bir departmanın kendi içerisinde dar kalıplı bir odaklaşmaya gitmesi, yani kendi hedeflerini herşeyden önemli sayabilmesidir.

*Departmanların bu dar ufuklu bakış açıları, bir departman üyelerinin, diğer departmanların işletmeye olan katkılarını tam olarak anlamalarını ve değerlendirebilmelerini güçleştirir. Bu durum ise, işletmenin temel hedeflerine ulaşmada güçbirliğini ve yardımlaşmayı çok zor hale getirir.

*Bütünsel performansa ilişkin sorumluluk net değildir. Her departman yalnızca kendi sorumluluk düzeyinden haberdardır ve olumsuz genel sonuçlarda sorumluluk aramak zordur.

⁸⁹ Nebel III. C. Eddystone ve Diğerleri, a.g.m.,s .91-92

*Çapraz-fonksiyonel yapılanmanın olmayışı-ya da biçimsel olarak görülmemesi-çapraz eğitim yetiştirme faaliyetlerinin de çok zayıf olması sonucunu doğurur. Genç yöneticiler yalnızca çalıştıkları bölüme ait bilgi ve becerilerle donanırlar. Bu durum, otele daha geniş bir bakış açısı ile bakmalarını güçleştirir ve çok yönlü düşünebilen yönetici eksikliğini doğurur.

*Merkezi karar alma ve koordinasyon, genellikle yetkinin (otoritenin) yalnızca üst kademelerdeki bir ya da birkaç kişinin elinde olduğu bürokratik yapıyı getirir. Bu da, yaratıcılığı, gizli potansiyelin açığa çıkarılmasını ve yeniliklerin daha kolay benimsenmesini güçleştirir.

Yukarıda sıralanan organizasyonel sorunların çoğaltılması mümkündür; ancak bu noktada önemli olan fonksiyonel bir organizasyon yapısına has tüm bu sorunlarla mücadele etmeye çalışan ve aynı zamanda faaliyetlerini çağın gereklerine uygun şekilde yürütmeye çalışan Oİ'nin yeni bir iş düzeni ve bunun beraberinde getirdiği yeni organizasyon yapısı ile karşı karşıya kaldığıdır.

Bu yeni yapılanma gereksiniminin farkında olan bazı otel işletmeleri, halen “görevler” etrafında organize edilen departmanlar yerine bazı önemli süreçlerini yeniden tasarılma yolunu, yani YY'yi önemli bir alternatif olarak görmekte ve bu yaklaşıma yönelmeye çalışmaktadırlar.

Aralarında RITZ Carlton, ITT Sheraton ve Radisson bulunan bazı BOİ'de, YY uygulamalarına başlanmış olup çalışmalar deneme aşamasındadır. Bir sonraki kısımda “örnek uygulama” olarak ele alınan Sofitel Oteller Zinciri'nde ve Taco – Bell Hızlı Yemek Servisi İşletmeleri'nde ise YY süreci tamamlanmış ve başarılı sonuçlar alınmıştır. Oİ'nin karşı karşıya kaldıkları çevresel koşullar, konaklama sektöründe güçlü olabilmek için yeni iş yapma usullerini ve yeni organizasyonel tasarım arayışlarını giderek daha zorunlu hale getirdikçe, YY'yi benimseyecek olan Oİ'nin sayısı da artabilecektir.

Oİ'nin organizasyon yapısı üzerinde YY'nin etkileri hem doğrudan hem de dolaylı olarak görülebilir. İşletmedeki iş yapma düzeninin-belirli süreçler kapsamındaki işlerle ilgili olsa da-büyük bir değişime uğraması, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının biçimsel göstergesi olan organizasyon şeması üzerinde önemli etkiler yaptığı gibi; bu yapının

oluşmasında temel teşkil eden düşünce, anlayış ve inanışları da derinden etkiler. Dolayısıyla YY'nin organizasyonel boyutu incelemeye alınırken, öncelikle bu yaklaşımın organizasyon ilkeleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek yararlı olabilecektir. Bu değerlendirme bize bir ölçüde de YY'nin, Oİ'nin organizasyonel sorunlarına getirebileceği çözümler konusunda da ışık tutabilir.

Burada eklenebilecek bir diğer nokta ise, YY'nin Oİ'de "taktiksel" mi "stratejik" mi uygulanacağıdır. YY, taktiksel olarak uygulandığında odak noktası ve kapsadığı çerçeve, bir fonksiyon içindeki tek bir süreçle sınırlıdır ve iş akışının, harcamaları, işin yapıldığı fiziksel mekânın boyutlarını ve yönetsel işleri azaltması amaçlanır. Stratejik olarak uygulandığında ise odak noktası tüm kritik süreçlerdir ve çerçeve işletmenin bütününe kapsar. Bu durumda YY ekibi, Oİ'deki tüm sistemleri, organizasyonel yapıyı, teşvikleri, kurum kültürünü ve iş akışını hedef alarak organizasyonel değişime bütüncül bir bakış açısı ile yönelirler. Stratejik YY programlarının sonuçları da direkt olarak işletme stratejisi ve hedeflerine bağlıdır ve kârlılık, gelir ve pazar payı artışlarını da kapsar. Dolayısıyla Oİ'de YY'nin organizasyonel boyutu irdelenirken bu ayrıntının göz ardı edilmemesi gerekir.⁹⁰

3.3.2.1. Yeniden Yapılanmanın Otel İşletmelerinde Temel Organizasyon İlkeleri Üzerindeki Etkileri

Oİ'de sıklıkla karşılaşılan karma organizasyon yapısına dayanarak oluşturan ilkeler, Fayol ve izdaşlarının geliştirdiği "Yönetim Süreci Yaklaşımı"ndan günümüze dek süre gelmiş olup; halen iyi bir organizasyon yapısının ölçütü olma niteliklerini korumaktadırlar. Sayıları çeşitli yönetim yazarlarına ve dönemlere bağlı olarak değişen bu ilkeler, organizasyonel düşünce ve uygulamalardaki çağdaş gelişmelere ve yeniliklere bağlı olarak zaman sürecinde kendi içlerinde nicel ve nitel değişimlere, hatta farklı yorum ve değerlendirmelere konu olabilmektedirler.

YY'nin sözkonusu ilkeler üzerindeki etkileri de, bu nedenle çok açık ve belirgin olmayabilir. Bunun anlamı, YY ile bu ilkelerin tümünde köklü bir değişimin sözkonusu olmayacağı ya da YY ilkelerinin onları tamamen yok varsaymasının mümkün olmadığıdır. YY bu ilkeler üzerinde direkt ve dolaylı etkiler yapabilir, bazılarını geçersiz kılabilir veya

⁹⁰ Raymond L. Manganelli, Steven P. Raspa, "Why Reengineering Has Failed", People, Technology And Productivity, (İstanbul: Ninth World Productivity Congress Proceedings, June 4-7 1995), s.26-27

büyük ölçüde değişime uğratabilir; bazıları YY için de önem taşır ve bu nedenle ortak özellikler ön plâna çıkabilir. Aşağıda konuya ilişkin yapılan açıklamalarda bu ilkeler arasında organizasyonel yapıyı oluşturmada en fazla önem taşıyan ilkeler yer almaktadır:

a)Yönetim Alanı (Span of Management) İlkesi

Bir üstün etkin ve verimli bir şekilde yönetilebileceği astların sınırlı sayıda olması gerektiğini öne süren bu ilke, Oİ'nin organizasyon yapısının oluşturulmasında da belirleyici rol oynar. Kontrol Alanı, Sorumluluk Alanı ya da Gözetim Alanı olarak da ifade edilebilen Yönetim Alanı genellikle Oİ'de fonksiyonel-hiyerarşik yapının mevcut olmasında etkilidir.

Bir otel işletmesinde “yönetim alanı” kavramı, bir yönetici ya da gözetimciye (departman şefleri, bölüm müdürleri gibi) direkt olarak rapor vermek durumunda olan elemanların sayısını ifade eder; operasyonel kadroyu oluşturan toplam sayıyı göstermez.⁹¹ Eğer bu alan çok darsa; organizasyonel yapıyı simgeleyen hiyerarşi piramidi, tabanı dar, yüksekliği fazla, sivri bir üçgene benzer. Astlar ile üstler arasında daha hızlı bir haberleşmenin sağlanmasına ve daha sıkı bir denetime yol açan bu durumda aracı yönetici gereksinimi daha çok artar; hiyerarşik kademe sayısı çoğalır. Yönetim alanının geniş tutulması halinde ise, tabanı geniş, yüksekliği az, basık bir hiyerarşi piramidi söz konusudur. Bu tür organizasyonda, üstler yetkilerini geniş ölçüde devretmek, politikalarını daha net bir şekilde belirlemek ve astlarını çok iyi seçmek ve onlara güvenmek zorunda kalırlar.⁹²

Öte yandan, Oİ'de organizasyon yapısına ilişkin uygulamalar incelendiğinde, tek ve ideal kabul edilen bir “yönetim alanı”ndan söz etmenin mümkün olmadığı görülebilir. Bir yöneticinin başarılı biçimde denetleyebileceği kaç ast olduğu, çok çeşitli durumsal değişkenlere bağlıdır. Ara kademe yöneticilerin görevlerinin benzerliği arttıkça kontrol alanı genişler; yöneticilerin eğitim ve profesyonellik düzeyleri arttıkça kontrol alanları daralır; rutin görevler, yöneticilerin izleyeceği prosedürleri daha standart hale getirdikçe gözetim ihtiyacı azalır ve kontrol alanı genişler. Öte yandan yöneticiler ile astları arasındaki iletişim sıklığı ve yönetici grubunun fiziksel çalışma alanının yaygınlığı da diğer etkili faktörlerdir. Bu faktörlerden bazıları ters yönde çalışabilir. Örneğin “hızlı servis” sunan lokantalar geniş bir

⁹¹ Laurie J. Mullins, a.g.e., s.65

⁹² Hayri Ülgen, a.g.e., s.56-57

kontrol alanı içermelerine karşın, fiziksel yayılmaları sınırlı kontrol alanı yönünde işler.⁹³

Geleneksel organizasyon yapısını benimseyen Oİ'de "yönetim alanı" genellikle 7-10 arasında değişmektedir. Bu durum bir yandan yönetim kademelerini, yani hiyerarşiyi arttırırken, diğer yanda çeşitli dezavantajlar doğurmaktadır. Eleman fazlası ve bunun sonucunda personel giderlerinde artış, karar vermede sorunlar, organizasyonun dinamizmini, esnekliğini ve yaratıcılığını kaybetmesi, iletişim güçlükleri, kontrol ve yönetim güçlükleri gibi...⁹⁴

YY durumunda ise geleneksel organizasyon yapısı korunmakla beraber, işlerin büyük bir kısmı "süreç" ya da "proje" gruplarına aktarılmaktadır. Bu aktarmanın nedeni, işleri mantık çerçevesinde bir bütün halinde organize ederek, çalışanları büyük ölçüde kendi inisiyatifleri ile kendi kendilerine iş yapar ve sonuçlandırır duruma getirmektir. Bu durumda, organizasyondaki yönetme ve kontrol gereksinimleri kendiliğinden minimuma indirilmekte, organizasyonel kademeler büyük ölçüde azaltılmaktadır.

Görüldüğü gibi YY, otel organizasyonunda yönetim alanını büyük ölçüde genişletmekte ve hiyerarşiyi azaltmaktadır. Yönetim alanının genişletilmesi, aynı zamanda organizasyonel yapıyı "Yalın Organizasyon" ve "Öğrenen Organizasyon" kavramlarına daha da yakınlaştırır ve aşağıdaki katkıları getirir:⁹⁵

*Organizasyon yapısı daha esnek ve dinamik hale getirilmiş olur. Hızla değişen çevre koşullarına göre yapılması gereken işler, derhal proje gruplarına dağıtılarak veya süreç ekiplerinin inisiyatifinde kısa sürede sonuçlandırılır.

*Biçimsel haberleşme gereksinimi azalır; işler karşılıklı görüşmelerle halledilir. Ayrıntıya giren kararların çoğu süreç ya da proje ekipleri içinde alındığından, yöneticiler günlük işler arasında boğulmazlar.

*Her faaliyetin izlenmesi ve denetimi gerekmediğinden; yöneticiler, vizyon geliştirme, stratejik plânlama gibi aktivitelere daha fazla zaman ayırabilirler.

⁹³ Nebel III. C. Eddystone, *Managing Hotels Effectively*, (New York: Van Nostrand Reinhold, 1991), s.119 - 123

⁹⁴ Metin Göker, a.g.e., s.192-193

⁹⁵ Metin Göker, a.g.e., s.193

*Geniş yönetim alanı, işgörenlerin inisiyatif kullanmalarını, yaratıcı yönlerini geliştirmelerini ve performanslarını arttırmalarını kolaylaştırır.

b)Yetki Göçerme (Delegation) İlkesi

Organizasyonda karar verme yetkisinin gerektiğinde alt düzeylere (kademelere) devredilmesi gerektiğini öngören bu ilke, aynı zamanda bir üst düzey yöneticinin astlarına ne dereceye kadar yetki vereceğini veya göçereceğini belirler. Öte yandan karar verme yetkisinin bir merkezde, ya da daha çok üst yönetim kademelerinde toplanması halinde **Merkezcil** bir yönetimden; bu yetkinin organizasyonun çeşitli düzeylerine devredilmesi halinde ise **Merkezkaç** bir yönetimden söz edilebilir.⁹⁶

Oİ'de de etkin bir yönetim ve organizasyon yapısına ulaşılması için, yetki göçerimi ilkesinin sağlıklı bir şekilde uygulanması gereklidir. Bu ilke, yöneticilerin astlarına, öncelikle kendilerine verilen hedeflere ulaşmaları için ihtiyaç duyacakları tüm bilgileri vermelerini ve ikinci olarak da organizasyon şeması tarafından çerçevesi çizilmiş olan sınırlar dahilinde kendi sorumluluk alanlarına ilişkin karar verme hakkını tanımalarını gerektirir. Etkin bir yetki göçerimi karar almayı çabuklaştırır ve işin yapıldığı yerde gerçekleşmesini sağlar; kendilerine yetki göçertilen astların iş tatminini artırır. Öte yandan, yetki ve sorumluluğun, deneyim ya da yetenek eksikliği nedeniyle hedeflere ulaşabilecek potansiyelde olmayan ya da kurumsal hedeflerden çok kendi kişisel hedeflerini düşünen astlara devredilmesi riski de bulunmaktadır. Dolayısıyla otel yöneticilerinin bu ilkenin uygulanmasında çok dikkatli olmaları gerekir.⁹⁷

Bir otel işletmesinde organizasyon için en uygun yetki göçerimine karar verirken, çok sayıda faktör gözönünde bulundurulmalıdır: Yöneticilerin kişilik yapısı ve deneyimleri, çalıştıkları çevrenin statik ya da dinamik olması, izlenen işletme stratejisi ve yönetim modeli gibi...⁹⁸

YY'yi uygulayan Oİ'de de "yetki göçerimi" ilkesi geçerlidir; ancak bu ilkenin uygulanmasında YY'nin getirdiği önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

⁹⁶ Hayri Ülgen, a.g.e., s.58

⁹⁷ Andrew Lockwood, Peter Jones, People And The Hotel And Catering Industry, (London: Cassel Publishers Ltd., 1984), s.160

⁹⁸ Nebel III. C. Eddystone, a.g.e., s.119

*YY'de organizasyon kademeleri önemli ölçüde azaltıldığından, yetki göçerimi de daha azdır. Bunun sonucunda da bir üstün bir asta delege ettiği işler, geleneksel organizasyon yapısından farklı olarak küçük ve münferit parçalar halinde olmayıp, birbirine bağımlı ve bütünleşmiş büyük parçalardan oluşacaktır. Böylece astlar kendilerine delege edilen işle ilgili birçok parçayı kendi kafalarında tasarlayıp birleştirerek sonuca ulaşabilirler; iş yapma ve inisiyatif kullanma becerileri gelişir.

*YY'de hiyerarşi minimuma indirildiğinde, işin en küçük parçalarının tek tek kontrol edilmesine gerek kalmaz; işler çoğunlukla büyük bloklar halinde SE'ye delege edilir. SE bir tür "Kendi Kendini Yöneten Ekipler" dir ve bir işi başından sonuna kadar kendi inisiyatifleri ve iç işleyiş mekanizmaları içinde sonuca ulaştırırlar.

*Geleneksel organizasyon yapısında karşılaşılan güçlüklerden biri, bir asta delege edilen hukuki yetkilerin, bazen onun yönetsel ve operasyonel yetkilerini aşması durumudur. YY'de ise ana süreçler doğru belirlenip tasarımı olduğu takdirde, herhangi bir işin bütünüyle ilgili tüm elemanlar işe ait süreç ekibinde yer alacaklarından, operasyonel yetkinin bölünmesi söz konusu değildir. Ekip üyeleri sürecin başından sonuna kadar tüm yönetsel ve operasyonel sorumluluğu ortak şekilde üstlenmektedirler.

*Oİ'de sıkça karşılaşılan bir diğer sorun ise, çok yoğun bir ortamda çalışan yöneticilerin bazen kime hangi işi (görevi) verdiklerini unutup aynı işi bir başkasına tekrar vermeleridir. Elemanlar arasında sürtüşmelere ve zaman kaybına yol açan bu sorun, YY'de büyük ölçüde halledilmiştir. İşin tamamı "süreç" olarak bir grubun sorumluluğuna verildiğinden, işin gerekli parçalara bölünmesi ve üyelere dağıtılması grubun kendi inisiyatifindedir. Dolayısıyla Süreç Sahibi / Sorumlusu konumundaki yönetici zaman zaman kendi ekibindeki astları ile görüşerek işin yürütülmesine izleyebilir.⁹⁹

c)Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi

Bu ilke, bir organizasyonda çalışanların yetkileri ile sorumlulukları arasında bir denge bulunması gerektiğini savunur. geleneksel organizasyon yapısında her üstün astlarının yapacağı işleri belirleme hakkı vardır ve "Hiyerarşik Yapı" ilkesine göre de bunun sınırı, organizasyon kademeleri yükseldikçe genişlemektedir. "Sorumluluk" ise birşeyi yapma

⁹⁹ Metin Göker, a.g.e., s.93-95

zorunluluğu olarak ifade edilebilir ve bu ilkeye göre, bir işi yapmaya zorunlu olanların, bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmaları gerekir. Ya da başka bir ifadeyle, belirli kararları verme yetkisine sahip olanlar, belirli işleri de yapmak zorundadırlar. Bu ilke, önemli olduğu ölçüde, uygulamada en sık çığnenen ilkelere biridir.¹⁰⁰

YY'de yönetim, bir süreç ekibine, sürecin tamamlanması sorumluluğunu verirken, ekip üyelerine bunun için gerekli kararları alma yetkisini de verir. Bunun en temel nedeni, süreç ekibini oluşturan elemanların düşüncelerine, birbirlerini etkilemelerine ve yargı güçlerini kullanmalarına izin verilmesidir; bu bir gereksinimdir. Kaldı ki, SE'yi oluşturacak olan elemanlar yetki ve sorumlulukla donatılmadıkça süreçlerin YY kapsamına alınması bir anlam taşımaz.¹⁰¹

“Kontrol edilenden yetkelendirilene” geçen elemanların bir otel işletmesinin performansına önemli katkılar sağlayacakları açıktır. Aşağıda verilen örnek, bunu daha somut biçimde göstermektedir:

Büyük bir otelde kalan misafirlere birisi otelin kapıcısına giderek, garaja bırakmış olduğu arabasındaki radar dedektörünün çalındığını söyler. “Müşteriye hizmet etme yetkisi” ne sahip olan görevli, dedektörün fiyatını sorar, müşteriye resepsiyona götürür ve “Bu beye Dolar'lık bir çek verin” der. Resepsiyondakiler şaşkıncıdır, ama müşteri tatmin olmuştur. İki hafta sonra otelin genel müdürü, bu müşteriden, radar dedektörünü arabasının bagajında bulduğunu belirten bir mektup alır. Zarfta dolarlık bir çek de vardır. Mektuba şöyle bir not konmuştur: “Aklıma gelmişken, ömrüm boyunca sizinkinden başka bir otel zincirinde kalmayacağım”¹⁰².

Elbette bu denli yetki ve sorumlulukla donatılmış ekipler ya da elemanlara sahip olmak ve işlerin başarılı şekilde yürütüldüğünü görebilmek için, işe alma sürecinden başlayarak çok titiz davranılması ve eğitim faaliyetlerine ağırlık ve süreklilik kazandırılması zorunludur.

¹⁰⁰ Tamer Koçel, a.g.e., s.128

¹⁰¹ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.64-65

¹⁰² Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.64

d)Kumanda Birliği İlkesi

Organizasyonlarda hiçbir astın birden fazla üstten emir almaması ve her astın ancak bir üste bağlı olması ya da bir üste rapor vermesi şeklinde tanımlanabilen bu ilke, daha çok “Klâsik Kumanda” tipi organizasyonlarda uygulanma olanağı bulur.¹⁰³ Fonksiyonel ve dikey organizasyon tiplerinin birleşiminden oluşan “Karma Organizasyonlar” ile “Proje” ve “Matriks” tipi organizasyonlarda* ise bu ilkenin sık sık çiğnendiği görülmektedir. Oİ’de de benzer şekilde, bu ilkeye zaman zaman bilinçli ya da bilinçsiz uyulmadığı söylenebilir.

Örneğin bir otel işletmesinin lokantasında çalışan bir garson, restoran müdürüne karşı sorumlu olmasına karşın, bir güvenlik görevlisi tarafından güvenlik ihlâli yüzünden cezalandırılabilir. Bu durum genellikle kendi uzmanlık alanlarında yetkiye sahip destek kadroların yöneticileriyle yaşanmaktadır. Birden fazla üstün uyumsuz emirleri yüzünden çıkabilecek bu tür sorunlara çözüm olarak, faaliyetlerin yakından koordinasyonu yoluyla uzmanlaşmaya gidilmesi benimsenmektedir.¹⁰⁴

Öte yandan YY’ye giren bir organizasyonda “birden fazla üstün emrinde çalışma” yani “dual sabordasyon” söz konusu olamaz veya olma olasılığı çok düşüktür. Bunun en temel nedeni, organizasyon yapısı içinde SE’nin ağırlıklı bir yer tutması ve bu ekipler içindeki yönetim ve iletişim ilişkilerinin, klâsik anlamda bir hiyerarşik özellik taşımaması; daha çok işbirliği, karşılıklı yönlendirme ve inisiyatif kullandırma şeklinde gelişmesidir.

e)İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Oİ’de bu ilkenin anlamı, organizasyonel faaliyetlerin elemanların yeteneklerine uygun şekilde bölümlere ayrılması yoluyla, onların belirli alanlarda uzmanlaşmasını sağlamaktır. İşlerin ve görevlerin sınıflandırılmasında ne denli doğru bir yol izlenirse, çalışanların başarı düzeyinin o kadar yükseleceğine inanılır.¹⁰⁵ Bu ilkenin ardındaki temel görüş, işbölümü ve uzmanlaşma ile üretimi arttırmak, daha kaliteli hizmet sunmak, yrtsel (teknik) işlerin

¹⁰³ Hayri lgen, a.g.e., s.59

* Proje Tipi Organizasyon, proje adı altında toplanan işlerin tamamlanabilmesi için; farklı, tekdüze olmayan, sık sık değişen çeşitli disiplin mensuplarını biraraya getiren bir organizasyon yapısıdır. Matriks Tipi Organizasyon da bir tür Proje Organizasyonu olup, hem dikey, hem de yatay ilişkilerin aynı derecede önem taşıdığı bir yapıdır. Matriks yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen yönetici fonksiyonel bir yapı içindeki uzmanlık birimleri ile yatay bir ilişki içine girer. (Ayrıntılı bilgi için bkz. Tamer Koçel, a.g.e., s.226-236)

¹⁰⁴ Nebel III. C. Eddystone, a.g.e., s.127

¹⁰⁵ Burhan şener, a.g.e., s.197

yanısına yönetsel faaliyetlerde de uzmanlaşmaya gitmektir. Böylelikle, organizasyondaki her çalışana mümkün olduğu kadar tek bir iş verilmesi, o işe hakim olabilmesi ve işin ayrıntısına girebilmesi olur kılınacaktır.¹⁰⁶

YY'ye giren bir otel işletmesinde ise, işlerin basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru değişim göstermesi sözkonusudur. SE'yi oluşturan elemanların farklı yetenek ve becerileri doğrultusunda yaptıkları işler de farklı olmasına karşın; işleri arasında çok keskin bir sınır çizgisi yoktur. Ekibin her üyesi, sürecin tüm adımları hakkında fikir sahibidir ve çoğunlukla zorunlu durumlarda bu işlerin büyük bir kısmını yapabilir veya en azından yapılmasını sağlayacak yol, yöntem ve kişilere ulaştırabilir. En önemlisi, tüm ekip üyelerinin işlerinin, ilgili süreci bir bütün olarak algılayabilmelerine imkân verecek şekilde tasarlanmış olmasıdır.

YY sonrasında SE'deki kişisel gelişim, hiyerarşik basamakları tırmanmak değil; kendi sınırlarını geliştirmek, sürecin daha büyük bir parçasına ulaşabilmek için daha çok şey öğrenmek anlamına gelir.¹⁰⁷ İşbölümünü (geleneksel anlamda) büyük ölçüde azaltma, daha az hiyerarşik basamak, görevlerin yeniden entegrasyonu ve takım çalışmasının ağırlık kazandığı bu yeni iş ve organizasyon düzeninde “uzmanlaşma” da yepyeni bir anlam kazanmaktadır. Şekil 3.13'de görülen, süreçlere dayalı bu yeni yapılandırmanın getirdiği ve aşağıda sıralanan değişiklikler otel işletmesinin organizasyon yapısını “Yalın Organizasyon”a daha yakınlaştırır.¹⁰⁸

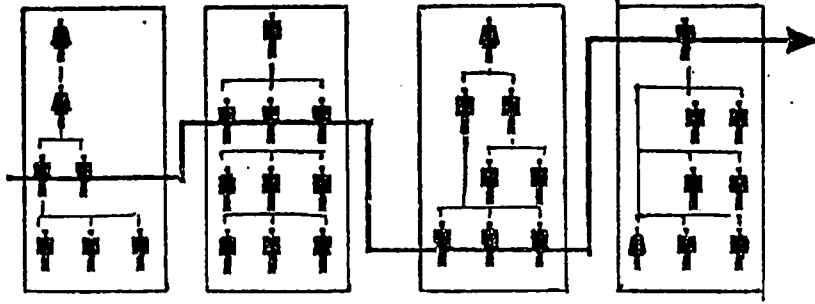
*Geleneksel-fonksiyonel organizasyonlarda rastlanan ve farklı fonksiyonlar arasında mevcut olan duvarlar büyük ölçüde yıkılarak, çalışanların zincirin her halkası hakkında bilgi sahibi olması gerektiği ortaya çıkar.

¹⁰⁶ Hayri Ülgen, a.g.e, s.60

¹⁰⁷ Metin Göker, a.g.e., s.63

¹⁰⁸ Oygur Yamak, a.g.e., s.73-76

Şekil 3.13. Süreç Bazlı Organizasyon



Kaynak: Oygur Yamak, a.g.e., s.73

*Yönetim kademelerinin azaltılması ve “Kendini Yöneten Ekipler” halinde çalışma sisteminin ifadesi olan “Katılımcı Yönetim”, fonksiyonları dağıtmak yerine ekiplerde birleştirmeyi öngörür. YY’de bölümlere ayrılacak iş sayısının azaltıldığı ve bilginin en alt kademelere kadar ulaştırıldığı görülür.

*Geleneksel yapıda ayrı ayrı bölümlerin sorumluluğuna verilen işlerin SE’ye aktarılması nedeniyle, ekip içindeki çalışanların birden çok işi yapılabilecek yetenekte olmaları ve buna göre eğitilip yönlendirilmeleri gerekir.

Öte yandan, SE halinde veya projelerle yönetim şeklindeki çalışma tarzının esas alınması Erkut’a göre düzenli bir bürokrasi ve organizasyon yapısı yerine biraz karmaşa yani “adokrasi” riskini de getirir. Hiyerarşi ve işbölümünün giderek azalması durumunda yöneticiler (üstler) artık emreden, yön gösteren ve bir işin yapılmasını sağlayan kişi olmaktan çıkarak, yardım eden ve destekleyen kişi, antrenör, koç, geliştiren, öğrenmeyi öğreten, kişilerin öğrenme kapasitelerini geliştiren bir kimlik kazanırlar.¹⁰⁹ Bu kimlik, bir öncekine göre daha fazla beceri ve sabır gerektiren, zorlayıcı yanı çok zayıf bir kimliktir.

Oİ açısından bu konuda eklenmesi gereken bir diğer nokta ise, YY ile, rutin işlerin, basit ve vasıf gerektirmeyen görevlerin sayısının önemli ölçüde azalabileceğidir. Bu durum, işgören adayları için gerekli nitelik sınırını da yükseltir.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

¹⁰⁹ Haluk Erkut, Yeni Yönetim Teknikleri Seminer Kitabı, (İstanbul: MESS Vakfı Yayınları, 1994), s.100

Konaklama sektörünün işgücü yapısı dikkate alındığında önemli bir sorun olabilecek bu durum, çeşitli önlemlerle başlangıçta çözümlenmelidir. En azından tüm organizasyonel yapının “süreç” odaklı olamayacağı, kritik değer taşıyan süreçlerin yeniden tasarıma konu olacağı bilinmektedir. Bu nedenle SE’ye alınacak işgörenlerin seçiminde belirli kriterlere önem vermek, süreç organizasyonu dışında kalan fonksiyonel bölümlerdeki işgörenlerin de YY’nin getirdiği yeni kavramlara, “süreç “ anlayışına ve gelecekte süreçler kapsamında organize olabileceklerine ilişkin eğitim ve yetiştirme programları yardımıyla bu yeni yapılanmaya uyum sağlamalarına yardımcı olmak yoluna gidilebilir.

f)Departmanlaşma (Bölümlere Ayrılma) İlkesi

Oİ’de organizasyonel yapı içinde, sözkonusu işbölümü ve uzmanlık derecelerine göre, belirli görevler bir araya getirilerek belirli işlerin oluşturulması, bu işlerin bir araya getirilerek kademelerin ve kademelerin de bir araya getirilerek departmanların oluşturulması, bu ilkenin sonucudur. Örneğin, rezervasyon, resepsiyon, önkasa, konsiyerj ve santral kademeleri biraraya getirilerek “Önbüro Departmanı” oluşturulur.¹¹⁰

Oİ’de en yaygın departmanlaşma tipi olarak kullanılan “fonksiyonel-departmanlaşma”, işletmenin kendisini temel faaliyetleri çevresinde organize etmesi ile oluşur. Fonksiyonel olarak departmanlaşmanın yaygın olmasının en büyük nedeni, çok büyük sayıda istihdamda bulunma, temel faaliyetlere verilen önem, uzmanlaşma için sağlam bir çatı ve mantıksal bir fırsat sağlanması olanağıdır.¹¹¹ Fonksiyon ile, spesifik olarak belirlenmiş ve belirli bir teknik bilgiyi gerekli kalan işlerin anlaşılması durumunda, departmanlaşma genellikle iki şekilde olabilir:¹¹²

1-Departmanlar, organizasyonun en alt kademesinden başlayarak ve gerekli görülen işlerin belli gruplar halinde toplanması yoluyla oluşturulur.

2-Departmanlar organizasyonun en üst kademesinden başlayarak aşağıya inmek suretiyle tasarınırlar. Önce işletmenin ana fonksiyonel sahaları saptanır ve her bir sahanın içinde bulunan işler gruplanarak departmanlar oluşturulur.

¹¹⁰ Burhan Şener, a.g.e., s.199

¹¹¹ Richard M. Hodgetts, a.g.e., s.86-87

¹¹² Metin Göker, a.g.e., s.91

Oİ’de yaygın olan yöntem 2. sidir.

YY projelerinin yapısı ve hedefleri ise büyük ölçüde (yaklaşık üçte ikisi) “Çapraz – Fonksiyonel” dir. Bunun anlamı, yapılanmanın departmanlararası sınırları aşacak ölçüde bir organizasyonu gerekli kılmasıdır. Örneğin YY çabasına girişen işletmelerin çoğunda “hedef pazarı ve hedef müşteri kitlesini anlama” ya yönelik süreç son derece önemlidir ve çok sayıda departmanı ilgilendirir. Yine çapraz-fonksiyonel hedefler-örneğin müşteri tatmininin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi gibi-bölmelerde işlerin doğru ve hızlı yapılması gibi hedeflerin önüne geçer.¹¹³

Bir otel işletmesinde yiyecek-içecek maddelerinin satın alınması faaliyetini ele alalım. Bu faaliyet çoğunlukla, Satın Alma, Mutfak, Restoran-Bar, Muhasebe gibi çeşitli fonksiyonel bölümlerin karşılıklı ilişkisini zorunlu kılar ve sayılan bölümler arasında çok sayıda faaliyetin, bunların kontrolünün ve hatta çapraz kontrollerin gerçekleştirilmesi söz konusudur.

Bu organizasyon yapısı ile ilgili temel sorun, işin çok sayıda kişinin kontrolünde geçmesidir, bu da işyükünü-zaman ve maliyet olarak-artırır. İşin, bir sonraki bölüme doğru olarak aktarılması, güçlü bir koordinasyonu gerektirir. Daha da önemlisi, herbir fonksiyonel bölüm işi izlemek amacıyla, ilgili süreci daha da yavaşlatacak ölçüde kendi iç-kontrol mekanizmasını geliştirmeye çalışır.

YY’deki süreç-odaklı yapılarda ise, daha yatay bir organizasyon ile bu soruna çözüm bulmaya çalışılır. Örneğin, yukarıda sayılan departmanlardan gelen sorumlu kişiler, “yiyecek-içecek maddelerinin satın alınması” gibi bir süreç hedefine yönelik bir ekip oluştururlar. Bu ekipler, yukarıdan aşağıya (ya da tersi) hiyerarşik bir kademeleşme içinde olmadıklarından daha hızlı ve etkin çalışabilirler.¹¹⁴

Dolayısıyla YY’de “fonksiyon” teriminin anlamı, herhangi bir organizasyonel sürecin spesifik olarak belirlenmiş bir parçası şeklinde ele alınır. Bu şekildeki tanımlama, YY’de departmanlaşmanın yerine aşağıdaki şekilde bir yapılanmanın gerçekleştirilmesini sağlar:¹¹⁵

¹¹³ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, “A Framework For Reengineering”, Management Review, June 1994, s.12

¹¹⁴ Cheryl Currid, Reengineering Tool Kit, (Rocklin: Cheryl Currid & Company Prima Publishing, 1994), s.11-

13

¹¹⁵ Metin Göker, a.g.e., s.92

Öncelikle organizasyon içindeki ana süreçler belirlenerek;

-Herbir sürecin tek tek ele alınması, yeniden tasarımı ve bu suretle iş akışında kolaylık sağlanması ve randımanın arttırılmaya çalışılması;

-Bu süreçlerin yürütülmesinden sorumlu görev ekiplerinin oluşturulması ve

-Oluşturulan bu ekiplerin çalışma düzenlerinin tespit edilmesi ve yapılan işlerin düzenli kontrolü.

Görüldüğü gibi, YY'ye giden organizasyonlarda "süreçler" işin temelini oluşturur. Ancak bu organizasyonlarda Klâsik Yapının da bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle eğer bir otel işletmesinde geleneksel organizasyon yapısı başlangıçta süreç-odaklı bir düşünce ile oluşturulursa, başka bir deyişle ana süreçler ile süreç kapsamı dışında kalan işler ayrı ayrı değerlendirilerek bir yapı kurulursa YY uygulaması daha kolay olabilecektir. Bazı işletmelerde ilk önce mevcut organizasyonun bu yönde yeniden tasarımına, yani süreçler etrafında düzenlenmesine gidilmesi ve daha sonra süreçlerin yeniden tasarımının nedeni budur.

Yukarıda tartışılan organizasyon ilkeleri, bu kadarla sınırlı değildir; ilke sayısı 15'e kadar çıkmaktadır. Ancak burada sayılanlara, YY ile "Geleneksel Organizasyon Düşüncesi" arasındaki farklılıkları en somut biçimde gösterdikleri için ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Amaç Birliği İlkesi, Esneklik İlkesi, Önderliğin Kolaylaştırılması İlkesi ve Denge İlkesi gibi ilkeler de YY açısından da önem taşıyan ve hemen hemen aynı anlamları ifade eden ilkelerdir. Aşağıda söz konusu ilkelerin kısa açıklamalarına yer verilmektedir:

***Amaç Birliği İlkesi:** Otel organizasyonunun ve onu oluşturan tüm birimlerin amaçlarının açık ve seçik belirlenmesi ve bunların birbirleri ile uyum içinde olması gerektiğini öngörür. Bu ilke esasında organizasyonların varlık nedeni ile ilgilidir; organizasyonlar ancak belli bir amaç var ise mevcuttur. Dolayısıyla önce organizasyonun amacı, sonra bu amacın bir alt amacı olarak bölümlerin ve mevkilerin amaçları belirlenmelidir.¹¹⁶ Çalışmanın 2. Bölümünde "YY'nin Plânlanması" kısmında bu konuya geniş yer verilmiştir.

¹¹⁶ Tamer Koçel, a.g.e., s.129

***Esneklik İlkesi:** Otel işletmesinin değişen çevre koşullarında amaçlarına ulaşabilmesi için esnek, değişebilir bir organizasyon yapısına sahip olması gerekir. Dolayısıyla otel yöneticileri, organizasyonu etkileyen çevre koşullarını sürekli olarak izlemek ve bu yapıda gerekli değişiklikleri yapmak zorundadırlar.

YY ile amaçlanan da zaten organizasyon yapısını daha esnek hale getirmektir. Bunun anlamı, konaklama endüstrisi içinde, müşterileri ve onların taleplerinin belli, sunulan hizmetlerin ise standart olduğu bir piyasadan çıkarak, hergün herşeyin değiştiği, müşterilerin her talebine yanıt vermeye çalışan, rekabetin çok yoğun olduğu ve kısa aralıklarla çok sayıda yeni ürün / hizmetin üretilebildiği bir piyasaya uyum sağlayabilmek için gerekli organizasyonel uyarlamaların yapılmasıdır.¹¹⁷ Süreç-odaklı tasarımın ana nedeni budur. Sözü edilen esneklik, yaratıcılığın teşvik edilmesi ile birleştirilerek daha dinamik bir yapıya ulaşmaya çalışılmaktadır.

***Önderliğin Kolaylaştırılması İlkesi:** Organizasyon yapısının ilkelere uygun olarak oluşturulması ve özellikle yetki göçerimi, yöneticilerin başarılı olmaları için gerekli ortamı yaratarak önderlik yeteneğini artırır. Yöneticilik, büyük ölçüde yönetsel mevkilerdeki kişilerin önderlik yeteneklerine bağlı olduğundan; organizasyon yapısının bu durumu sağlayacak koşulları yaratması ve yöneticinin önderlik niteliklerini tam olarak kullanabilmesini sağlaması gereklidir.

YY çerçevesinde, daha önce de ayrıntılı şekilde irdelenmiş olan “liderlik (önderlik)” işlevinin önemi bu ilkeye tamamen uygundur. Organizasyonun yeniden tasarımı ile oluşan SE'nin ve diğer fonksiyonel birimlerin sorumluluğunu üstlenen yöneticilerin, çalışanların görevlerini etkin şekilde yerine getirebilmeleri için, onların tüm gereksinimlerini karşılayacak, onları teşvik edip yönlendirecek, yönetime katılmalarını, yaratıcılıklarını geliştirmelerini sağlayacak bir ortamı yaratmaları gereklidir. YY'de yöneticilerin rolü, insanları ve faaliyetleri yönetmek şeklinde tanımlanabilen geleneksel tarzdan, organizasyondaki büyük değişime yönelik sorumluluğu üstlenebilecek kişilere gerekli kaynakları sağlayan bir yönetim tarzına kayar. Sonuç olarak önderlik rolü, YY kapsamındaki süreçleri birer bütün olarak görmek ve katılımcıların süreçleri sahiplenmesini sağlamak; gerekli tüm kaynakları harekete geçirerek kolaylaştırıcı bir davranış tarzı geliştirmek ve süreçlerin başından sonuna dek sağlıklı izlediğini görebilmektir. Yöneticiler bu çalışmalarını

¹¹⁷ Metin Göker, a.g.e., s.186

sırasında, ekipleri için birer “rehber”, birer “filozof” ve gerektiğinde “arkadaş” rolü üstlenmelidirler.¹¹⁸

Sonuç olarak, bir otel işletmesinde iş süreçlerinin köklü bir yeniden tasarıma uğraması durumunda organizasyon yapısının, **süreç bazlı, yatay** ve büyük ölçüde **organik** bir nitelik kazanması sözkonusu olacaktır. Öte yandan **iş tanımları**, basitleştirilmiş, parçalanmış işlerden çok yönlü ve kapsamlı işlere; **çalışanların rolleri**, kurallara uymaktan güçlendirilmiş pozisyonlara; **mesleki hazırlık**, kurallara yönelik eğitimden bilgiye dayalı öğrenime; **performans değerlendirme ve ödüllendirme esasları**, faaliyetlerden sonuçlara; **kariyerde ilerleme kriterleri**, performanstan yeteneğe; **kurum kültüründeki değerler**, korumacı/ kuralcıdan üretici/ yaratıcıya; **yöneticiler** ise süpervizörlerden danışman, motive edici liderlere değişime uğramaktadır.

Bu noktada karşılaşılabilecek en önemli sorun, organizasyondaki sözkonusu radikal değişiklik gereğinin tüm kademelerde benimsenmemiş olması ve değişim gereği ve sonuçlarının ve yönetimin YY’yi kuvvetle sahiplendiğinin organizasyona iyi iletilememiş olmasıdır. Bu durumda, YY uygulamasına geçişte önemli sorunlar yaşanabileceği gibi, YY’den beklenen organizasyonel faydaların da sağlanması güçleşir.¹¹⁹

3.3.2.2.Konaklama Endüstrisinde Yeniden Yapılanmaya İlişkin Uygulama Örneklerinin İncelenmesi

3.3.2.2.1.Sofitel Uygulaması ve Organizasyonel Sonuçları

Bir Fransız holdingi olan Accor’un yan kuruluşlarından biri olan Sofitel Oteller Zinciri’nin ABD’de Chicago, Houston, Los Angeles, Miami, Mineapolis, San Francisco ve Washington D.C. olmak üzere dünyanın çeşitli bölgelerinde 98 işletmesi bulunmaktadır. Murrel, Baileux ve Creech tarafından, Creativity and Innovation Management’da yayınlanan “Reinventing Sofitel” isimli makaleden yararlanılarak, bu zincir otel işletmesinde YY’ye geçiş süreci, yapılan değişiklikler ve çalışma sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹²⁰

¹¹⁸ D.H. Stamatis, a.g.m., s.149-152

¹¹⁹ Ertuğrul İhlamur, a.g.t., s.550

¹²⁰ Lisa Murrell, Jean Marc Baileux, Lisa Creech, “Reinventig Sofitel”, Creativity And Innovation Management, Vol: 5, No: 2, Blackwell Business, June 1996, s.66-69

*Sofitel Otel İşletmeleri Genel Müdürü John Lehoday, ABD’de bulunan zincire bağlı işletmelerde iş yapma usullerini köklü biçimde değiştirecek bir projenin başlatılmasına karar vermiştir. Onu bu karara iten başlıca neden, faaliyette buldukları çevre koşullarının giderek belirsizleşmesi ve istikrarsız bir hale gelmesidir. Lehoday, bu amacını gerçekleştirebilmek için, “Transformation Meta System” isimli bir Fransız danışmanlık firmasından aldığı destekle YY çalışmasını başlatmıştır.

*İlgili danışmanlık şirketi, karar alma, yetki ve sorumluluk ile motivasyon sağlama düzeyini tüm organizasyon kademelerine yayabilmek amacıyla, üç yıl süreli ve “çok kademeli” bir program tasarlamıştır. Danışmanlık şirketinin en çok üzerinde durduğu konuların başında, katı ve standart iş tanımlarının yerini, iletişim ve ekip çalışmasının etkili olduğu akıcı (fluid) iş tanımlarının alması ve işletmede “süreç-odaklı” bir yönetim modelinin benimsetilmesi gelmektedir.

*YY anlayışının tüm işletme çalışanlarına benimsetilmesi, bu programda onların desteğinin sağlanması ve YY’nin en baştan doğru aktarılabilmesi için, organizasyon içi dikey gruplar ve onlara eşlik eden eğiticileri kapsayan bir “Eğiticilerin Eğitimi Programı” hazırlanmıştır. Bu program, tüm organizasyonel kademelere yönelik olarak YY sürecine bağlı kültürel değişikliklere rehberlik etmek amacıyla yürürlüğe koyulmuş olup; işgörenler ve tüm yönetim kademeleri için aşağıdaki hedefleri belirlemiştir:

İşgörenlere yönelik hedefler

*Güçlü bir öz değer kavramı, iş etiği ve amaç duygusu yaratmak;

*İşe ilişkin temel bilgilerin iletilmesi ve yayılmasına ilişkin becerileri geliştirmek;

*Karar vermeyi en alt kademelere indirebilmek;

*İşgörenlerin işlerini bir görevler dizisinden ziyade “süreç” terimleri ile görebilmelerini sağlamak ve

*Onları bu süreçlere yönelik sorumluluklar çerçevesinde hareket edecek şekilde yönlendirebilmek.

Yöneticilere yönelik hedefler ise, daha ileri düzeyde bir karşılıklı gelişmeyi sağlamak için işgörenlerin ve işletme yönetiminin gereksinimlerinin farkına varmak ve bunları uyumlaştırmak; hiyerarşinin veya özdeş bir grubun değil bir “süreç ekibinin” elemanı olarak yöneticilik yapmak; rehberlik, yönlendirme, yetiştirme, geri-besleme ve riskleri paylaşma fonksiyonlarına ağırlık vermelerini sağlamak şeklinde özetlenebilir.

*YY’ye yönelik bu çok boyutlu ve bütünsel eğitim programı her seviyedeki çalışanların katıldığı dikey gruplar oluşturularak yürütülmüştür. “Booster” olarak tanımlanan bu grupların her biri 1 ile 4 yetiştiricinin bulunduğu 25-65 kişi arası katılımcıyı kapsamıştır. Gönüllülüğün esas alındığı bu grup toplantıları, ilk etapta danışman şirket eğitimcilerinin gözetiminde gerçekleştirilirken; sonraları gruplar içinden yetiştiricilerin sorumluluğuna bırakılmıştır.

*Sözü edilen program çerçevesinde, müşterilere yüksek kaliteli hizmetlerin sunulabilmesi için, halen yapılmakta olanlardan başlanarak, gerçekte neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda tüm çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamın yaratılmasına çalışılmıştır. Bu sayede, mevcut sistemin eksikliklerini ve yetersizliklerini çalışanların kendilerinin görebilmeleri sağlanmıştır.

*Süreçlere dayalı yeni bir yapılanmanın başlatılması ve işlerlik kazanmasının sonuçları, işletmeye öncelikle rakamsal verilerle ifade edilebilen olumlu gelişmeler sağlamıştır:

-Programın işlerlik kazandığı 1996’da, Kuzey Amerika’daki Sofitel zincirinin kârlılık oranı 1993’tekinin 4 katına ulaşmıştır. Sistem genelinde oteller bütçeleme hedeflerini %30 oranında aşmışlardır.

-Müşteri tatmininde %70’den %88’e varan bir yükselişle karşılaşmış; bazı otellerde bu oran %90’ı aşmıştır.

-1993’te %58 olan işgören devir hızı, 1996’da %39’a düşürülmüştür.

*YY’nin Sofitel Oteller Zincirinin organizasyon yapısında yarattığı değişiklikler ise şöyle sıralanabilir:

-Stratejik önemi olan ve katma değer yaratan “süreçlerin”, tüm hiyerarşik seviyelerden gelen dikey gruplar tarafından yönetilmesi sağlanmıştır.

-Ayrıca her işletme düzeyinde sözkonusu süreçlere ve bu süreçlerin organizasyonun diğer üniteleri ile koordineli çalışmasına yönelik üst düzey sorumlu ekipler oluşturulmuştur.

-İşletmelerüstü (kurumsal) bir YY üst düzey ekip oluşturularak YY'nin tüm Sofitel'lerdeki etkinliği denetim altına alınmıştır.

-YY sonucunda organizasyon genelinde meydana gelen değişimleri destekleyebilmek ve karşılaşılan çeşitli direnç unsurlarıyla mücadele edebilmek amacıyla, her otelin kendi bünyesinde “kolaylaştırıcı” işlev gören gruplar oluşturulmuştur. Bu gruplar, daha önce sözü edilen “Eğiticilerin Eğitimi” programını almış ve bu konuda başarı gösterebileceğine inanılan kişilerden oluşmaktadır.

3.3.2.2.2.Taco-Bell Uygulaması ve Organizasyonel Sonuçları

YY uygulamalarına verilebilecek bir diğer örnek ise, bir Meksika-Amerikan hızlı servis restoranlar zinciri olan Taco-Bell'deki değişimdir. Otel işletmelerinin de aynı zamanda yiyecek-icecek üreten ve sunan işletmeler olduğu düşünülürse, Taco-Bell örneğinin yönlendirici bilgiler sağlayacağı açıktır.

Taco-Bell'deki YY çalışmalarının başlangıcından sonuçların alınmasına kadar geçen sürece ilişkin temel gelişmeler, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹²¹

*Taco-Bell, YY öncesinde, diğer hızlı servis restoranları gibi yukarıdan-aşağıya doğru yönetilen ve çok sayıda yönetim katmanından oluşan tipik bir “emir-komuta” organizasyonu idi. Standartlaşma yoğunlukta; yapılan her işlemi açıklayan el kitapları vardı. Rakipleri gibi, her alanda daha büyük, daha iyi ve daha karmaşık olmanın önemine, komuta ve kontrolün artırılmasının işlerin daha iyi yürütülmesine neden olacağına inanılıyordu.

*Taco-Bell üst yönetimi, birtakım köklü değişikliklere gitmesi gerektiğini gösteren sorunlarla karşılaştığında; ilk olarak, gerçekleştirdikleri işlemler hakkında müşterilerinin ne

¹²¹ Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği, s.160-170

düşündüğünü anlamaya çalışmış ve YY süreci boyunca da bu mantıkla hareket etmiştir.

*Bir Meksika-Amerikan restoran zincirinden endüstrideki ulusal bir güç olmaya yönelik bir “vizyon” geliştirdiklerinde; karşılarındaki en büyük engelin geleneksel düşünce yapısından kurtulmak olduğunu anladılar. Buna göre, müşterilerin ne istediğini onlara sormadan bildiklerini sandıklarını ve hizmetlerini bu doğrultuda yürüttüklerini gördüler. Onların, daha gösterişli dekorlar, daha büyük ve karmaşık kadrolar, daha geniş menüler vs. istedikleri varsayımıyla esasında daha yavaş ve maliyetli bir hizmet sunulmaktaydı.

*Müşterilere ne istedikleri sorulduğunda ise, alınan yanıtlar şaşırtıcıydı: Temiz bir ortamda hızlı ve sıcak olarak, ödeyebilecekleri makul fiyatlarla iyi bir yemek. Geri kalan şeyler onlar için çok az önem taşıyordu.

*Taco-Bell’de YY çalışmalarının organizasyonel boyutu aşağıdaki gelişmeleri içermektedir:

-Geleneksel restoran standartlarına göre son derece köklü bir değişimin gerçekleştirilmesine karar verildi.

-İlk olarak tüm yönetim kademeleri yok varsayılarak, işletmedeki hemen hemen her görev yeni baştan tanımlandı.

-Geleneksel olarak beş ya da altı restoranın yönetiminden sorumlu “bölge müdürü” kademesi kaldırılarak ilk kez bu sektörde restoran yöneticilerinin kendi operasyonlarından kendilerinin sorumlu olmasına; satış, kârlılık ve müşteri tatmini açısından göstermeleri gereken performans düzeyinin kendileri tarafından belirlenmesine izin verildi. Üst yönetim, onların performanslarını, belirlenen bu standartlara göre değerlendirecek ve ücretlerini de buna göre saptayacaktı.

-YY çerçevesinde yürütülen “re-organizasyon” kapsamında, Taco-Bell’in yönetim kademesinde “pazar müdürü” adı verilen yeni bir iş kategorisi oluşturuldu. 1988’de işletme bünyesindeki 1800 restoranın kontrolünden sorumlu 350 “alan yöneticisi” varken, bugün 2300 restoranın sorumluluğunu sadece 100 “pazar müdürü” üstlenmektedir. Bu yöneticiler geleneksel emir – kumanda kontrol anlayışını tamamen reddederek, esnekliği savunan, en gelişmiş yönetim bilgi sistemlerine dayanan ve yetkelendiren bir yönetici modelini

uygulamaktadırlar.

*Tüm YY çalışması süresince benimsenen en önemli kural şuydu: Müşteriye değer sunan her şeyi geliştir; sunmayanları ise ya değiştir ya da ortadan kaldır.

Taco-Bell'de YY çalışmaları yalnızca yönetsel ve organizasyonel değişimleri kapsamamaktadır. İşletme bünyesinde fiziksel anlamda da önemli yenilik ve değişimler yaşanmıştır: Restoran ünitelerinin müşterilere ayrılan bölümlerinin daha önceki yapının tersine mutfağa ayrılan mekândan daha büyük tutulması; "Mutfaksız Restoran" anlamına gelen Eksi – K uygulaması; tüm restoranlarda çalışanların bilgisayar teknolojisinin olanaklarından yararlanmaları, yeterliliklerini arttırmayı ve müşterilere direkt hizmet sunmayı sağlayan "TACO Programı" gibi

*Yukarıda açıklanan yenilikler, Taco-Bell'in geçmişte kendisini sınırlamış olduğu duvarların yıkılmasını sağladı. YY öncesinde işletmenin hedef kitlesi "Taco-Bell restoranlarında yemek yiyen insanlar" iken; YY sonrasında "yemek yiyen insanlar" olarak genelleştirildi. Bu da, "tüm yemek servislerinde ve yemeklerde değer lideri olmak" gibi yepyeni bir misyon yarattı.

*Bu anlayışla bugün Taco-Bell, yemeklerini sadece restoranlarında değil; insanların toplandıkları pek çok yerde (şirket ve fabrikalardaki yemek merkezlerinde, okullarda, havaalanlarında, stadyumlarda) sunmaktadır. Gelecekte ise satış makineleri, süpermarketler, perakende dükkanlar ve hatta sokak köşelerinin yeni dağıtım merkezleri olması düşünülmektedir.

*YY sonrasında işletme performansına ait rakamsal göstergelerde önemli bir büyüme görülmektedir: 1989'dan bu yana satışlar her yıl %22 artmaktadır. Kârlılık %31 artmıştır. 1982'de 500 milyon dolarlık bölgesel bir şirketten, bugün 3 milyar dolarlık ulusal bir şirket haline gelinmiştir. 2000 yılında ise 20 milyar dolarlık bir şirket olması hedeflenmektedir.

* Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Michael Hammer, James Champy, Değişim Mühendisliği

3.3.2.3.Otel İşletmelerinde Yeniden Yapılanma Çerçevesinde Bir “Süreç Yeniden Tasarımı” nın Örneklenmesi

Bütünsel boyutta köklü bir değişim kararı alan ve bu bağlamda YY yaklaşımını benimseyen bir otel işletmesi, II. Bölümde ayrıntılı bir şekilde ele alınan YY metodolojisinin benzeri bir yolu izleyecektir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi, bir otel işletmesinin tüm süreçlerini yeniden tasarlayacak ve tamamıyla süreç-odaklı bir yapılanmaya geçecek olması düşünülemez. Belirlenen kritik süreçler arasında bir öncelik sıralaması yapılarak; işletme açısından ilk etapta yeniden tasarımı en gerekli olan süreç ya da az sayıda süreçlerle işe başlanması idealdir.

Bu bakış açısından hareketle, IV. Bölümdeki uygulama çalışmasında, BOİ açısından en fazla önem taşıdığı düşünülen süreçlerden birinin-Ziyafet (Banket) Organizasyonlarının Yürütülmesi – ele alınması, incelenmesi ve yeniden tasarımı için genel bir çerçeve çizilmesi yoluna gidilmiştir. Başka bir deyişle, YY'nin “Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering)” aşamasında yapılan çalışmalar, Oİ'de söz konusu süreç bağlamında değerlendirilmektedir.

Dolayısıyla bu kısımda, uygulama çalışması öncesinde, yukarıda sözü edilen süreç kapsamına giren ve halen Oİ'de departmanlar düzeyinde organize edilen ve yürütülen faaliyetlere ilişkin genel bilgilere yer verilmektedir. Örnek olarak “Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesi” sürecinin seçilmesinin en önemli nedeni ise, bu sürecin bir otel işletmesindeki tüm birimleri ve faaliyetleri kapsamaması, başka bir ifadeyle sürecin gerçekleşebilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin tüm birimlerin koordinasyonu ve işbirliğini zorunlu kılmasıdır. Öte yandan bu süreç, BOİ'nin en önemli gelir kaynaklarından birini oluşturan faaliyetleri içine alması, otelin imajı ve müşterilerle olan ilişkileri üzerindeki etkilerinin önemi ve rekabetçi üstünlüğün sağlanabilmesindeki rolü nedeniyle de, YY gibi köklü bir değişim projesinde Oİ'in ilk etapta yeniden tasarıma alacakları süreçlerden biridir.

3.3.2.3.1.Ziyafetin (Banket) Tanımı, Özellikleri ve Organize Edilmesi

Oİ'de “ziyafet” terimi ile, otel müşterilerine rutin olarak yeme-içme hizmetlerinin sunulduğu restoran, lobi, kafeterya gibi alanların dışında kalan alanlarda sunulan özel hizmet faaliyetleri ifade edilmektedir. Bu özel hizmetler, toplu öğle ve akşam yemekleri, kokteyl

partileri, balolar, düğün ve nişan partileri, danslı akşam yemekleri, yıl dönümü kutlama partileri, moda gösterileri, basın toplantıları, sergiler, seminer ve kongreler, iş toplantıları vb. gibi organizasyonlara yönelik olarak sunulur.¹²²

Ziyafet (Banket) fonksiyonu, hemen hemen tüm otel hizmetlerini kapsayacak nitelikte-çoğunlukla gece konaklamayı da gerektirir-olmakla birlikte; kendine has özellikleri ve organizasyonel gereksinimleri sözkonusudur. Şöyle ki;

*Müşteriler, çoğunlukla organize gruplardır: Klüpler, şirketler, dernekler gibi...

*Organize gruplar, tarih, gün ve saat, katılanların sayısı, menü ve diğer gerekler için önceden belirlenmiş bir plâna sahiptirler.

*Her bir banket, plânlanmış ve düzenlenmiş ayrı bir faaliyet olarak işlem görür.

*Tüm katılanlara, üzerinde anlaşmaya varılmış olan aynı menü servis yapılır.

*Genellikle banket hizmeti ayrı salonlarda yer alır; hatta bazı Oİ'de servis, restoran ve bardaki elemanlardan ayrı personel tarafından yapılır.

*Küçük ve orta ölçekli Oİ'de banketler, restoran ve bar aktivilerinin bir uzantısı olabilir ve aynı departmanlar onların yürütülmesinden sorumlu olabilirler. Büyük bir banket hacmine sahip otellerde ise genellikle ayrı bir departman şeklinde organize edilebilirler.¹²³

Özellikle BOİ'de ziyafet organizasyonlarının gerçekleştirilmesinde farklı yapılanmalara rastlayabilmek olasıdır. Bazı Oİ'de ziyafet satışları, Satış Departmanı tarafından gerçekleştirilir. Satış Yöneticisi ziyafet müşterileriyle ilk iletişimi sağladıktan sonra, gerekli görüşmeleri yapar, otelin salon satışını gerçekleştirir ve bu işlerle ilgili diğer tüm detayları Ziyafet (Banket) Müdürüne havale eder. Bazı Oİ'de ise Ziyafet Personeli tamamıyla Yiyecek-İçecek Yöneticisinin sorumluluğu altında çalışır.¹²⁴

Genel olarak Ziyafet Yöneticisi, yapılacak tüm büyük toplantıları organize etmek, yönetmek, ilgili birimlere duyurmak ve satış bölümü ile koordineli çalışarak otelin banket

¹²² Ahmet Aktaş, Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi (Antalya: Eren Ofset, 1995), s.303

¹²³ S. Medlik, a.g.e., s.69-70

¹²⁴ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.304

potansiyelini belirlemek ve arttırmaya çalışmak gibi görev ve fonksiyonları üstlenir.¹²⁵ Yukarıda da belirtildiği gibi bu yönetici bağımsız olabileceği gibi, Yiyecek –İçecek Müdürüne bağlı olarak da çalışabilir.

3.3.2.3.2. Ziyafet Kapsamına Giren Otel Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

Ziyafet kapsamına giren otel faaliyetleri, ana başlıkları ile aşağıdaki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir:

1-Otelde konaklayacak olan ziyafet müşterilerinin rezervasyon işlemlerinin yürütülmesi (oda rezervasyonlarının alınması, kaydedilmesi, iptallerin veya değişikliklerin yapılması);

2-Otelde konaklayacak olan ziyafet müşterilerinin, otele giriş ve otelden çıkış işlemleri ile diğer önbüro hizmetlerinin yürütülmesi;

3-Otelde konaklayacak olan ziyafet müşterilerine ilişkin kat hizmetlerinin yürütülmesi (odaların hazırlanması, temizlik ve düzeni, diğer ortak kullanım alanlarının temizliği vb. gibi);

5-Ziyafet müşterisine sunulacak olan yiyecek-içecekler ve diğer hizmetler için gerekli malzemelerin satın alınmasına yönelik hizmetlerin yürütülmesi;

6-Ziyafet müşterilerine sunulacak yiyecek-içeceklerin hazırlanmasına ilişkin hizmetlerin yerine getirilmesi;

7-Ziyafet müşterilerine yönelik yiyecek – içecek servisinin yapılması;

8-Ziyafetlere ilişkin tüm muhasebe işlemlerinin yürütülmesi;

9-Ziyafetlerin gerçekleştirildiği tüm alanlarda gerekli teknik donanımın kurulması, bakım ve onarım gibi teknik hizmetlerin yürütülmesi;

10-Ziyafetlerde görev alacak tüm işgörenler için insan kaynakları işlevi kapsamında

¹²⁵ Burhan Şener, a.g.e., s.150

yapılacak işlerin yerine getirilmesi;

11-Bu sınıflandırmaya, ziyafetlere yönelik olarak güvenlik, halkla ilişkiler, bulaşikhane, çamaşırhane faaliyetleri veya otellerin kendilerine özgü yapıları kapsamında farklı faaliyetler veya fonksiyonlar da eklenebilir.

3.3.2.3.3.Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesinin Bir Süreç Kapsamında Değerlendirilmesi

Ziyafet organizasyonlarının yürütülmesine ilişkin faaliyetlerin büyük bölümü departmanlar arasında karşılıklı ve çoğu kez doğrudan iletişim, ortak karar alma ve güçlü bir işbirliği gerektirir. Dolayısıyla, ziyafetler sırasında ilgili departmanlar faaliyetlerini koordine etmede ve birbirlerini doğru şekilde bilgilendirmede başarısız olurlarsa önemli sorunlarla karşılaşılacağı açıktır. Örneğin, Ziyafet Departmanının bir konferansa ilişkin programı Yiyecek – İçecek Departmanına bildirmeyi ihmal etmesi ya da geç bildirmesi durumunda, toplantının çay-kahve molasında servis aksayabilir ve son derece tatsız bir durum yaşanabilir.

Öte yandan, salt fonksiyonel-departmanlaşmaya dayalı bir organizasyon yapısının benimsendiği Oİ'de bu yapının getirdiği çeşitli sorunlardan daha önce söz edilmişti. Bu sorunlar, ziyafet organizasyonlarının yürütülmesi gibi komplike ve çok geniş kapsamlı hizmetlerde daha fazla gün ışığına çıkacaktır. Dolayısıyla bu hizmetin bir “süreç” olarak düşünülmesi ve bu bakış açısıyla yeniden tasarlanması, sözkonusu sorunları büyük ölçüde giderecek bir alternatif olabilir. Bu sürecin kapsamı ve karmaşıklığı gözönüne alınacak olursa, elde edilecek başarı, otel işletmesinin YY'yi diğer süreçlerinde de yaygınlaştırmasında önemli bir etken sayılır.

Oİ'de ziyafetlerin yürütülmesine ilişkin faaliyetlerin YY kapsamında bir “süreç” olarak ele alınıp yeniden tasarlanabilmesi için, öncelikle bu faaliyetlerin süreç tanımına ve özelliklerine uygun olduğunun ortaya konulması gerekir. Bu değerlendirmede kullanılan başlıca kriterler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

a)“Tanımlanabilirlik Özelliğine Uygun Olma” Kriterinin Değerlendirilmesi

Ziyafetlerin yürütülmesine ilişkin faaliyetler bir “süreç” olarak ele alındığında, bu

sürecin başlangıç ve bitiş noktaları açık bir şekilde tanımlanabilmektedir. Ziyafete ilişkin müşteri talebinin değerlendirilmesi ile başlayan süreç, ziyafetin tamamlanması ile son bulur. Ayrıca süreci oluşturan temel unsurlar da aşağıdaki şekilde önceden tanımlanabilir:

*Sürece girdi sağlayan kişiler ya da birimler, yani tedarikçiler tanımlanabilir. Örneğin ziyafet müşterileri ve onların talepleri, ziyafetlerde kullanılacak malzemeleri vs... sağlayacak olan kişi veya işletmeler gibi...

*Sürecin girdileri, yani süreçte kullanılacak malzeme, ekipman, bilgi, işgücü ve enerji açık bir şekilde belirlenebilir. Örneğin, ziyafetlerin yürütülmesinde otelde çalışan kaç işgörenden yararlanılmaktadır? Bu sürece ayrılan ekipmanın nicel ve nitel tanımı nedir? gibi...

*Sürecin çıktıları, yani süreç sonunda elde edilmek istenen ürün/hizmet tanımlanabilir. Örneğin bu sürecin en önemli çıktıları, “başarıyla gerçekleştirilmiş bir ziyafet organizasyonu” ya da “tatmin olmuş ziyafet müşterileri” şeklinde düşünülebilir.

*Sürecin iç ve dış müşterileri tanımlanabilir. Sürecin iç müşterileri, ziyafetlerin yürütülmesinde doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanları ve/veya birimleridir. Dış müşteriler ise, ziyafetleri talep eden müşteriler, ziyafetlere katılan davetliler (genel bir profil oluşturulabilir) ve ziyafetlerin gerçekleştirilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde bulunan dış çevre birimleri şeklinde sıralanabilir.

*Sürece ilişkin “Müşterinin Sesi” açık ve net bir şekilde tanımlanabilir. Burada ziyafetlerin yukarıda tanımlanmış olan iç ve dış müşterilerinin gerçekte ne istedikleri, neye ihtiyaç duydukları ve onlar için bu sürece ilişkin asıl önemli olan şeyin ne olduğu ortaya konulmalıdır.

*“Sürecin Sesi” tanımlanabilir. Bunun anlamı, süreçten beklenen performans düzeyinin, yani sürece yönelik performans hedeflerinin net bir şekilde, özellikle rakamsal verilerle ortaya konulmasıdır. Burada önemli olan, müşteri-odaklı performans ölçülerinin öncelikli olmasıdır. Bu konuda aşağıdaki örnekler verilebilir:

-Ziyafet talebinin değerlendirilmesinden ziyafete ilişkin tüm hazırlıkların tamamlanmasına kadar geçen sürenin anlaşmadaki tüm koşulları sağlaması;

-Ziyafetlerin gerçekleştirilmesi sırasında müşteri şikayetlerinin en aza indirgenmesi;

-Ziyafetlerde sunulan yiyecek – içecek maliyetlerinin en aza indirgenmesi;

-Ziyafetler sırasında tüm hizmet aşamalarında gecikmelerin en aza indirgenmesi.

*Süreci oluşturan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde ve birbirini izleyen bir sıra dahilinde tanımlanabilir. Bu tanımlamada 3.3.2.3.2. başlığı altında yapılan sıralamadan yararlanılabilir.

b)“Bir Dönüşümü Gerçekleştirme” Kriterine Uygunluk

Sürece ilişkin olarak tanımlanmış çıktı/çıktılar temelde bir dönüşümün veya dönüşümler dizininin sonucudur. Tanımlanmış olan tüm girdilerin, tanımlanmış olan bir dizi faaliyetin sonucunda yine tanımlanabilen çıktı/çıkıtlara dönüştürülebildiği görülmektedir. Bu dönüşüm sonucunda elde edilen çıktı / çıkıtlardan yararlanan “alıcı” da tanımlanabilir: Ziyafet talebinde bulunan ve bunun için bir bedel ödeyen “müşteri”, otelin ziyafetle ilgili birimleri gibi...

c)“Yinelenebilirlik” Kriterine Uygunluk

Otellerde gerçekleştirilen ziyafetler özellikleri gereği birbirlerinden farklı olmalarına rağmen, yukarıdaki tanımlamaların sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi durumunda, aynı prosedürlerin ve organizasyonel görev dağılımlarının yardımıyla yinelenebilirlik kriterine uygun bir süreç kapsamında düşünülebilirler. Bunun anlamı, sözkonusu sürecin tanımlanmış olan aynı çıktıyla, aynı şekilde düzenli olarak çalışabildiğini gösterir.

d)“Tutarlılık” Kriterine Uygunluk

Sürece ilişkin olarak önceden tanımlanan çıktı/çıktılar her defasında elde edilebilir. Ancak bunun gerçekleştirilmesi, sürecin istatistiksel anlamda kontrol altında tutulması ile mümkündür. Daha önce “Sürecin Sesi” olarak belirtilen performans hedeflerinde oluşacak sapmalar, yine önceden belirlenen sınırlar içerisinde kalmalıdır.

e)“Görevlerden Farklı Olma” Kriterine Uygunluk

Ziyafetlerin yürütülmesine ilişkin süreç, bir otelin herhangi bir departmanında çalışan işgörenler tarafından yerine getirilen “görevler” grubu gibi fonksiyonel faaliyetlerden

farklıdır. Bu süreç kapsamındaki bireysel görevler ve adımlar, ürün, hizmet ya da çıktılarının bir elemandan diğer bir elemana süreç düzeni boyunca aktarımının gerçekleşmesi şeklindedir. Örneğin bir ziyafete ilişkin oda rezervasyonu işleminin yapılması, bir “görev” olarak tanımlanabilir; ancak tek başına bir süreç değildir. Sözkonusu görevi de kapsayan, adımları ve bekleme süreleri belirgin olan ve ilgili “ana” sürecin gerçekleşmesine katkıda bulunan bir alt-süreç mutlaka vardır: Örneğin, “Ziyafet Müşterilerine Yönelik Konaklama Hizmetlerinin Yürütülmesi” alt süreci...

f)“Fonksiyonel Sınırların Aşılması” Kriterine Uygunluk

Süreçte organizasyonel sınırlar, hem yatay, hem dikey ve hem de çapraz şekilde aşılabılır. Bunun anlamı, ilgili süreçte işgörenlerin günlük görevlerini yerine getirirken birden fazla alt-süreç içinde yer alabilmeleridir. Örneğin, bir muhasebe elemanı, ziyafet müşterilerine ilişkin muhasebe kayıtlarını tutabilmek için önbüro, restoran-bar ve sağlık merkezi gibi farklı birimlerden veri almak, belli sürelerde bu birimlerde bulunmak durumunda kalabilir. Benzer şekilde, ziyafet salonlarında servisle görevlendirilmiş işgörenler, ziyafetin farklı aşamalarında (örneğin bir kongrenin çay molasında, öğlen yemeğinde veya gerekirse kongre sonrasında oda servisinde) görev alabilirler. Bu konuda verilebilecek en çarpıcı örnek ise, ziyafetlerin Yiyecek – İçecek Müdürü’nün sorumluluğunda olmasıdır. Şöyle ki, bu durumda, bu yönetici veya yardımcıları gerektiğinde konuk odalarının düzeni ve hazırlığını bizzat izlemek ya da kontrol etmek durumunda kalabilirler.

Öte yandan, daha önce de belirtildiği gibi, geliştirilecek olan modelde, Oİ’de YY çalışması kapsamında yalnızca tek bir sürecin yeniden tasarımı ele alınacaktır. Bu nedenle, ziyafetlerin yürütülmesine yönelik sürecin “kritik bir süreç” olarak ele alınıp alınamayacağı da değerlendirilmelidir.

İlgili sürecin “kritik” değer taşıdığına tespitinde temel hareket noktası, otel müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru bir şekilde ortaya konulmasıdır. Belirlenen süreç, mevcut tüm süreçler içinde, hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yanıt veren, zaman içerisinde çok büyük değişiklikler göstermeyen ve doğrudan doğruya otelin öz-yeteneklerine bağlı olan bir süreçtir. Bunun yanısıra, bu sürece yeniden tasarım önceliğinin verilmesinde, aşağıda sıralanan bazı kriterler de büyük ölçüde etkilidir:

a)Oİ’de fonksiyonlar ve departmanlarla olan ilişkileri gözönüne alındığında en geniş

kapsamlı süreç olması;

b)İşletme hedefleri üzerindeki olumlu / olumsuz etkilerinin çok büyük olması;

c)Kaynak gereksinimi açısından ilk sırada yer alması;

d)Sınırlarının (başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki adımlar) diğer süreçlerle kıyaslandığında çok daha geniş olması;

e)Yalnızca otel içerisinde değil, dış müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış çevre birimleri ile olan ilişkileri de kapsayan bir süreç olması;

f)OI'de üretilen ürün/hizmetlere değer ekleyen bir özellik taşıması;

g)OI'nin stratejileri açısından büyük önem taşıması;

h)YY açısından uygulanabilir olması;

i)Performansının ölçülebilir olması;

j)Geliştirilmeye açık bir süreç olması;

k)Değişen çevre koşullarına ve müşteri taleplerine uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olması.

3.3.2.3.4. Ziyafetler Kapsamında Bir “Süreç Yeniden Tasarımının” Örnekleme

Örneğin, Kongre Turizminin yoğun yaşandığı bir bölgede faaliyet gösteren büyük bir otel işletmesini ele alarak, sözkonusu süreci “Kongre Gruplarının Ağırlandırılması Süreci” adı altında değerlendirebiliriz. Bir kongre organizasyonu süresince, katılımcılara (otel müşterilerine) kongre öncesinden başlayarak kongrenin tamamlanması ve otelden ayrılmalarına kadar geçen sürede, aşağıdaki otel birimleri hizmet sunarlar:

-Önbüro Departmanı

-Yiyecek İçecek Departmanı

-Kat Hizmetleri Departmanı

-Mutfak Departmanı

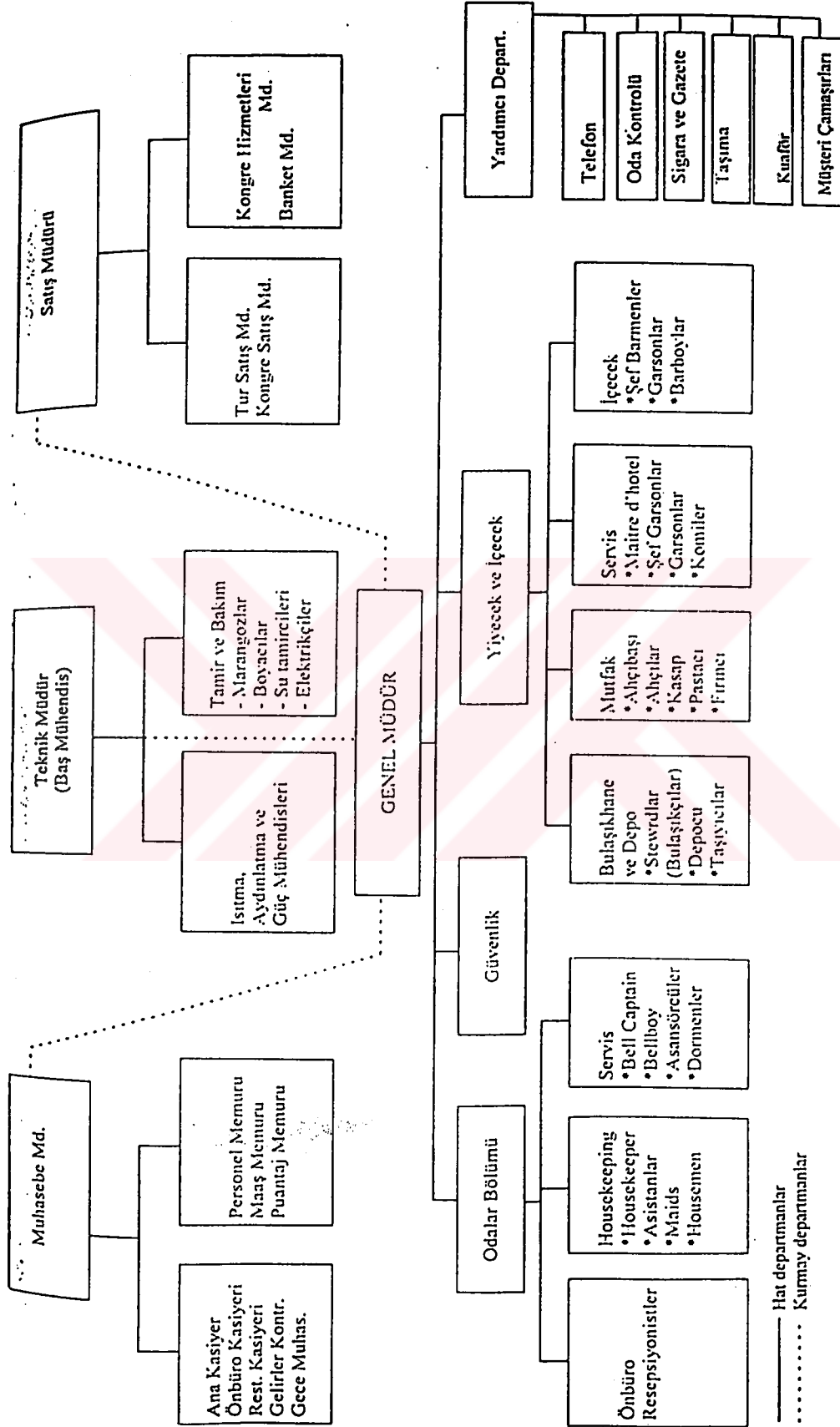
-Otel Yardımcı Hizmet Departmanları (Teknik Servis, Çamaşırhane, Park-Bahçe vs...)

Ayrıca otel yönetiminin, kongre organizasyonu ile direkt ya da doğrudan ilişkili olan otel dışı çeşitli birimler, kişiler veya işletmelerle de sürekli bir iletişim ve koordinasyon içinde olması gerekmektedir. Bunlar, katılımcıların havaalanı ile otel veya eğer farklı bir yerde ise otel ile kongre merkezi arası transferlerini gerçekleştirenler, kongre sırasında tüm teknik donanımı hazırlayan ve kusursuz işletilmesini sağlayan birimler, kongreyi düzenleyen kuruluşların eleman ve yöneticileri, ilgili seyahat acentaları ile onlara bağlı veya bağımsız çalışan rehberler şeklinde sıralanabilir.¹²⁶

Görüldüğü gibi, kongre gibi büyük organizasyonlarda, kongrenin düzenlendiği otelde sunulan hizmetler, katılımcılara doğru zamanlarda yapılması gereken karmaşık faaliyetlerin bir bütünüdür. Bu nedenle otellerin organizasyon yapısında kongre faaliyetlerini yürüten personelin ne şekilde bulunacağı önemli bir konudur. Ağırlıklı olarak bu tür hizmetlere yönelik Oİ'nin (kongre otellerinin) organizasyon şemasına aşağıdaki gibi bir örnek verilebilir:

¹²⁶ Yusuf Aymanıkuy, "Türkiye'de Geliştirilebilir Bir Turizm Şekli Olarak Kongre Turizmi ve İzmir İl Merkezi Örnek Uygulaması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s.66-67

Şekil 3.14. Bir Kongre Otelinin Organizasyon Şeması



Kaynak: Yusuf Aymankuy, a.g.e., s.70

Kongre hizmetlerinin yürütülmesini bir süreç olarak düşünecek olursak, Davenport'un "Süreç Yeniden Tasarımı"na yönelik olarak geliştirdiği çerçeve gibi bir hareket tarzını uygulayabiliriz.¹²⁷

- 1)İlgili sürecin kesin olarak belirlenmesi;
- 2)Süreçte yapılması öngörülen değişim seviyelerinin ortaya konulması;
- 3)Süreçe ilişkin bir vizyon geliştirilmesi;
- 4)Sürecin anlaşılması;
- 5)Yeni sürecin tasarımı ve bir prototip oluşturulması.

Sözkonusu sürecin yeniden tasarlanması, öncelikle büyük gruplar şeklinde tanımlanabilen müşterilere-kongre müşterileri/banket müşterileri vs...-yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin bir "süreç" kapsamında analizini gerektirir. Bu süreç, oteldeki bütün fonksiyonel-departmanların ilişkili olmasını zorunlu kılan bir süreçtir.

Sözkonusu sürecin YY kapsamına alınması kararı verildikten sonra, hedefinin ortaya konulması, bu hedefin diğer işletme hedefleriyle ilişkilendirilmesi ve süreç haritasının oluşturulması adımları gerçekleştirilir.¹²⁸ Ayrıca YY ekibinin, otelin kongre müşterilerini ağırlama işine ilişkin sorunları ve yetersizliklerinin de değerlendirilmesi gereklidir.

Süreci yönlendirecek olan yönetici ile ilgili ekibin devreye girmesinden önce, otelin tüm iş tanımlarının gözden geçirilmesi ve revize edilmesi; mevcut prosedürlerin ve insan kaynakları yönetimine ilişkin programların tekrar değerlendirilmesi ve bilgi teknolojilerinden nasıl yararlanılacağına araştırılması sözkonusudur. Bu hazırlıkların amacı, fonksiyonel-departmanlarda görev yapmaya alışkın olan ya da farklı kaynaklardan farklı talimatlar alan otel çalışanlarının faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamayı kolaylaştırmaktır.

Otel işletmesinin "Kongre Hizmetlerinin Yürütülmesi Süreci"ne yaklaşımı, bu sürecin her bir alt sürecinin-Konukların Konaklama İhtiyacının Karşıllanması, Yiyecek-içecek Hizmetlerinin Sağlanması, Güvenlik Hizmetinin Sağlanması, Teknik Hizmetler gibi-ayrı bir

¹²⁷ D.Lance Revenaugh, "Impelementing Major Organizational Change", *The TOM Magazine*, Vol: 6, No: 6 MCB University Press, 1994, s.38

¹²⁸ Oya Aytemiz Seymen, a.g.m., s.12

proje olarak ele alınmasıdır. Bu projeler, tamamlanmaları için belli bir süre zarfında değişik görev ve unvanlardaki kişilerin oluşturduğu ekiplerle yürütülmelidir. Reklâmcılık ve inşaat gibi sektörlerde de bu tür ekiplere rastlanmaktadır. Böylece otelin çeşitli departmanlarından gelen bireyler, bu süreç ekibi içinde işbölümü yaparlar ve sürecin sorumluluğunu ortak şekilde üstlenirler. Burada önemli olan, sürece ilişkin belirli hedeflerin açıklıkla saptanması ve süreç ekibinin kendi kaynaklarını ve yetkilerini özgürce kullanabilmesi için uygun ortamın sağlanmasıdır.¹²⁹



¹²⁹ Nebel III. C. Eddystone, a.g.m., s.95

IV. BÖLÜM

4. OTEL İŞLETMELERİNDE ZİYAFET ORGANİZASYONLARININ BİR “SÜREÇ” KAPSAMINDA YENİDEN TASARIMINA YÖNELİK ARAŞTIRMA VE BİR MODEL ÖNERİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve İçeriği

Tez Çalışmasının teorik bilgilere ayrılmış olan ilk iki bölümünde, YY yaklaşımının gerek kuramsal, gerek uygulamaya yönelik genel çerçevesi ile işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkileri incelenmiş ve üçüncü bölümde bu yaklaşımın organizasyonel boyutu Oİ açısından ayrıntılı bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Uygulamayı kapsayan bu bölümde ise, Oİ’de YY yaklaşımı çerçevesinde bir sürecin yeniden tasarımına ilişkin bir model geliştirilmesi ve bu modelin, Oİ’nin organizasyonel sorunlarının çözümüne getireceği katkıların ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, birbirlerine benzer nitelikteki BOİ için ve hatta aynı süreçler için dahi olsa, tamamen aynı yöntem ve prosedürlerin izleneceği standart bir “süreç yeniden tasarımı”ndan söz edebilmek çok güçtür. Araştırma bulgularından da görüleceği gibi, sözkonusu süreç kapsamına giren tüm işlerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve bunlara ilişkin görev dağılımları, başka bir ifadeyle ziyafet organizasyonunu yürüten organizasyonel birimlerin konumu ve yapılanması birbirinden farklı şekillerde olabilmektedir. Dolayısıyla, sunulan model önerisinin, tüm BOİ’de aynen uygulanabileceğini söylemek yerine; otellerin kendi hedefleri, organizasyonel yapıları, bu sürece ilişkin sorunları ve YY’den beklentilerini gözönüne alarak bu modelden yararlanabileceklerini ifade etmek daha doğru olacaktır.

Araştırma kapsamında yer alan beş otel işletmesi, şehir merkezlerinde bulunan, dört mevsim hizmete açık, turistik belgeli ve beş yıldızlı BOİ olarak tanımlanabilir. Öte yandan, sözü edilen bu Oİ, İzmir ve Bursa gibi, ziyafet organizasyonları kapsamına giren etkinliklerin yoğun olarak yaşandığı, sosyo-kültürel bakımdan zengin bir mozağe sahip ve ekonomik ve ticari hayatı son derece canlı iki büyük şehirde bulunan oteller olup; gelirlerinin önemli bir bölümünü ziyafet organizasyonlarından sağlamaktadırlar.

Son olarak vurgulanabilecek bir diğer nokta ise, ilgili sürecin yeniden tasarımına ilişkin bir model geliştirilirken, sürecin organizasyonel boyutuna ağırlık verilmiş olmasıdır.

Bunun anlamı, süreci oluşturan iş, görev ve faaliyetlerin nasıl yürütüleceğini gösteren teknik ayrıntılar ve iş akış bilgilerinden ziyade, bunların nasıl bir organizasyonel yapı ve koordinasyon düzeni içerisinde gerçekleştirileceği üzerinde durulduğudur.

4.2.Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırmanın ilk aşamasında, İzmir ve Bursa illerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı beş otel işletmesinde -Hotel Princess, Grand Hotel Mercure, Büyük Efes Oteli, Hilton Oteli ve Hotel Almira- ziyafetlerin yürütülmesine ilişkin organizasyonel yapılanmanın ve bu konuda karşılaşılan sorunların incelenmesi ve elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Bu bilgilerin sağlanmasında, ilgili Oİ'nin ziyafet organizasyonlarından sorumlu üst düzey yöneticileri ile yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu görüşmelerde Ek'de yer alan "Kalıplı Görüşme Formu" kullanılmıştır. Üç ana bölümden oluşan bu formda 10 tane kapalı, 29 tane de açık uçlu olmak üzere 39 soru yer almaktadır.

Ayrıca, ilgili yöneticilerden otellerin organizasyon şemaları ile ziyafet organizasyonlarının gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan çeşitli dokümanların ve birimler arası haberleşme notlarının temini sağlanmış olup; bu doküman ve şemalar Ek'te yer almaktadır.

4.3.Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, aşağıda belirtilen konu başlıkları itibariyle değerlendirilmektedir:

- a)Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otellerin Tanıtılması
- b)Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otelerde Ziyafet Organizasyonlarını Yürüten Birimlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi
- c)Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otelerde Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülme Prosedürüne İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi
- d)Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otelerde Ziyafetlerin Yürütülmesinde Karşılaşılan Organizasyonel Sorunların Değerlendirilmesi

4.3.1.Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otellerin Tanıtılması

Araştırmanın gerçekleştirildiği Oİ'ye ilişkin tanıtıcı nitelikteki genel bilgiler, Tablo 4.1. deki şekilde özetlenmiştir:

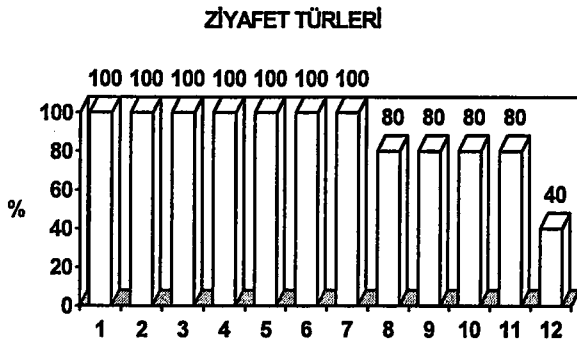
Tablo 4.1. Görüşme Yapılan Otelere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

OTELİN ADI	ADRESİ	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	BAĞLI BULUNDUĞU KURULUŞUN ADI	KAÇ YILDIR FAALİYETTE OLDUĞU	GÖRÜŞÜLEN YÖNETİCİNİN ÜNVANI
Hotel Princess İzmir (*****)	İzmir Princess Hotel. 35330 Balçova / <u>İzmir</u>	300	600	Özkanlar Şirketler Grubu	5 yıldır	Ziyafet Müdürü
Büyük Efes Oteli (*****)	Gaziosmanpaşa Bulvarı. 35210 <u>İzmir</u>	446	900	Emek Oteller Grubu	34 yıldır	Ziyafet Koordinatörü
Grand Hotel Mercure (*****)	Gaziosmanpaşa Bulvarı 138 35210 / <u>İzmir</u>	184	360	Tamaris Turizm A.Ş.	1 yıldır (El değiştirmiş olduğu için)	Servis kaptanı (Yiyecek- içecek Müdürü tarafından görevlendirilmiştir)
Hilton İzmir (*****)	Gaziosmanpaşa Bulvarı, 7 35210 / <u>İzmir</u>	381	574	Hilton Enternasyonal Otelcilik A.Ş.	7 yıldır	Grup Hizmetleri Müdürü
Hotel Almira (*****)	Ulubatlı Hasan Bulvarı, 16200 <u>Bursa</u>	228	500	Toytaş A.Ş.	11 yıldır	Yiyecek İçecek Müdürü

4.3.2.Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otellerde Ziyafet

Organizasyonlarını Yürüten Birimlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

A)Gerçekleştirilen Ziyafet Türleri, Kapsamları ve Bunlara Ayrılan Alanlara İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi



- (1) Toplu öğle yemekleri
- (2) Toplu akşam yemekleri
- (3) Düğün ve nişan partileri
- (4) Yıldönümü kutlama partileri
- (5) Kokteyl partileri
- (6) Kongre, Panel, Konferans vb. gibi toplantılar
- (7) İş toplantıları
- (8) Sergiler
- (9) Basın toplantıları
- (10) Balolar
- (11) Moda gösterileri
- (12) Özel toplantılar (Okul toplantıları, Çeşitli dini grup toplantıları...)

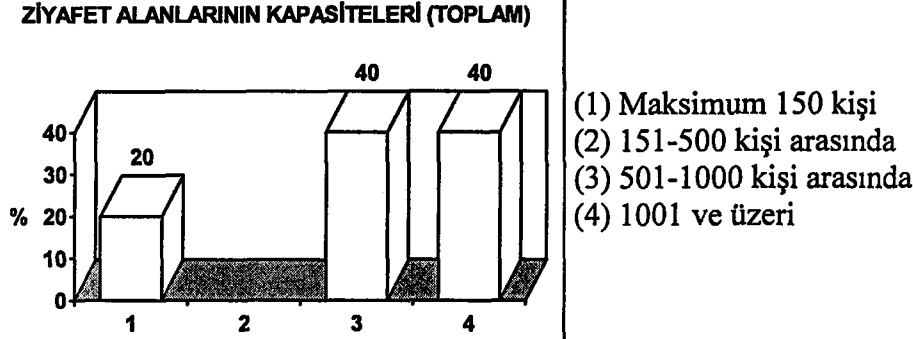
a)Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, görüşme yapılan otellerde ziyafet organizasyonu kapsamına giren toplantı ve etkinlikler çok geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Otellerin hepsinde, toplu öğle ve akşam yemekleri, düğün, nişan ve yıldönümü kutlama partileri, kokteyl partileri, kongre, panel, konferans vb. gibi toplantılar ve iş toplantıları gerçekleştirilmekte; yine otellerin %80'inde moda gösterileri, balolar, sergiler ve basın toplantıları yapılmaktadır. Bunlara ilâve olarak, otellerin %20'sinde okul toplantıları, çeşitli dini grupların organizasyonları gibi özel toplantıların da gerçekleştirildiği görülmektedir.

b)Görüşülen yöneticiler, yukarıda açıklanan ziyafet türlerine ilişkin olarak herhangi bir kişi sayısı sınırlaması olmadığını belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, talep edilen bir ziyafete katılacak kişi sayısı ne olursa olsun, otelin ziyafet kapasitesi dahilinde bu talep kabul edilmekte; öte yandan izlenecek prosedür ve buna ilişkin organizasyonel yapılanma değişmemektedir.

c)Görüşülen otellerin tümünde, yalnızca ziyafet organizasyonlarına ayrılmış olan özel alanlar bulunmaktadır. Bu alanlar, yemek, balo ve kokteyl salonları ile iş toplantılarına yönelik olarak düzenlenmiş çeşitli büyüklüklerdeki seminer odaları, salonlar ya da kongre merkezleri gibi otel içi kapalı alanlar yanında, bahçe ve havuz başlarında bu organizasyonlara

ayrılan açık alanları kapsamaktadır.

d)



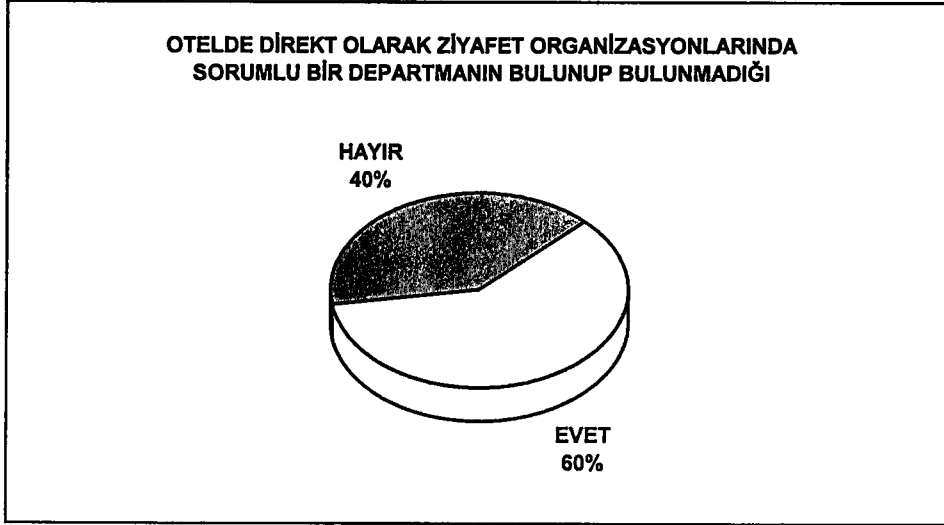
Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, otellerin %20'sinde ziyafet alanlarının maksimum kapasitesi 150 kişi iken; %40'ında bu kapasite 1000 kişiye çıkmakta, geri kalan %40'ında ise 1001 kişi ve üzerinde büyük organizasyonlar gerçekleştirilebilmektedir.

Ayrıca, ziyafet organizasyonlarına katılan misafirler, otellerin lobi, bar, kafeterya gibi ortak kullanım alanlarından da yararlanabilmektedirler.

Yukarıdaki bulgular, büyük şehir merkezlerindeki beş yıldızlı Oİ'de ziyafetlerin önemli bir yer tuttuğunu ve bu kapsamda çok büyük grupların ağırlanmakta olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, ziyafetlere ayrılan salonların ve diğer alanların sayıları ve büyüklükleri ve ziyafet türlerinin zenginliği, bu tür organizasyonlardan sağlanan gelirin BOİ açısından önemini vurgulamaktadır. Ayrıca bu ziyafetlerin, büyük şehirlerdeki sosyo - kültürel ve ekonomik yaşantının en canlı göstergeleri olduğu düşünüldüğünde, BOİ'nin bu konuda önemli bir rol üstlendikleri ve ziyafetlere ilişkin gösterdikleri titizlik nispetinde imajlarını ve saygınlıklarını yükseltecekleri de açıktır.

B)Ziyafet Organizasyonlarının Gerçekleştirilmesinden Sorumlu Birimlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

a)



Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %60'ında, yalnızca ziyafet organizasyonlarından sorumlu bir birim bulunmaktadır. Bu birimler, Banket (Ziyafet) Departmanı, Ziyafet Ofisi ve Grup Hizmetleri Departmanı şeklinde adlandırılmakta olup; iki otelde ilgili birim yöneticileri direkt olarak Genel Müdüre, birinde ise Genel Müdüre bağlı çalışan 4 direktörden biri olan “Business Development Director”a bağlıdırlar.

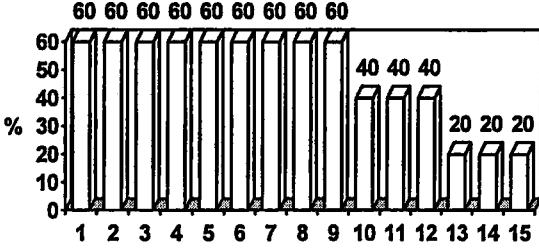
Otellerin %40'ında ise, tek görevi ziyafet organizasyonları olan bir birim bulunmamaktadır. Bir otelde Yiyecek – İçecek Müdürü tek başına, diğerinde ise Banket Sorumlusu ile koordineli şekilde olmak üzere, asli görevlerine ek olarak ziyafet organizasyonlarının yürütülmesi sorumluluğunu da taşımaktadırlar.

b)Ziyafet organizasyonlarından direkt sorumlu birimlerin bulunduğu üç otel işletmesinde, ilgili birimlerde çalışan işgören sayısı – yöneticiler de dahil olmak üzere-3 ile 11 kişi arasında değişmektedir. Bu işgörenlerin devamlı görev yerleri ilgili departman olup, görev ve sorumlulukları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Ziyafet organizasyonlarının Yiyecek – İçecek Bölümünün sorumlulukları arasında olduğu iki otelde ise, ziyafetlere ilişkin işler ve görevler, bu birimlerin yöneticileri tarafından diğer ilgili birimlerin yöneticilerine aktarılmaktadır.

c) Otellerde ziyafet organizasyonlarından sorumlu olan birimlerin, ziyafetlerin yürütülmesinde bağlantı içinde çalışmaları gereken diğer otel birimlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda görülmektedir:

ZİYAFETLERDEN SORUMLU BİRİMLERİN BAĞLANTILI ÇALIŞTIKLARI OTEL BİRİMLERİ



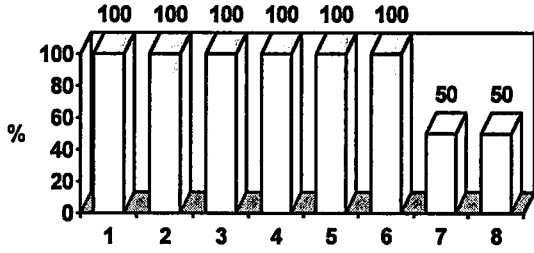
- (1) Satış Departmanı
- (2) Halkla İlişkiler Departmanı
- (3) Önbüro (+Rezervasyon) Departmanı
- (4) Muhasebe Departmanı
- (5) Kat Hizmetleri Departmanı
- (6) Satın Alma Departmanı
- (7) Mutfak Departmanı
- (8) Yiyecek-İçecek Departmanı
- (9) Teknik Hizmetler Departmanı
- (10) Güvenlik Departmanı
- (11) Bulaşıkhanne Şefliği (Stewarding)
- (12) Genel Müdürlük
- (13) Çamaşırhane
- (14) Pasta Fırını
- (15) Sağlıklı Yaşam Birimi

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, yalnızca ziyafet organizasyonlarından sorumlu ayrı bir departmanın mevcut olduğu otellerin %60'ında bu departmanın, Satış, Halkla İlişkiler, Önbüro, Muhasebe, Kat Hizmetleri, Satın Alma, Mutfak, Yiyecek – İçecek ve Teknik Hizmetler departmanlarıyla yakın bir işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmaları gerekmektedir. Otellerin %40'ında bu birimlere, Güvenlik Departmanı ile Bulaşıkhanne Şefliği (Stewarding) eklenmektedir. Çamaşırhane, Pasta Fırını, Sağlıklı Yaşam Birimi gibi departmanlarla da bağlantılı çalışmaları gerektiğini belirtilen otellerin oranı ise %20'dir.

Yukarıda sıralanan birimlerin isimleri ve faaliyetlerinin sınırı birbirinden farklı olabildiği gibi, bazı otellerde birden fazla birim, tek bir birim çatısı altında (tek bir yöneticinin sorumluluğunda) toplanabilmektedir. Bu nedenle tablodaki isimler, kullanımı en yaygın olanlardır.

d)

YIYECEK-İÇECEK DEPARTMANININ ZİYAFETLERLE İLGİLİ OLARAK BAĞLANTILI ÇALIŞMASI GEREKEN BİRİMLER



- (1) Satış Departmanı
- (2) Halkla İlişkiler Departmanı
- (3) Önbüro Departmanı
- (4) Muhasebe Departmanı
- (5) Kat Hizmetleri Departmanı
- (6) Teknik Hizmetler Departmanı
- (7) Satın Alma Departmanı
- (8) Güvenlik Departmanı

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, ziyafet organizasyonlarının Yiyecek – İçecek Departmanının sorumluluk alanına girdiği iki otelde, departmanlararası bağlantı farklılık göstermektedir. Otellerden birinde Banket Sorumlusu ile Yiyecek – İçecek Müdürü, Satış, Halkla İlişkiler, Önbüro, Muhasebe, Satın Alma, Kat Hizmetleri ve Teknik Hizmetler departmanları ile bağlantılı çalışmaktadırlar ve Mutfak Departmanı ile Servis Departmanı, Yiyecek – İçecek Departmanının alt birimleri durumundadır. Öte yandan diğer otelde, Mutfak, Satın Alma ve Servis Departmanları, Yiyecek – İçecek Departmanının alt birimleri konumundadır.

e) Ayrıca, görüşülen tüm otellerde, ziyafet organizasyonlarından sorumlu olan birim yöneticilerinin, koordinasyon içinde çalışmak durumunda oldukları diğer birimlerin yöneticileri üzerinde emir – komuta yetkileri bulunmadığı; ancak, ziyafetlerin diğer birimlerin sorumluluk alanına girdiği faaliyetlere yönelik bilgilendirme ve sorumluluk aktarımını gerçekleştirdikleri de saptanmıştır.

Yukarıdaki bulguların değerlendirilmesi durumunda, Oİ’de ziyafetlerin gerçekleştirilmesine yönelik organizasyonel yapının özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

*Araştırmanın yapıldığı otellerin tümünde fonksiyonel-departmanlaşmaya dayalı bir organizasyon yapısı mevcuttur. Bu tür bir yapının doğal sonucu olarak, ziyafetlerin yürütülmesinde her bir fonksiyonun, ağırlık olarak ilgi fonksiyonel – departmanın asli sorumlulukları kapsamına girdiği görülmektedir. Otellerin çoğunda(%60) ziyafetlerin yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir departmanın bulunması ise, ziyafetlere ilişkin ilk bağlantıların ve hazırlıkların yürütülmesi, genel olarak ziyafetlerin etkin bir şekilde devam

edip etmediğinin izlenmesi, ilgili birimlerarası iletişimin ve koordinasyonun sağlanması gibi amaçlara yöneliktir.

*Öte yandan bazı otellerde (%40) ziyafet organizasyonlarının Yiyecek – İçecek Departmanının sorumlulukları kapsamına girmesi, departmanlararası işbölümü ve koordinasyona farklı bir boyut getirmektedir. Bunun en önemli nedeni, otellerde genel olarak Servis ve Mutfak hatta bazen Satın Alma – Departmanlarının Yiyecek – İçecek Departmanına bağlı alt birimler olmasıdır. Bilindiği gibi Ziyafetlerden sorumlu olan departman, daha çok iletişim ve koordinasyonu sağlama ve işlerin ilgili fonksiyonel-departmanlara aktarımı işlemini gerçekleştirmektedir. Oysa Yiyecek – İçecek Departmanının ziyafetlerden de sorumlu olduğu bir yapılanmada, bu departmanın yöneticilerinin yüklendikleri görev, yetki ve sorumluluklar daha karmaşık bir hal almaktadır: Gerek otelin tüm yiyecek – içecek hizmetlerinin yürütülmesi ve bu kapsamda kendisine direkt bağlı alt birimlerin kontrolü, gerekse ziyafetlerin sorumluluğu, bu yöneticilerin diğer otel birimleriyle koordinasyon sağlamaları ve salt ziyafetlerin yürütülmesi, izlenmesi ve performanslarının değerlendirilmesine odaklanmalarını güçleştirmektedir.

*Yalnızca ziyafetlerden sorumlu departmanlarda çalışan işgören sayısının, diğer departmanlarla kıyaslandığında daha az olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca bu departmanlarda, en tepe yönetici dışında yönetim kademelerinin sayısı da ikiyi geçmemektedir. Bu durum, ziyafet departmanlarının temel işlevleri göz önüne alındığında daha iyi anlaşılabilir. Bu departmanın elemanları ziyafetlere ilişkin temel faaliyet alanlarında teknik uzmanlık gerektiren işlerden ziyade, ziyafet organizasyonu, elemanlararası koordinasyon ve denetim gibi yönetsel nitelikteki işlerle uğraşmaktadırlar.

*Direkt olarak ziyafet organizasyonlarından sorumlu birimlerin, otellerdeki tüm birimlerle bağlantılı şekilde çalışmalarını gerektiği görülmektedir. Özellikle Satış, Halkla İlişkiler, Önbüro, Muhasebe, Kat Hizmetleri ve Teknik Hizmetler departmanları, tüm otellerde ziyafet departmanlarının en fazla işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmalarını gereken birimlerdir. Aynı önem derecesinde olmamakla birlikte, diğer otel birimleriyle de, sıkça temas edilmesi, bilgilendirme ve raporlama yoluyla iletişim kurulması zorunludur. Bunun anlamı, ziyafet organizasyonlarının başarıyla yürütülebilmesi için, tüm otel departmanlarının, ziyafetlerin başından sonuna dek birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarının ve ziyafet akışı içerisinde her bir departmanın kendi alanına giren görevler

dışında da diğerlerine yardımcı olmalarının büyük önem taşımasıdır. Yiyecek – İçecek Departmanının ziyafetlerin sorumluluğunu üstlendiği otellerde de bu durumun değişmediği görülebilir.

*Son olarak, ziyafetlerden sorumlu departman yöneticilerinin çoğunlukla diğer ilgili birim yöneticileri / çalışanları üzerinde emir – komuta yetkilerinin bulunmaması ve ilişkilerin daha çok bilgi alma / verme ve sorumluluk aktarımı şeklinde yürütülmesi, karşılıklı iyi niyet ve ortak amaç birliğinin teşkil edilmesi ve yardımlaşma temeline dayalı bir çalışma ortamına duyulan gereksinimi arttırmaktadır.

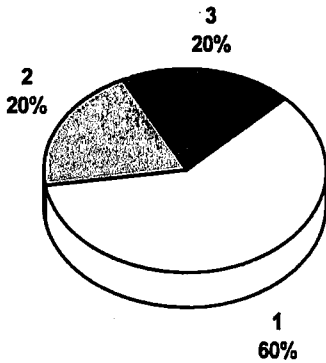
4.3.3.Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otellerde Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülme Prosedürüne İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Görüşme formunun bu bölümünde, otellerde düzenlenmekte olan ziyafetlerin başından sonuna kadar izlenen prosedürün organizasyonel boyutuna yönelik sorular yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, geliştirilecek modele konu olan süreci oluşturan faaliyetlerin, sırasıyla hangi organizasyonel birimler tarafından ve nasıl bir koordinasyon içerisinde yürütülmekte olduğu incelenmektedir.

A)Ziyafetlere Yönelik Müşteri Taleplerinin Alınması, İşleme Konulması ve Onaylanmasına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

a)

ZİYAFET VERECEK OLAN KİŞİ VEYA KURULUŞLARDA ÖNGÖRÜŞMELERİN KİMLER TARAFINDAN YÜRÜTÜLDÜĞÜ



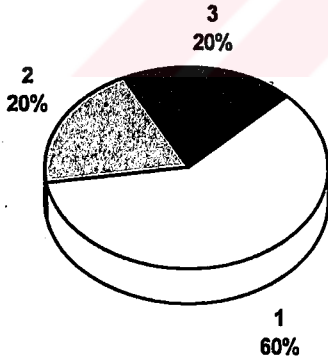
- (1) Ziyafetlerden Sorumlu Yönetici veya Yardımcıları
- (2) Ziyafetlerden Sorumlu Yönetici ile Satış Müdürü
- (3) Ziyafetlerden Sorumlu Yönetici, Genel Müdür ve Satış Müdürü

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, ziyafeti verecek olan kişi, kurum ya da kuruluşlarla yapılan öngörüşmelerin, otellerin %60'ında ziyafetlerden sorumlu yöneticiler veya yardımcıları tarafından yapıldığı saptanmıştır. Öte yandan, otellerin %20'sinde, konaklamayı da kapsayan ziyafetlere yönelik öngörüşmelere Satış Müdürü de katılırken; %20'sinde Genel Müdür ve Satış Müdürünün de zaman zaman öngörüşmeleri direkt olarak yapılabildiği görülmektedir.

b)Görüşülen otellerin tümünde (%100), öngörüşme yapıldıktan sonra ziyafet talebinin kabul edilmesi ziyafetten sorumlu yöneticilere ait bir karardır. Bu yöneticilerin %60'ı, otelin ziyafetlere ilişkin kapasitesini ve mevcut durumu periyodik olarak izleyebildiklerini (bilgisayar, rezervasyon defterleri veya toplantılar aracılığıyla) ve bu nedenle onay öncesi diğer birimlerle görüşme gereğini duymadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun istisnaları ise, bazı büyük ziyafetlerde veya protokol yemeklerinde Yiyecek – İçecek Müdürü ya da Restoran (Servis) Şefi ile fiyat ve kredilendirme koşullarına ilişkin olarak Genel Müdürdan onay alınmasıdır.

c)

ZİYAFET ANLAŞMASININ OTELDE KİMLER TARAFINDAN İMZALANDIĞI



- (1) Ziyafetlerden Sorumlu Yönetici veya Yardımcısı ile Müşteri Arasında
- (2) Ziyafetlerden Sorumlu Yönetici, Genel Müdür ve Müşteri Arasında
- (3) Banket Sorumlusu ile Müşteri Arasında

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, Ziyafet Anlaşması, görüşülen otellerin %60'ında ziyafetten sorumlu yöneticiler veya yardımcıları ile müşteriler arasında; %20'sinde Genel Müdürün de katılımıyla ve kalan %20'sinde Banket Sorumlusu ile müşteriler arasında imzalanmaktadır.

d)Araştırma kapsamına giren otellerin tümünde (%100), ziyafetten sorumlu birimler tarafından ziyafet anlaşmasının içerdiği bilgilerin yer aldığı ayrıntılı işletme içi dokümanlar

hazırlanmakta ve tüm ilgili birimlere dağıtılmaktadır. Bunlar, matbu formlar şeklinde düzenlenerek elle veya daktilo ile doldurulabildikleri gibi; ziyafetin kapsamına ve özelliklerine göre ayrıntı düzeyleri değişiklik gösteren bilgisayar çıktıları da olabilmektedir.

Elde edilen bulgular, otellerin tümünde ziyafet taleplerinin değerlendirilmesine ilişkin nihai sorumluluğun, ziyafetlerden direkt sorumlu en üst düzey yöneticiler veya yardımcılarında ait olduğunu ve istisnai durumlar dışında bu aşamada, ilgili yöneticilerin diğer otel birimlerinin yöneticileri ile iletişim gereği duymadıklarını göstermektedir. Görüşülen otellerden ikisinde bilgi işlem teknolojilerinden yararlanılarak otelin herhangi bir ziyafete hazır olup olmadığının kolaylıkla izlenebildiği belirtilirken; diğer otellerde bu değerlendirme, rezervasyon kayıtları (tabloları) ve periyodik olarak gerçekleştirilen birimlerarası toplantılar sonucunda yapılabilmektedir. Onaylanan ziyafetin içeriğine ilişkin ayrıntılı bilgilendirme ise otellerin tümünde, daha sonra Ziyafet Departmanı tarafından hazırlanan bilgilendirme formları ile ilgili birimlere sunulmaktadır.

Yukarıda açıklanan durumda, ziyafetlere ilişkin kapasitenin doğru tespitinde her zaman için sorunlarla karşılaşılma riski sözkonusudur. Bu aşamada, birimlerarası doğrudan iletişim ve birlikte karar verme eksikliği, otelleri aşağıda örneklenen bazı sorunlarla karşı karşıya bırakabilecektir:

*Önbüro Departmanı (ya da Rezervasyon) ile bu aşamada doğrudan iletişim kurulmaması durumunda, gerçekte mevcut olandan daha fazla boş oda garantisi verilebilir. Bunun yanında, Satış Departmanı ile direkt iletişimin kurulmaması da, daha düşük oda fiyatlarından rezervasyon yapılması ve böylece otelin uygulamak istediği aylık (veya başka bir periyotta) ortalama oda fiyatlarının altına inilmesi ve kârlılığın azalması riskini getirebilir.

*Yiyecek-İçecek Departmanı ile bu aşamada direkt temasın kurulmaması, ziyafet kapsamına giren üretim ve servis hizmetlerinin aksamasına neden olabilir. Özellikle otelin doluluk oranının yüksek olduğu yoğun sezonlarda, ziyafet dışı müşterilerin de sayıca fazla olması, ziyafetlerin onaylanmasından sonra yapılan bilgilendirmenin yetersiz kalması sonucunu doğurabilir.

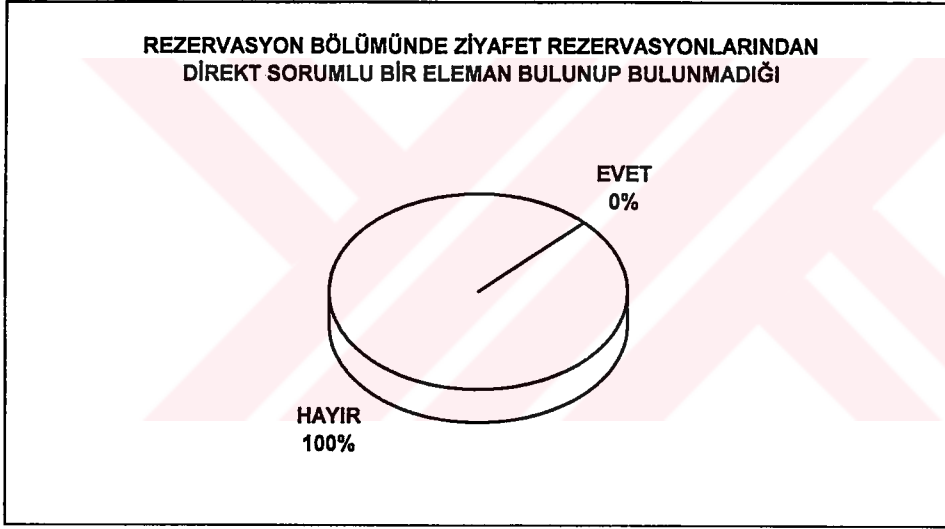
*Kat Hizmetleri, Çamaşırhane, Güvenlik gibi birimlerle de, benzer şekilde önceden iletişim kurulmaması, bu hizmetlere ayrılacak personel sayısında yetersiz kalmasına neden olabilir.

Yukarıdaki örneklerin çoğaltılabilmesi mümkündür. Ancak ziyafet taleplerinin onaylanması ve anlaşmanın imzalanmasına kadar geçen sürenin, en azından Önbüro, Satış ve Pazarlama, Kat Hizmetleri, Yiyecek-İçecek ve Muhasebe gibi ziyafetlerde kilit önem taşıyan birimlerin yöneticilerinin(ya da yetkililerinin) de görüşleri alınarak tamamlanması, bu tür sorunları en aza indirgeyebilir.

B)Ziyafet Kapsamına Giren Faaliyetlerin Otellerdeki Organizasyonel Birimler Arasındaki Akışına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Ziyafet kapsamına giren tüm işlerin ve faaliyetlerin otellerdeki organizasyonel birimler arasında nasıl bir akış gösterdiğine ilişkin bilgiler aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

a)



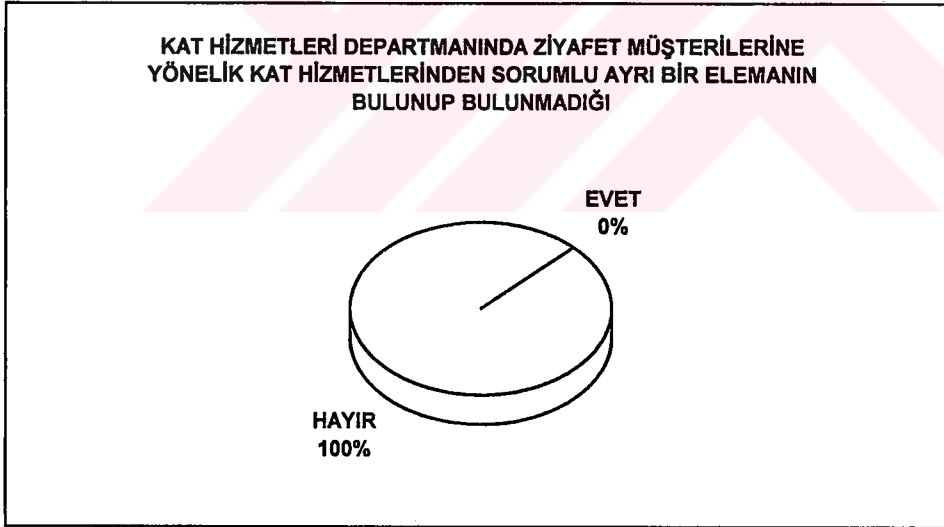
Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin hiç birinin Rezervasyon Bölümünde, otelde konaklayacak olan ziyafet müşterilerinin oda rezervasyonu işlemlerinin yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar bulunmamaktadır. Bu işletmelerin %80'inde rezervasyon işlemleri Önbüro elemanları tarafından yürütülmekte; %20'sinde ise ziyafet organizasyonlarından sorumlu birim elemanları tarafından yerine getirilmektedir.

b)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin hiçbirinin Önbüro Departmanında, ziyafet müşterilerinin konaklama işlemlerinin-Giriş (Check – in) ve Çıkış (Check – out)-yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar bulunmamaktadır. Söz konusu işlemler Önbüroda görevli tüm elemanların sorumlulukları arasındadır.

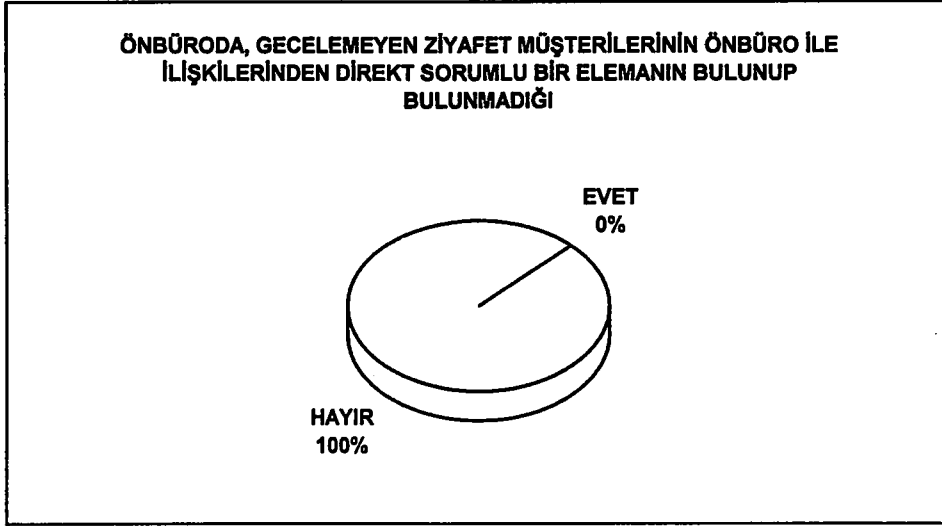
c)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin hiçbirinin Kat Hizmetleri Departmanında, ziyafet müşterilerine yönelik kat hizmetlerinin yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar bulunmamaktadır. Söz konusu işlemler “Housekeeper (Kat Hiz. Yön.)”ın yetki ve sorumluluk alanında olup, görevli kat hizmetleri çalışanları tarafından yerine getirilmektedir.

**T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

d)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, otellerin hiçbirinin Önbüro Departmanında, geceleme yapmayan ziyafet müşterilerinin Önbüro ile ilişkilerinin yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar bulunmamaktadır. Söz konusu işler görevli Önbüro elemanları tarafından yerine getirilmektedir.

e)



Yukarıdaki grafikte de görüleceği gibi, görüşülen otellerin %60'ının Yiyecek – İçecek Departmanında, ziyafet müşterilerine yönelik yiyecek – içecek servisi işlemlerinden direkt sorumlu ayrı elemanlar bulunmaktadır. Bu üç otelden birinde Banket Şefi, Yiyecek – İçecek Müdürünün kontrolü altında söz konusu işleri yürütmekte; birinde bu işler, tamamen Yiyecek–İçecek Müdür ve Yardımcısının direkt sorumlulukları arasında gerçekleştirilmektedir. Diğer otelde ise Banket Servis Bölümü adı altında ayrı bir bölüm bulunmakta ve bu servisin yöneticisi, ziyafetlerde sunulan yiyecek ve içeceklerin maliyetlerine ilişkin olarak Yiyecek –

İçecek Bölümünün, sunulan hizmetlerin yönetsel boyutu açısından da Grup Hizmetleri Departmanının kontrolü altında çalışmaktadır.

Öte yandan görüşülen otellerin %40'ında bu sorumluluk tamamen Yiyecek – İçecek Müdürünün inisiyatifinde görevli elemanlarca yerine getirilmektedir. Başka bir deyişle Yiyecek – İçecek Departmanında salt bu işleri yerine getirmekle yükümlü ayrı bir eleman / elemanlar bulunmamakta; bunlar departmanın asli görevleri arasında görev dağılımına tabi tutulmaktadır.

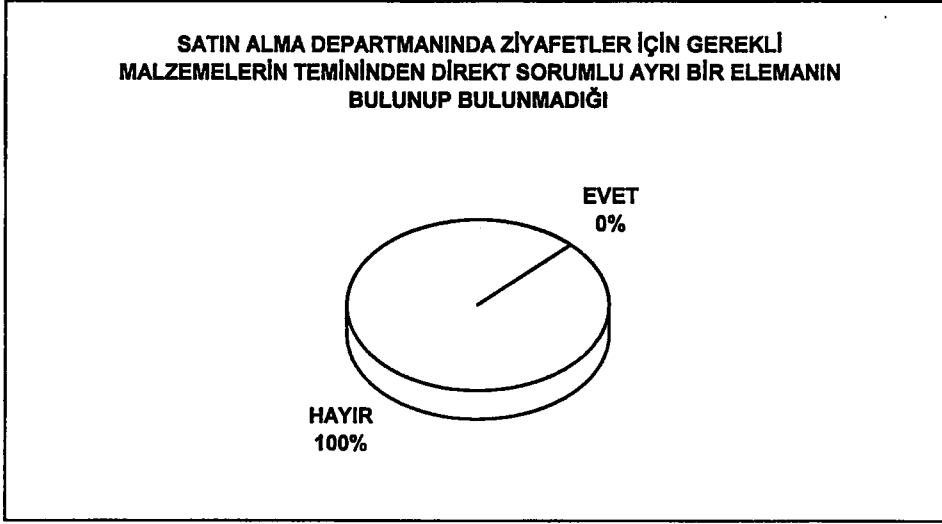
f)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %80'inin Mutfak Departmanında ziyafetlere ilişkin yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasından direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar bulunmamaktadır. Bu işler, Mutfak Şefinin (ya da Aşçıbaşı) sorumlulukları arasında olup, görevli mutfak personeli tarafından yerine getirilmektedir.

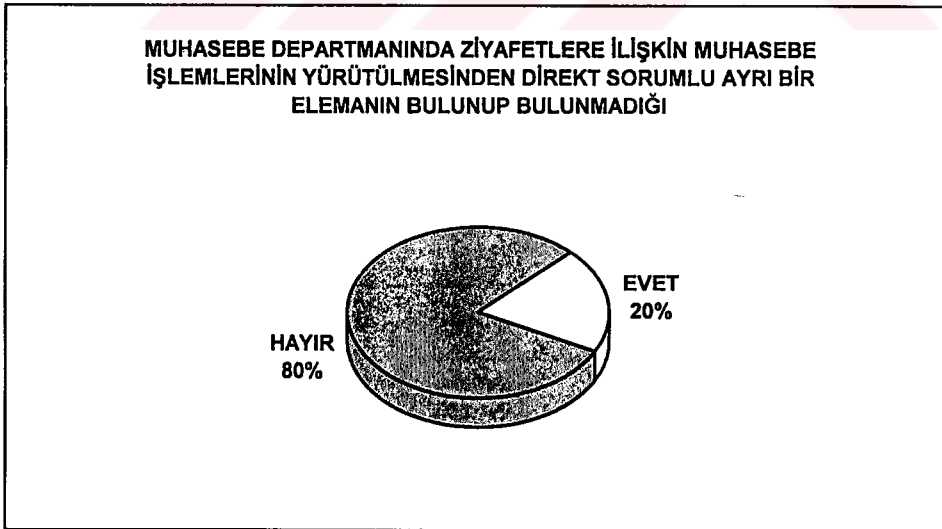
Yalnızca bir otelde (%20) “Banket Mutfağı” tamamen ayrılmış olup, burada görev yapanlar “Executive Chief (Sorumlu Müdür)”in inisiyatifi ve görevlendirilmesine bağlı olarak tam yetkilidirler.

g)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin hiçbirinin Satın Alma Departmanında, ziyafetler için ihtiyaç duyulan malzemelerin temin edilmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar bulunmamaktadır. Bu konuda yapılacak işler, Satın Alma Müdürü veya Yardımcıları tarafından yürütülmektedir. Ancak burada vurgulanabilecek tek istisnai durum, otellerden birinde Satın Alma Müdürünün, Yiyecek – İçecek Müdürünün altında görev yapması ve dolayısıyla onun görevlendirmesi kapsamında sorumluluk taşımıştır.

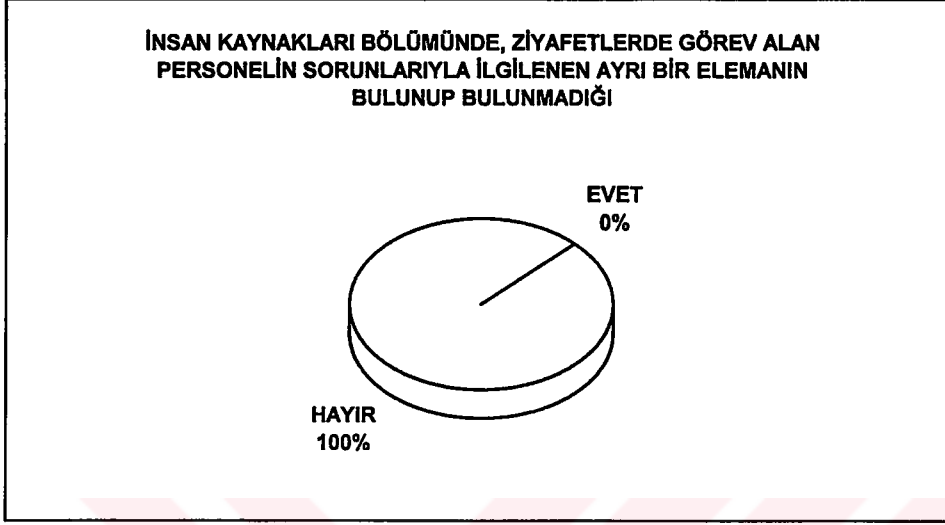
h)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %80'inin Muhasebe Departmanında, sadece ziyafetlere ilişkin muhasebe işlemlerinin yürütülmesinden sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar bulunmamaktadır. Bu işler Muhasebe Müdürü veya yardımcılarının sorumlulukları arasında yer alır.

Öte yandan otellerden birinin (%20) Muhasebe Bölümünde, yalnızca ziyafetlere ilişkin muhasebe işlemlerinin yürütülmesinden sorumlu ve bu konuda tam yetkili bir eleman (Kredilerden Sorumlu Memur) bulunmaktadır.

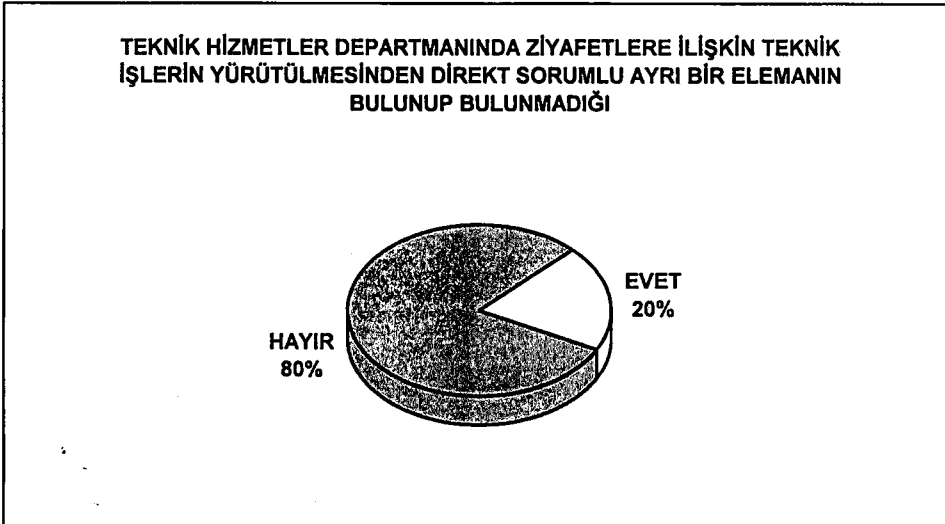
i)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin hiçbirinin insan kaynaklarından sorumlu biriminde, ziyafetlerde görev alan işgörenlere ilişkin personel sorunlarından direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar bulunmamaktadır. Otellerin dört tanesinde (%80) görüşülen yöneticiler, bu birimle herhangi bir iletişim kurmaları gerekmediğini ve oteldeki tüm departmanların işe alma, yerleştirme ve eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve personele ilişkin çalışmaları kendi bünyelerinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Yalnızca bir otel işletmesinde, yukarıdaki çalışmaların İnsan Kaynakları ve Eğitim Direktörünün sorumluluk alanına girdiği tespit edilmiştir.

j)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %80'inin Teknik Hizmetler Departmanında yalnızca ziyafet organizasyonlarına ilişkin teknik işlerin yürütülmesinden sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar bulunmadığı; bu işlerin Teknik Hizmetler Müdürü veya yardımcılarının sorumlulukları arasında yer aldığı saptanmıştır. Otellerden yalnızca birinin (%20) Banket Servisinde ise direkt olarak ziyafet organizasyonlarının teknik boyutuna ilişkin özel eğitim almış elemanlar bulunmakta ve bu kişiler teknik işleri yürütürken nispeten çözümü kolay sorunlarda kendi inisiyatiflerini kullanabilmekte, otel açısından maliyeti yüksek veya büyük öneme sahip teknik düzenlemelerde ise Teknik Hizmetler Müdürünün onayını almaktadırlar.

Ziyafetler kapsamında yürütülen faaliyetlerin organizasyonel birimler arasındaki dağılımı incelendiğinde karşımıza çıkan en önemli sonuç, aşağıda belirtilen bazı istisnalar dışında, tüm faaliyet gruplarının ilgili fonksiyonel-departmanların asli görevleri arasında kabul edilmesi ve departmanlarda yalnızca bu faaliyetlerden sorumlu ayrı bir eleman / elemanların bulunmamasıdır. Bu konudaki ayrıntılı sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

*Ziyafet müşterilerinin konaklamasına ilişkin önbüro işlemleri ile kat hizmetleri ve sunulacak hizmetlerle ilgili malzemelerin satın alınmasına ilişkin işlemler, otellerin tümünde ilgili departmanların görevlerinin bir bölümünü oluşturur. Ziyafetlerden sorumlu olan departmanlar, bu faaliyetleri, hazırladıkları bilgilendirme formları, toplantılar, yüzyüze görüşmeler ya da bilgisayar programları aracılığıyla sözkonusu departmanlara aktarmaktadır. Ziyafet departmanlarına bu faaliyetlerle ilgili olarak ulaşan müşteri talepleri de benzer şekilde bir aktarıma tabi tutulmaktadır.

*Ziyafet müşterilerinin oda rezervasyonları, ziyafetlerde sunulacak yiyecek – içeceklerin hazırlanması, ziyafetlerle ilgili muhasebe işlemlerinin yürütülmesi ve ziyafetlerin teknik boyutuna giren faaliyetler, otellerin %80'inde; ziyafetlerde sunulan yiyecek – içeceklerin servisine ilişkin işlemler ise otellerin %60'ında ilgili fonksiyonel-departmanlar tarafından yerine getirilmektedir. Bu uygulamaların dışında ise, sadece bir otelin Ziyafet Departmanında, ziyafetlere ilişkin mutfak faaliyetleri, oda rezervasyonları, muhasebe ve teknik işlemlerden sorumlu elemanlar bulunduğu görülebilir. Bu elemanlar, ancak gerekli gördükleri taktirde ilgili departmanlarla koordineli biçimde sözkonusu faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenerek çalışmaktadırlar.

*Otellerin %80'inde İnsan Kaynakları (Personel) Departmanının ziyafetlerden

sorumlu departmanlarla iletişim ve koordinasyon içinde olmadığı; ancak tek bir otelde ziyafet personelinin ilgilendiren faaliyetlerin İnsan Kaynakları ve Eğitim Direktörünün sorumluluğunda olduğu saptanmıştır. Bunun en önemli nedeni, dört otelde de işgörenlerin işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi, performanslarının değerlendirilmesi gibi faaliyetlerin, görev yaptıkları departmanların yöneticilerinin sorumluluğunda olmasıdır.

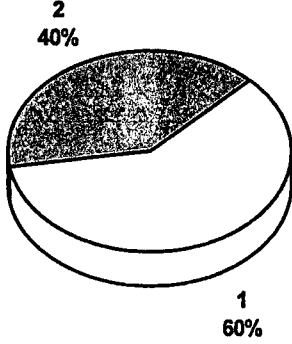
*Ziyafet kapsamına giren faaliyet gruplarının fonksiyonel departmanların görevleri arasında yer alması, ancak bu departmanlarla yalnızca sözkonusu işlerden sorumlu kişilerin bulunmaması, bu faaliyetlerin birimlerdeki direkt sorumlularına ulaşabilmeyi çoğu kez güçleştirmektedir. Departman yöneticileri, kendi fonksiyonel sorumluluk alanlarına giden diğer tüm işler gibi bunları da bölümlerindeki hiyerarşik yapılanmaya bağlı olarak dağıtmaktadır. Otellerdeki departmanların büyük bölümünde müşterilerle direkt teması gerektiren ve çok belirgin tanımlamalara giremeyecek çeşitli faaliyetlerin yürütülmesi ve işgörenlerin genellikle aynı birimde birden fazla işi gerçekleştirmeleri; öte yandan tam gün mesai nedeniyle vardiya sisteminin sürekli görev aktarımını gerektirmesi bu sorunu daha da gözle görünür kılmaktadır. Örneğin, Önbüro Departmanında hem ziyafet hem de ziyafet dışı müşterilerin taleplerini çoğunlukla o sırada görevli aynı elemanlar karşılamakta ve bu durumun zaman zaman karışıklıklar yaratması kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle ziyafet müşterilerinin diğer müşterilerden ayrılan özel ve beklenmedik talepleri karşısında Ziyafet Departmanı ile anında temas kurulması gerekliliği, müşteriye gecikmeli olarak yanıt verme riskini taşır.

C)Ziyafetlerin Yürütülmesinde İlgili Birimler Arasında Koordinasyonun Sağlanmasına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına giren otellerde, ziyafet organizasyonlarının yürütülmesinde ilgili birimler arasındaki koordinasyonun nasıl sağlandığına ilişkin bulgular aşağıdaki gibi üç aşamada özetlenebilir:

a) Ziyafetlerin Plânlanması Sırasında Birimlerarası Koordinasyonu Sağlayan Araçlar ve Yöntemler

ZİYAFETLERİN PLANLANMASI SIRASINDA BİRİMLERARASI KOORDİNASYONU SAĞLAYAN ARAÇLAR VE YÖNTEMLER



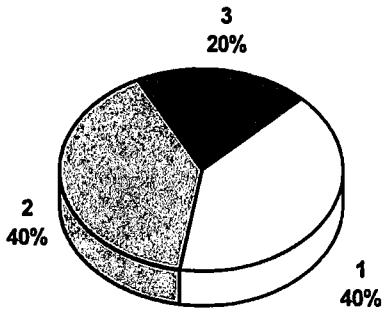
- (1) Bilgilendirme Formları
- (2) Bilgilendirme Formları + Toplantılar

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi ,görüşülen otellerin % 60'ında ,ziyafetlerin plânlanması sırasında birimlerarası koordinasyonun sağlanabilmesi amacıyla bilgilendirici nitelikte formlar hazırlanmakta ve bu formlar ilgili tüm otel birimlerine önceden dağıtılmaktadır.

Otellerin % 40'ında ise,yukarıda sözü edilen bilgilendirme formları kullanılmakla birlikte,ayrıca ilgili yöneticilerle periyodik olağan toplantılar dışında, ziyafetler öncesinde de toplantılar yapılmaktadır.

b) Ziyafetlerin Yürütülmesi Sırasında Birimlerarası Koordinasyonu Sağlayan Araçlar ve Yöntemler

ZİYAFETLERİN YÜRÜTÜLMESİ SIRASINDA BİRİMLERARASI KOORDİNASYONU SAĞLAYAN ARAÇLAR VE YÖNTEMLER

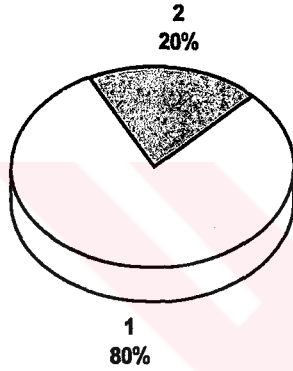


- (1) Memorandumlar
- (2) Yüzyüze görüşmeler ve telsiz telefonla haberleşme
- (3) Bilgilendirme Formu + Birebir kontroller

Yukarıdaki grafikte de görüleceği gibi,görüşülen otellerin % 40'ında ziyafetlerin yürütülmesi sırasında ilgili birimler arasındaki koordinasyonun sağlanmasında memrandumlar kullanılırken,diğer % 40'ında ilgililerin istekler veya sorunlar söz konusu olduğunda yüzyüze görüşerek ya da telsiz telefonlar aracılığıyla birbirlerine ulaşabildikleri; % 20'sinde ise ziyafet öncesinde dağıtılan bilgilendirme formlarının ve ziyafet mekânlarının düzenli kontrolünün koordinasyona yardımcı olduğu belirlenmiştir.

c) Ziyafetlerin Sonrasında Birimlerarası Koordinasyonu Sağlayan Araçlar

ZİYAFETLERİN SONRASINDA İLGİLİ BİRİMLER ARASINDA KOORDİNASYONUN SAĞLANMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR



- (1) İlgili birim yöneticileri ile toplantılar
- (2) İlgililerden rapor isteme

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi;görüşülen otellerin % 80'inde ,ziyafetler tamamlandıktan sonra birim yöneticileri arasında yapılan toplantılar koordinasyon sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak otellerin ikisinde bu toplantıların her ziyafet sonrasında yapıldığı;diğer ikisinde ise ancak sorunlar ve şikayetlerle karşılaşıldığında veya çok özel organizasyonlar sonrasında gerçekleştirildiği öğrenilmiştir.

Otellerin % 20'sinde ise sadece,ziyafet sonrasında,özellikle ziyafetin gerçekleştirildiği salonların yöneticilerinden rapor istendiği ve buna bağlı olarak durum değerlendirmesi yapıldığı görülmektedir.

Ziyafetlerin yürütülmesinde ilgili birimler arasında koordinasyonun sağlanmasına yönelik bulgular bizi aşağıdaki sonuçlara götürmektedir:

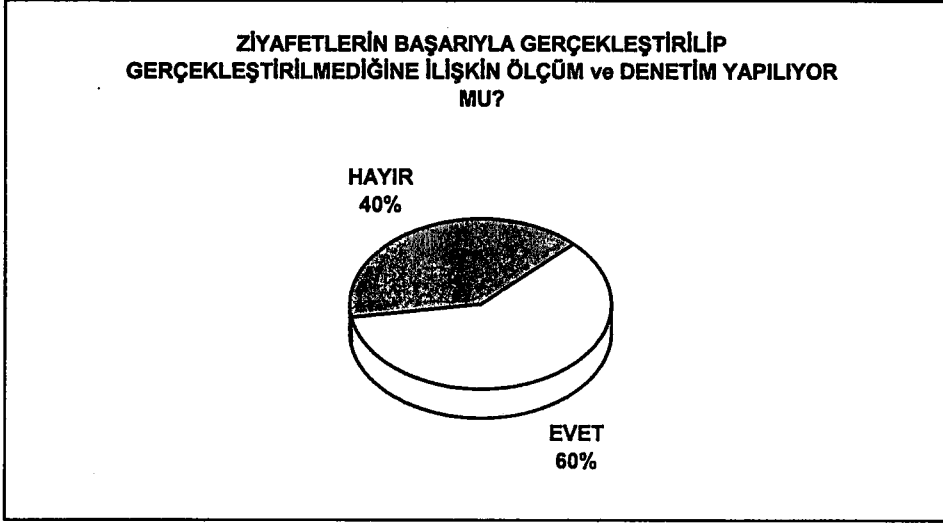
*Ziyafetlerin plânlanması sırasında önemli olan, etkin bir koordinasyonun sağlanabilmesi için, yukarıdaki koordinasyon araçlarından ilgili birimlerin ne ölçüde yararlanabildiklerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla kullanılan bilgilendirme formlarının

ziyafetlere ilişkin ayrıntı düzeyleri farklı olabilmektedir. Dolayısıyla, öncelikle plânlama aşamasında, ilgili tüm birimlerin, düzenlenecek ziyafetlere ilişkin olarak olabildiğince fazla bilgiye ve özellikle kendi departmanlarını ilgilendiren teknik ve organizasyonel düzeydeki ayrıntılara ulaşmaları gerektiği düşünülebilir. Bunun için hazırlanan formlar bu bakış açısı ile hazırlanmalı ve birimlerin sözkonusu düzenlemeleri eksiksizce yapabilmeleri için zamanında kendilerine iletilmelidir. Ancak yalnızca bilgilendirme formlarının koordinasyonu sağlamada yetersiz kaldığı ve bazı soruların veya belirsiz kalan noktaların açığa kavuşturulabilmesinde öngörüşmelere ve toplantılara da (%40 oranında) başvurulduğu görülebilir.

*Ziyafetlerin yürütülmesi sırasında birimlerarası koordinasyonun sağlanmasında en çok memoralardan, ilgililerle yapılan yüzyüze ya da telefonla (veya telsiz telefonla) görüşmelerden yararlanılması, bu aşamada birimler arasında acil ve direkt (birebir) temas gerekliliğini ortaya koymaktadır. Acil ve/veya doğrudan temas gerekliliği, aynı zamanda ziyafetlerin plânlaması aşamasında belirtilen yetersiz bilgilendirmeler durumunda daha da artabilecektir.

*Ziyafetlerin gerçekleştirilmesinden sonra, birimler arasında değerlendirme amaçlı koordinasyonun sağlanmasında en çok başvuru yöntemini, ilgili birim yöneticileri ile toplantılar düzenlemek olduğu belirtilmiştir. Burada önemli olan, bu toplantıların sağlıklı bir değerlendirmeye ne ölçüde olanak tanıdıklarıdır. Eğer ziyafetler sırasında koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ve müşteri şikayetlerine ilişkin olarak, ilgili birimlerin yöneticileri veya diğer yetkilileri eksiksiz bilgiye sahip olabilirlerse, bunları toplantıya taşıyarak birlikte değerlendirebilirler. Dolayısıyla her üç aşamada da koordinasyonun sağlanması, birbirleriyle yakından ilintili faaliyetlerin, sağlıklı iletişimin ve raporlamaların sonucuna bağlıdır.

D)Ziyafetlerin Başarıyla Gerçekleştirilip Gerçekleştirilmediğinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin % 60'ında ziyafet organizasyonlarının başarıyla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin ölçüm ve denetim çalışmaları yapılmakta; % 40'ında ise yapılmamaktadır. Ölçüm ve denetim çalışmalarının yapıldığı üç otelde bu çalışmalar, ziyafet sırasında veya sonrasında ziyafet sahibi ve davetlilerle yapılan yüzyüze görüşmeler, müşteriler tarafından doldurulan anket formları ve yiyecek-icecek maliyetlerine ilişkin kontrol çalışmalarını kapsamaktadır. Müşteri anketlerine ilişkin bir örnek Ek'te yer almaktadır.

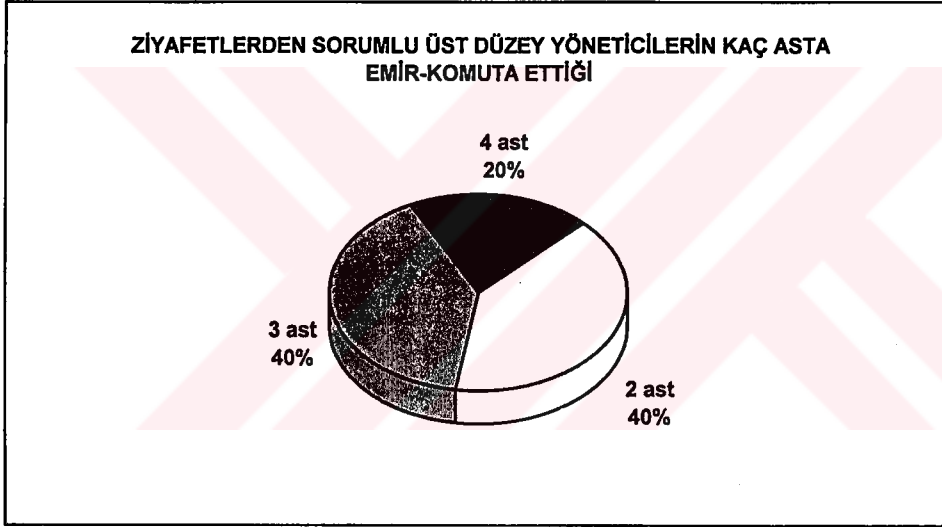
Bu çalışmalar arasında ziyafetlerin performansına ilişkin olarak en önemli gördüğümüz "müşteri anket formları"ndan yalnızca bir otelde yararlanılması önemli bir eksikliklerdir. Müşterilerle yapılan yüzyüze görüşmeler yararlı olsa bile, ziyafetin akışı sırasında pek çok ayrıntının gözden kaçırılabilmesi, müşterilerin şikayetlerini farklı görevlilere aktarabilmeleri ya da bu görüşmelerde elde edilen bilgilerin anında ve eksiksiz olarak kaydedilmesi riski her zaman mevcuttur. Öte yandan müşterilere yönelik anketler yanında, ziyafetlerde görev alan her kademedeki işgörenlerin de, ziyafetlere yönelik düşüncelerini, karşılaştıkları ve çözümlenmekte zorluk çektikleri sorunları ve bunlarla ilgili yapıcı önerilerini aktarabilecekleri anket formlarının da son derece yararlı olacağı düşünülmektedir.

4.3.4.Araştırmanın Gerçekleştirildiği Otellerde Ziyafetlerin Yürütülmesinde Karşılaşılan Organizasyonel Sorunlara İlişkin Bulgular

Görüşme Formunun bu bölümünde, araştırmanın yürütüldüğü otellerde ziyafetlerin yürütülmesi sırasında hangi organizasyonel sorunlarla karşılaşıldığına ilişkin sorular yer almaktadır. Bu soruların hazırlanmasında, otel işletmelerinde organizasyonel yapı ve işleyişine temel teşkil eden ilkelere hareket edilerek bu ilkelere ne ölçüde uyulduğu üzerinde durulmuştur.

Ziyafetlerin yürütülmesinde karşılaşılan organizasyonel boyuttaki sorunlara ilişkin bulgular aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

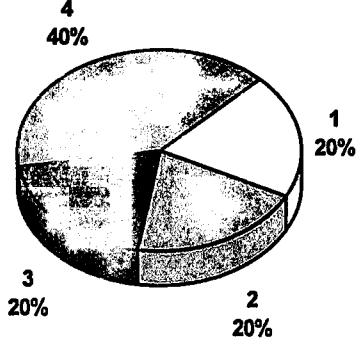
a)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, ziyafet organizasyonlarından sorumlu üst düzey yöneticilerin direkt olarak emir – komuta ettikleri, yani kendilerine rapor vermek durumunda olan ast sayısı otellerin %40'ında 2, %40'ında 3 ve %20'sinde 4 olarak belirtilmiştir.

b)

ZİYAFET YÖNETİCİLERİNİN ASTLARINI NE ÖLÇÜDE KONTROL ETTİKLERİ

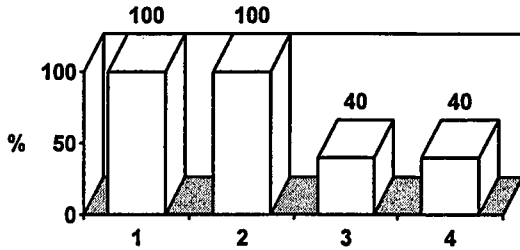


- (1) İşler yürütülürken sürekli kontroller + Sorun ve şikayetlere ilişkin kontroller
- (2) İşler yürütülürken sürekli kontroller + Periyodik kontroller + Sorun ve şikayetlere ilişkin kontroller
- (3) İşler yürütülürken sürekli kontroller + Baskın kontroller + Sorun ve şikayetlere ilişkin kontroller
- (4) Yukarıda belirtilen tüm kontroller

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %20'sinde ziyafet yöneticileri astlarını çalışırken sürekli kontrol altında tuttukları gibi, sorun ve şikayetler çıktığında da ayrıca kontrol etmekte; %20'si sürekli ve sorunlarla şikayetlere ilişkin kontroller yanında baskın kontroller de gerçekleştirmekte; %20'si ise sürekli ve periyodik kontrollere ek olarak sorun ve şikayetler çıktığında da kontrol etmektedir. Otellerin %40'ında ise yukarıda sayılan tüm kontrollerin yapıldığı görülmektedir.

c)

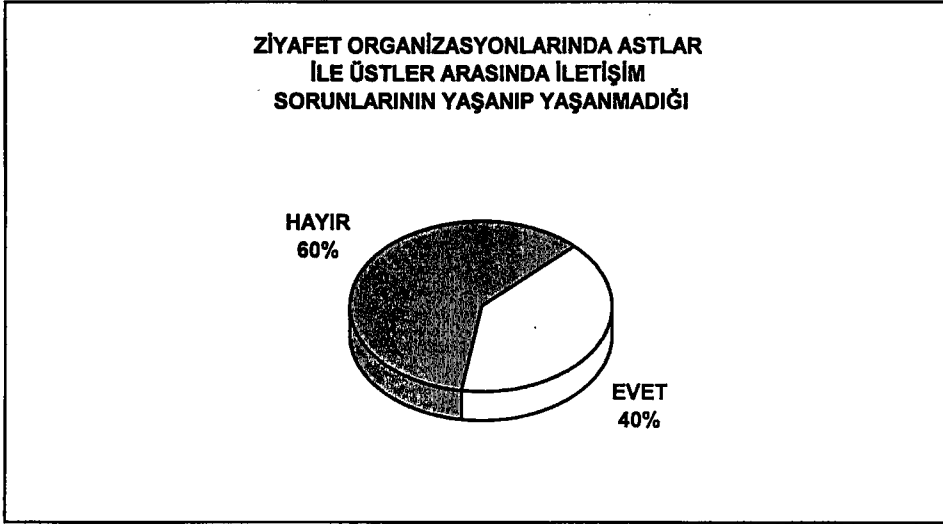
ZİYAFET YÖNETİCİLERİNİN ASTLARINA YÖNELİK KONTROLLERİ



- (1) İşlerin yürütülmesi sırasında sürekli olarak yapılan kontroller
- (2) Sorun ve şikayetler çıktığında yapılan kontroller
- (3) Belirli periyotlarda yapılan kontroller
- (4) Baskın kontroller

Aynı soruya verilen yanıtlar ışığında düzenlenen yukarıdaki tablo incelendiğinde, otellerin tümünde ziyafet yöneticilerinin astlarını çalışmalar sırasında kontrol ettikleri, sorun ve şikayetlerle karşılaştığında ise ayrıca kontrol gereği duydukları görülebilir. Öte yandan periyodik kontroller otellerin yalnızca %40'ında, baskın kontroller ise diğer %40'ında uygulanmaktadır.

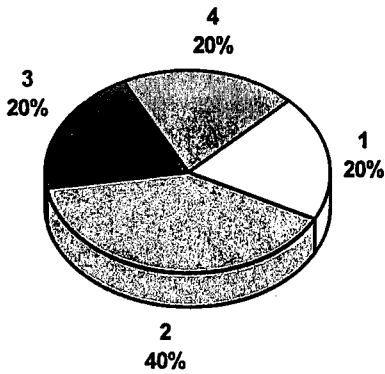
d)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %40'ında yöneticiler, ziyafet organizasyonları sırasında astlar ile üstler arasında bazı iletişim sorunları yaşandığını ifade ederken; %60'ında bu tür sorunlar yaşanmadığı belirtilmiştir. Yaşanan iletişim sorunlarının en önemlileri olarak, “bilgi aktarımında eksiklik veya yanlışlık” ile “gerek duyulduğunda sorumlu kişilere ulaşamama” durumları vurgulanmıştır.

e)

ZİYAFET ORGANİZASYONLARINDA HANGİ KADEMEDEN İTİBAREN BAĞIMSIZ KARAR VERİLDİĞİ



- (1) Ziyafet Dep. Yöneticisi
- (2) Restoran şefi
- (3) Yiyecek-İçecek Müdürü
- (4) Ziyafet Dep. Sekreteri

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %40'ında Restoran Şefi' (Maitre D'Hotel) nden, %20'sinde Ziyafet Yöneticisinden, %20'sinde Yiyecek – İçecek Müdüründen itibaren yöneticiler ziyafetlere ilişkin bağımsız karar verebilmektedirler. Otellerden yalnızca birinde ise ziyafetlerden sorumlu departmandaki tüm çalışanlar (en alt kademedeki Sekreterden itibaren) üstlerinin verdiği geniş yetkiler çerçevesinde bağımsız

kararlar verebilmektedir.

f)Yukarıda belirtilen üst yönetim kademeleri dışında kalan kademelerde ise astlar ziyafet organizasyonlarının yürütülmesine ilişkin kararların alınmasında mutlaka bir üst yöneticiye danışıp onay almak zorundadırlar.

g)Görüşülen otellerin %60'ında, ziyafetlerin yürütülmesi sırasında kritik kararların alınmasında, ziyafetlerden sorumlu yöneticiler (veya karar alma yetkisine sahip elemanlar) diğer ilgili birimlerle çeşitli sorunlar yaşayabilmektedirler. Bu sorunların en yoğun yaşandığı birimler, Rezervasyon, Muhasebe, Servis ve Teknik Hizmetler olarak belirtilmiştir. Yaşanan sorunlara verilebilecek bazı somut örnekler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

-Ziyafet amacıyla otele gelen veya otelden çıkan grupların beklenmedik nedenlerle erken veya geç giriş / çıkış yapmaları durumunda, Önbüro, Kat Hizmetleri ya da Servis Birimlerinde karışıklıklar yaşanması;

-Ziyafet müşterilerinin ödeme şekli konusunda Muhasebe Departmanı ile sorunlar yaşanması ya da geç ödemelerin yarattığı sorunlar;

-Ziyafetlerin yürütülmesi sırasında müşterilerin anlaşmada yer almayan özel ve beklenmedik bazı talepleri söz konusu olduğunda, Servis Bölümü ya da Kat Hizmetlerinde sorunlar yaşanması;

-Kalabalık ziyafet gruplarının ağırlanmasında Önbüroda izdiham nedeniyle "Giriş / Çıkış" işlemlerinin gecikmeli olarak yapılabilmesinin müşteriler açısından sorun yaratması;

-Teknik işlere ilişkin olarak ziyafet salonlarında beklenmedik müşteri taleplerinin sorun yaratması, ayrıca bozulan teçhizatın yenilenmesi veya tamirinin yarattığı gecikmeler.

h)

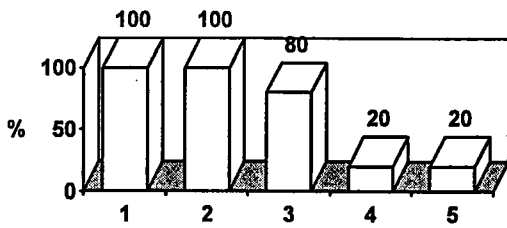


Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin tümünde (%100) ziyafet organizasyonlarına ilişkin konularda karar verme yetkisine sahip olan elemanların verdikleri kararlardan tam anlamıyla sorumlu oldukları ifade edilmiştir.

Bunun sağlanabilmesi için otellerde insan kaynakları yönetimi kapsamında neler yapıldığına ilişkin bulgular ise bir sonraki şıkta açıklanmaktadır.

i)

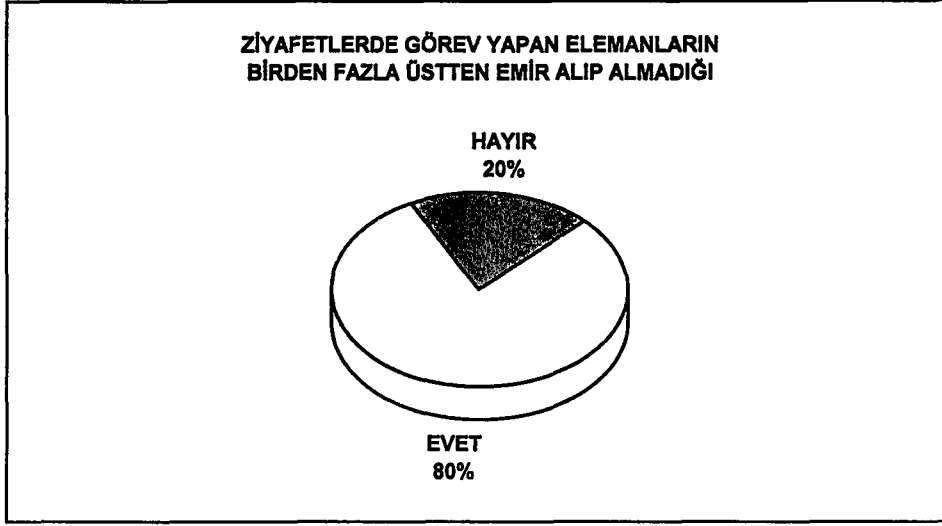
ZİYAFETLERDE YETKİ=SORUMLULUK DENKLİĞİNİ SAĞLAMAK İÇİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA NELER YAPILDIĞI



- (1) İşe alma sürecinde yetki ve sorumluluk alabilecek olanların seçilmesi
- (2) Belirli aralıklarla üstlerin astlarını denetlemesi
- (3) Ödüllendirme/Cezalandırmada bu kriterlere ağırlık verilmesi
- (4) Sürekli eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin yürütülmesi
- (5) Performans değerlendirme sürecinde bu kriterlere ağırlıklı yer verilmesi

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin tümünde işe alma sürecinde yetki ve sorumluluk alabilecek kişilerin seçimine ve periyodik denetimlere önem verilmektedir. Otellerin %80'inde ayrıca ödüllendirme ve cezalandırma kriterlerinde "yetkinin sorumlulukla denk biçimde kullanılması" ağırlıklı yer tutarken; %20'sinde sürekli eğitim ve yetiştirme faaliyetleri, %20'sinde ise performans değerlendirme çalışmaları da aynı amaca hizmet etmektedir.

j)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %80'inde ziyafet organizasyonlarında çalışanların birden fazla üstten emir almak durumunda kaldıkları, yalnızca %20'sinde böyle bir durumun söz konusu olmadığı belirtilmiştir. Birden fazla üstten emir alınması durumunun yarattığı sorunlar arasında,

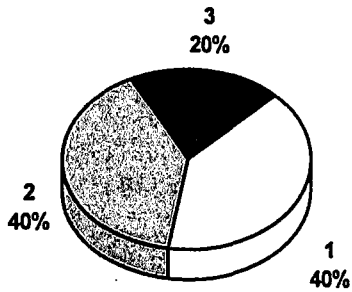
-İşgörenlerin motivasyonlarında düşüş,

-Karar vermede güçlük,

-İşlerin yapılmasında gecikmeler vb.. sorunlarla daha sıkça karşılaşıldığı ifade edilmiştir.

k)

**ZİYAFETLERE İLİŞKİN KARAR VERME YETKİSİNE SAHİP
OLAN KİŞİLERİN ZİYAFET
ORGANİZASYONLARINA YÖNELİK BİLGİ DÜZEYLERİ**



- (1) Ziyafetin başından sonuna kadarki tüm işler
- (2) Bağlı bulunduğu departmanla ilgili tüm işler
- (3) Sadece kendi uzmanlık alanları ile kendisinden bir önceki ve bir sonraki departmanın işleri

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerde ziyafetlere ilişkin karar verme yetkisine sahip olan kişilerin bir “ziyafet organizasyonu”na yönelik bilgi düzeyleri farklılık göstermektedir. Otellerin %40’ında bu kişiler bir ziyafete ilişkin tüm işler hakkında bilgi sahibi iken, %40’ında sadece bağlı bulunduğu departmanın faaliyet alanına giren işleri bilmektedirler. Otellerin %20’sinde ise bu kişiler kendi uzmanlık alanları yanında, kendilerinden bir önceki ve bir sonraki departmanların işlerini de bilmektedirler.

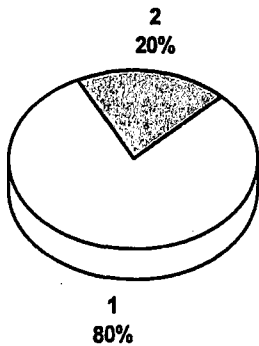
l)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %60’ında ziyafet organizasyonlarının plânlanması ve yürütülmesi sırasında proje ekipleri oluşturulmaktadır. Bu ekipler, bir defaya mahsus olarak (ilgili ziyafet için) oluşturulmuş olan ve ziyafet tamamlandıktan sonra dağılan geçici ekiplerdir. Otellerin %40’ında ise böyle bir uygulamanın yapılmadığı saptanmıştır.

m)

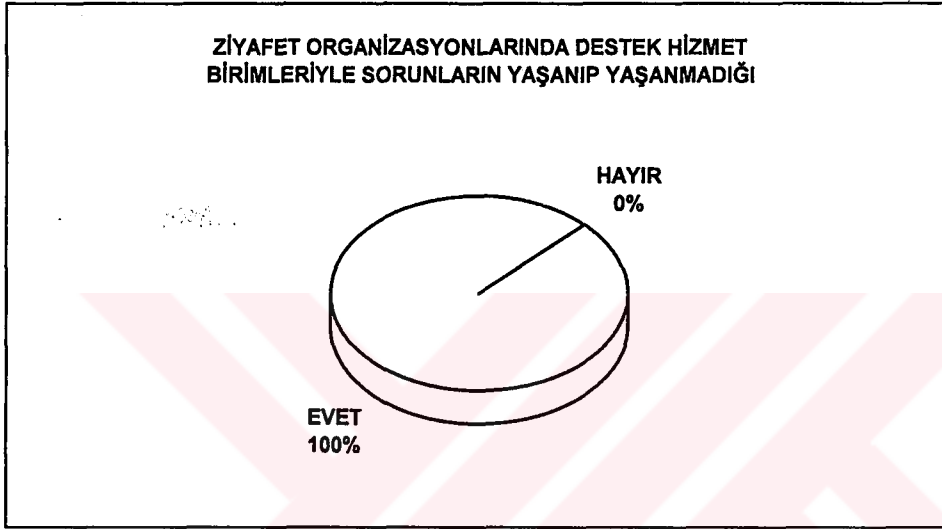
ZİYAFET ORGANİZASYONLARINA YÖNELİK OLARAK BİRİMLER ARASINDA AMAÇ BİRLİĞİNİN NASIL SAĞLANDIĞI



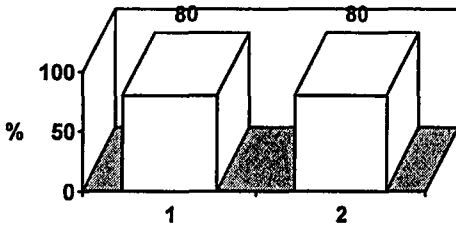
- (1) Her birim kendi amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışır
- (2) Her birim ziyafetle ilgili diğer birimlerin de amaç ve hedeflerini göz önünde bulundurur

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, ziyafet organizasyonlarında belirlenen ana amaç ve hedeflere ulaşma konusunda, görüşülen otellerin %80'inde her birimin yalnızca kendi amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalıştığı; ziyafetle ilgili diğer birimlerin de amaç ve hedeflerini dikkate alan otellerin ise yalnızca %20'lik bir paya sahip olduğu saptanmıştır.

n)Personel (ya da İnsan Kaynakları), Hukuk, Muhasebe, Teknik Hizmetler, Halkla İlişkiler gibi destek hizmet (kurmay) departmanlar tarafından alınan kararların ziyafetlerden sorumlu birimler açısından yarattığı sorunlara ilişkin olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:



EN ÇOK HANGİ DESTEK HİZMET BİRİMLERİ İLE SORUNLAR YAŞANDIĞI



- (1) Muhasebe Departmanı
- (2) Teknik Hizmetler Departmanı

Yukarıda alt alta verilmiş olan iki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin tümünde, ziyafetlerden sorumlu birimler ile destek hizmet birimleri arasında sorunlar yaşandığı ve bu sorunların ağırlıklı olarak Muhasebe (%80) ve Teknik Hizmetler (%80) departmanları ile yaşandığı ifade edilmiştir.

o)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, görüşülen otellerin %60'ında ziyafet organizasyonlarının yürütülmesinden sorumlu tüm yöneticilerin, ziyafetlerin akışı sırasında her aşamada bilgi sahibi olabildikleri; %40'ında ise olamadıkları öğrenilmiştir. Yöneticilerinin ziyafetlerin her aşamasında bilgi sahibi olduğunu belirten otellerde bu bilgilendirmenin telsiz telefonlar, memorandumlar ve raporlar yardımıyla sağlandığı saptanmıştır.

Bu başlık altındaki soruların yanıtlarına ilişkin bulgular, Oİ'de organizasyon yapısını oluşturmada temel teşkil eden ilkeler ışığında değerlendirilerek, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1) Ziyafet organizasyonlarından sorumlu üst düzey yöneticilere direkt olarak rapor vermek durumunda olan astların sayısının 2 ile 4 arasında değiştiği görülmektedir. "Yönetim Alanı İlkesi"nin gereği olan ve Oİ'de karşılaşılan bu durum, hiyerarşiyi arttırıcı etki yapar. Başka bir deyişle, yönetim alanının dar tutulması, astlar ile üstler arasında daha hızlı bir iletişim ve denetimin sağlanmasına yol açarken, diğer yanda da aracı yönetici gereksinimini ve buna bağlı olarak yönetim kademelerinin sayısını arttırır. Temin edilebilen üç organizasyon şeması incelendiğinde, bu durumun sadece ziyafetlere ilişkin organizasyonel yapılanmada değil, diğer birimler için de geçerli olduğu görülmektedir. Dar yönetim alanı, astlara yetki göçeriminin çok sınırlı tutulduğu, esneklik ve dinamizmi güçleştiren ve sürekli doğrudan teması ve yakın denetimleri zorunlu kılan bir organize alma biçimidir. Öte yandan, işgörenlerin inisiyatif kullanmalarını ve yaratıcılıklarını geliştirmelerini büyük ölçüde engeller ve yöneticilerin iş yükünü arttırarak ayrıntılarla çok fazla uğraşmalarına neden olur.

2) Otellerin tümünde ziyafet yöneticilerinin astlarını sürekli olarak kontrol altında bulundurmaları; öte yandan periyodik ve baskın kontroller ile şikayetler üzerine yapılan kontrollerin sıklığı yukarıda açıklanan dar yönetim alanının da doğal sonuçlarından biridir. Hiyerarşik kademelerin sayısı artarak organizasyonel yapı dar tabanlı ve yüksek bir piramide benzediğinde, yöneticilerin her faaliyeti izleme ve denetleme yönündeki gereksinimi artmakta; böylece yöneticiler ileriye dönük plânlamalar yapmaya vakit bulamayıp daha çok denetimle uğraşmaktadırlar.

3) Sürekli kontrol altında olan astlar, doğal olarak üstleriyle sürekli doğrudan iletişim içindedirler. Ziyafet organizasyonlarından sorumlu departman yöneticilerinin devamlı görevleri başında olma (veya yardımcılarının bulunması) gereğini duymaları da bunun kanıtı olarak kabul edilebilir.

4) Otellerin büyük bölümünde ziyafetlere ilişkin kararların verilmesinde, üst düzey yöneticiler veya onların yardımcılarında itibaren bağımsız olduğunun tespiti, “Yetki Göçerimi İlkesi”nin sınırlı bir uygulamaya konu olduğunu göstermektedir. Bu durum, aynı zamanda görüşülen otellerde nispeten “Merkezcil” bir yönetim tarzının tercih edildiğini de açıklar.

Sözkonusu ilkenin sağlıklı bir şekilde işletilmemesi (yani çok sınırlandırılması), astların kendilerine verilen hedeflere ulaşmak için yönlerini tayin etmelerinde ve sorumlulukları çerçevesinde karar verme haklarını kullanmalarında inisiyatif sahibi olmalarını büyük ölçüde engeller. Sınırlı yetki göçerimi, diğer yandan, karar alma sürecini geciktirdiğinden ve işi bizzat yapan kişi ile o işe ilişkin karar verici kişiyi çoğu kez birbirinden kesin çizgilerle ayırdığından, motivasyonu düşürücü etki yapar.

Bu sorunun diğer bir boyutu ise, yetki göçeriminin aynı birim içindeki ast-üst ilişkilerinde zayıf olması yanında, ziyafetlerle ilgili alınması gereken pek çok kararın otel genelinde ikilemler yaratabilmesidir. Otellerin çoğunda, ziyafetlerin yürütülmesi sırasında, ilgili birimlere yönelik beklenmedik müşteri talepleri veya çözümü karmaşık gibi görünen bazı sorunlarla karşılaşıldığında, karar alma sürecinde tikanıklıklar yaşanabilmektedir.

5) Otellerin tümünde, ziyafet organizasyonlarına ilişkin konularda karar verme yetkisine sahip elemanların aynı zamanda bu kararlara yönelik sorumluluğu taşımaları, “Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi” ne uyulduğunun göstergesidir ve memnuniyet verici bir

sonuçtur. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi, karar verme yetkisinin alt kademelere çok sınırlı şekilde göçerilmesi nedeniyle, bu ilkenin amacına tam anlamıyla ulaştığı söylenemez.

Öte yandan, otellerde yetki ve sorumluluk denkliliğini sağlamaya yönelik olarak, “İnsan Kaynakları Yönetimi” çerçevesinde yapılan çalışmaların da büyük ölçüde orta ve üst kademe yöneticileri kapsadığı anlaşılabilir. Kaldı ki, bu amaçla yapılan çalışmalar arasında, “deneyime ağırlık verme” ve “sıkı denetim” in tüm otellerde en yüksek orana sahip olması, yetki göçeriminin üst kademelerde dahi tereddütle gerçekleştirilebildiğini gösterir.

6) Otellerde genel olarak en sık çığnlenen ilkelere biri olan “Kumanda Birliği İlkesi”, görüşülen otellerde ziyafetlerin yürütülmesinde de benzer şekilde bozulmaktadır. Otellerin %80’inde astların birden fazla üstten emir alabilmesi olarak somutlaştırılan bu durum, karar verme ve öncelik belirleme sıkıntısı ile işlerin gecikmesi ve bunların yarattığı motivasyon düşüklüğünü beraberinde getirir.

7) Otellerde genel olarak tüm departmanlar düzeyinde, ziyafetlerin yürütülmesine ilişkin olarak “İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi”ne büyük ölçüde uyulduğu görülmektedir. Ancak burada iki önemli ve ayırdedici nokta üzerinde durmak gerekecektir: Bunlardan ilki, direkt olarak ziyafetlerden sorumlu departmanların, diğeri ise bu departmanın bağlantılı çalışmak zorunda olduğu diğere tüm departmanların işbölümü ve uzmanlaşma düzeylerinin tartışılmasıdır.

Ziyafetlerden direkt sorumlu departmanlarda çalışan işgörenlerin-yöneticiler başta olmak üzere-asli görevlerinin, ziyafet organizasyonlarının otel genelinde ideal bir biçimde yürütülebilmesi için gerekli iletişim, bilgilendirme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmek olduğu bilinmektedir. Bu fonksiyonlar, sözkonusu departman çalışanlarının, faaliyetlerin akışına, ilgili organizasyonel birimlerin ana işlevlerine ve bu faaliyetlerin birimler arasında nasıl bir dağılıma tabi tutulacağına ve özellikle ziyafetlerin plânlanması aşamasındaki prosedürlere dair geniş bir bilgi ve deneyime sahip olmalarını gerektirir. Ziyafetlerin yürütülmesinde, ilgili diğere birimlerin yaptıkları işlere ilişkin teknik düzeydeki ayrıntılı bilgilere sahip olmaları ise-örneğin bir düğün pastasının nasıl hazırlandığı, bir salonun ses tertibatının nasıl kurulacağı veya bir konuk odasının nasıl düzenleneceği gibi-gerekmez. Bu konudaki istisnai durumların ilki, ziyafetlerin sorumluluğunun Yiyecek – İçecek Departmanında olmasıdır ki, bu durumda, ilgili yöneticiler ve yardımcıları ziyafetlerin belirli bir bölümüne ait olmak üzere geniş ölçüde teknik bilgi ve deneyime sahiptirler. Diğeri

ise, ziyafet yöneticilerinin daha önce otellerin hangi birimlerinde çalıştıkları ve uzmanlaştıkları ile ilgilidir. Bu durum da, ilgili yöneticilerin ziyafet organizasyonlarının bazı bölümlerine ilişkin ayrıntılı bilgiye ve deneyime sahip olmalarını mümkün kılabilir.

Ziyafetlerle ilgili diğer tüm otel birimlerinde ise “İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi”nin uygulanmasına farklı bir bakış açısı ile yaklaşabiliriz. Her bir fonksiyonel-departman, ziyafetlerin kendi alanına giren faaliyetlerinde genel olarak uzmanlaşmış olup, bunları asli ve rutin görevleri arasında ayırım gözetmeksizin yerine getirmektedir. Burada önemli olan, hangi durumlarda söz konusu rutin işlerin ziyafet kapsamında farklı ele alınması gerekeceğinin iyi belirlenmesidir. Her bir departmanın işgörenleri kendi işlerinde aşırı uzmanlaşmış olduklarından, bu ayrımı yakalayabilmeleri-özellikle yoğun iş temposu içinde-güç olabilir. Ziyafet müşterileri ile yaşanan soruların temelinde yatan en önemli nedenlerden biri budur.

Ancak yukarıdaki açıklamalar bir yana bırakılacak olursa, burada asıl dikkati çeken konu, fonksiyonel-departmanların daha ziyade kendi alanlarına dönük dar ufuklu bir bakış açısına sahip olmaları ve bu durumun otel bütününde ziyafetlere ilişkin faaliyetlerin koordinasyonunu güçleştirdiğidir. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi de bizi bu sonuca önemli ölçüde yaklaştırmaktadır. Otellerden sadece %40’ında, ziyafetlerle ilgili birimlerin yöneticileri ya da karar vericiler bir ziyafetin başından sonuna kadarki tüm işlere yönelik genel bilgiye sahiptirler. Diğer %60’ında ise bu bilgi düzeyi, kendi departmanları ya da en fazla kendisinden bir önceki / bir sonraki departmanın işlerini aşmamaktadır. Alt kademe çalışanları için kabul edilir olan bu durum, karar verme yetkisine sahip üst yönetim kademelerinde ziyafetlerin başarısı ve faaliyetlerin sağlıklı bir akış izlemesi açısından sorunlar yaratabilir. Ziyafetlerin yürütülmesinde izlenecek tüm adımlara ilişkin belirli bir düzeyde bilgi sahibi olunması, özellikle kritik durumlarda en azından çözümü sağlayacak yol, yöntem veya kişilere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Bir diğer konu ise, tüm ilgili birim yöneticilerinin ziyafetleri bütünsel bir bakışla görebilmelerinin önemidir. Fonksiyonel – departmanlaşmanın çoğu kez getirdiği dar boyutlu uzmanlaşma, ziyafet kapsamına giren fonksiyonlar arasına duvarlar çektiğinde, bu sorun daha da büyüme eğilimindedir.

8)“Departmanlara Ayırma İlkesi” kapsamındaki fonksiyonel-departmanlaşma, ayrıca ziyafet organizasyonlarında işyükünü arttırıcı bir etki yapmaktadır. Daha önceki değerlendirmelerden de hatırlanacağı gibi, ziyafete yönelik çok çeşitli faaliyetlerin otellerin hemen hemen tüm departmanlarından geçmesi, kontrol noktalarının da çok olması anlamına

gelir. İşler bir sonraki bölüme aktarılmadan önce, her bir birimin kendi içsel kontrol mekanizmasından geçmesi, etkinliği azaltacak ölçüde bir gecikme ve iş yükü artışı yaratır.

9) Otellerin çoğunda, bazı ziyafetlerin plânlanması ve yürütülmesi sırasında, bir defaya mahsus (geçici) proje ekipleri oluşturulması ise, yukarıda sözü edilen sorunları önlemek amacıyla yöneliktir. Özellikle çok büyük ve önemli-protokole dönük veya çok kalabalık-ziyafet organizasyonlarında başvuru bu yapılanma, etkin bir koordinasyonun sağlanmasına ve karar alma sürecinin hızlandırılmasına yardımcı olur. Ancak proje gruplarından beklenen faydanın sağlanabilmesi, bu grupların üyesi olan işgörenlerin, ziyafetle ilgili tüm birimlerden gelen, deneyim sahibi ve gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmış elemanlar arasından seçilmesi ile mümkün olabilir. Aksi takdirde karmaşıklık ve elemanlararası uyumsuzluk daha da artabilecektir.

10) Elde edilen bulgular, ziyafet organizasyonlarında birimler arasında amaç birliğinin yeterli ölçüde sağlanmadığını göstermektedir. Otellerin %80'inde, departmanların ziyafetlere ilişkin olarak öncelikle kendi amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışması bunun göstergesidir.

“Amaç Birliği İlkesi”nin sağlıklı işlememesi, kendi alanlarında aşırı uzmanlaşmış olan fonksiyonel-departmanların, kendi performans hedefleri ile ziyafetlere yönelik bütünsel hedefler arasındaki ilişkiyi tam olarak yorumlayamamalarının sonucudur. Mevcut organize olma biçiminde, departmanların otellerin ziyafetlere yönelik bütünsel müşteri hizmetleri ve kârlılık hedeflerine odaklanmaları çok önemli olmakla birlikte, çok da güçtür. Bu nedenle fonksiyonel-departmanların etkinliklerini koordine etmek ve otelin ziyafetlere ilişkin strateji ve hedefleriyle uyumlaştırmak misyonu genellikle departman yöneticisi düzeyinin üzerindeki yöneticilere düşmektedir; bu da ağır bir sorumluluktur.

11) İşletmelerde “Hat – Kurmay Departman Ayrımı”nın yarattığı genel sorunlar, görüşülen otellerin tümünde yaşanmaktadır. Özellikle Muhasebe ve Teknik Hizmetler Departmanları ile ziyafetlerden sorumlu departmanlar arasında sıkça sorunların yaşandığı görülmektedir. Bu durumun nedenine ilişkin olarak şu açıklama yapılabilir: Sözü edilen iki departmanın faaliyet alanları tamamen özel uzmanlık gerektirdiğinden, kendi birimlerinde alınan kararların ve uygulanmasını istedikleri prosedürlerin çeşitli nedenlerle değişikliğe uğratılmasını kolay kabul edemezler. Ziyafetlerin özellikleri ve ziyafet müşterileri ile ziyafet departmanı arasındaki ilişkiler, bazı durumlarda daha esnek bir tutum sergilemeyi gerekli kıldığında uyumsuzluk kaçınılmaz olabilmektedir.

12) Otellerin %60'ında, ziyafet yöneticilerinin ziyafetlerin akışı sırasında her aşamada bilgi sahibi oldukları saptanmıştır. Ancak bu sonucun tüm otelleri kapsamaması eleştiriye açıktır. Şöyle ki, bir ziyafetin yürütülmesi sırasında – hatta plânlama aşamasından itibaren- en önemli başarı ölçütü, ziyafet yöneticilerinin ve tüm yardımcılarının ziyafetin her adımını izleyip kontrol altında tutabilmeleridir; bu tartışma kabul etmeyen bir gerekliliktir.

4.4. Otellerde Ziyafetlerin Yürütülmesinde Karşılaşılan Organizasyonel Sorunların Çözümüne Yönelik Bir Model Önerisinin Geliştirilmesi

Yapılan uygulama çalışması, özellikle BOİ'de mevcut organizasyonel yapılanma biçimlerinin getirdiği sorunlar ve nedenleri hakkında genel sonuçlara ulaşmamızı sağlamıştır. Burada ise, sözkonusu sorunların çözümlenmesinde ya da en aza indirgenmesinde YY'ye yönelik bir model geliştirilmesi yoluna gidilmektedir.

Geliştirecek olan modelde, araştırma kapsamında incelenmiş olan ziyafet organizasyonlarının yürütülmesine ilişkin faaliyetler bir “süreç” olarak ele alınmakta, bu şekilde yeniden tasarlanmakta ve organize edilmektedir. Ancak daha önce de vurgulanmış olduğu gibi, modelin geliştirilmesinde ağırlık noktası, ilgili sürecin organizasyonel boyuta etkisi olacağından, süreç kapsamına giren işlerin, faaliyetlerin ve görevlerin ayrıntılı tanımlamalarına ve teknik yönlerine girilmeyecektir. Ayrıca Oİ'de YY kapsamında yalnızca bir süreç inceleneceği için, geliştirilen model, tezin II. bölümündeki YY çerçevesinin “İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering)” aşamasını kapsamaktadır.

Oİ'de bir süreç yeniden tasarımına yönelik geliştirilen model, aşağıdaki tabloda yer alan genel çerçeveden oluşmaktadır:

Tablo 4.2. BİR SÜREÇ YENİDEN TASARIMI MODELİ

1-Sürecin İsimlendirilmesi
2-Sürecin Analizi
A) Süreç Sorumlularının Belirlenmesi
B) Sürecin Anlaşılması
C) Süreç Akış Diyagramının Çizilmesi
D) Süreç Hiyerarşisinin Belirlenmesi
3-Sürecin Yeniden Tasarımının Tamamlanması
4-Sürece İlişkin Teknik Tasarımın Gerçekleştirilmesi
5-Sürece İlişkin Sosyal Tasarımın Gerçekleştirilmesi
A) Müşteri İle Temas Eden İşgörenlerin Yetkelendirilmesi
B) İş Gereklerinin Yeniden Tanımlanması
C) İş Gruplarının Oluşturulması
D) İş Hacmine Bağlı Olarak Kadro Gereksinimlerinin Belirlenmesi
E) Kariyer İlerleme Olanaklarının Belirlenmesi
F) Değişim Yönetimi Programının Tasarlanması
G) Ücret ve Teşvik Sistemlerinin Belirlenmesi
6-Süreç Performansına İlişkin Kriterlerin Saptanması
7-Yeniden Tasarlanan Sürecin Uygulamaya Konulması
A) İşletmenin Sistem Tasarımının Sürece Uygun Hale Getirilmesi
B) Sürece İlişkin Teknik Tasarımın Uygulamaya Geçirilmesi
C) Sürece Yönelik Bir Pilot Uygulama Plânının Geliştirilmesi
D) Sürecin Pilot Uygulamasının Gerçekleştirilmesi
E) Sürecin Uygulamaya Geçirilmesi ve Sürekli Gelişmenin Sağlanması
F) Sürecin Etkin Bir Biçimde Yönetiminin Sağlanması

Yukarıdaki tablo, bir otel işletmesinde, YY ile, fonksiyonel-departmanlaşma eğiliminin dışında köklü bir organizasyonel değişimin önemli bir bölümünü şematik olarak görmemize yardımcı olmaktadır. YY öncesinde, aşamaları tamamiyle departmanların kendi fonksiyonel sahaları içinde belli bir sıra izleyen bir faaliyetler grubu, bu modelde görüldüğü gibi bir süreç olarak ardışık faaliyetler dizisi ele alınmakta en baştan analize tabi tutularak yeniden tasarlanmakta ve bir "Süreç Ekibi"nin sorumluluğuna verilmektedir.

Geliştirilen modelde yer alan adımlara ilişkin özet nitelikteki açıklayıcı bilgilere

aşağıda yer verilmektedir:

1-Sürecin İsimlendirilmesi

Sürece yönelik uygun bir vizyon geliştirilebilmesi ve sürecin sınırlarının doğru çizilmesi için, doğru bir isimlendirme yapılmalıdır.

Örneğin, modelimizde, YY kapsamında yeniden tasarımı gerçekleştirecek olan proje ekibine yol göstermesi ve sürece bütünsel bir bakış açısıyla bakmalarını kolaylaştırması amacıyla, seçilen süreç “Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesi” olarak isimlendirilmiştir.

2-Sürecin Analizi

A)Süreç Sorumlularının Belirlenmesi

Bu aşamada, 2.2.2.1. ve 2.2.2.2. de görevleri, sorumlulukları ve işlevleri tanımlanmış olan bir Süreç Sahibi ve Süreç Ekibi belirlenir. Süreç Sorumluları, sürece ilişkin kapsamlı bir analiz ve değerlendirme yaptıktan sonra, sürecin yeniden tasarlanmasını sağlarlar.

Süreç Sahibi olacak yöneticinin, ilgili sürecin yeniden tasarlanması sırasında çok yönlü düşünebilecek ve sürecin tüm aşamalarına ilişkin bilgi ve deneyim sahibi üst düzey yöneticilerden biri olması önerilebilir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların ışığında, örneğin ziyafet organizasyonlarının yürütülmesinden sorumlu üst düzey bir yönetici Süreç Sahibi olabileceği gibi, Yiyecek İçecek Yöneticisi de bu görev için uygun olabilir.

Süreç Ekibi içinde görev alacak işgörenlerin seçiminde ise, 2.3.1.3.1.’de açıklanan kriterlerden yararlanılabilir. Süreç Ekibi üyelerinin kimler olacağı Süreç Sahibinin inisiyatifinde, otellerin kendi organizasyonel yapı ve işleyişine ve ziyafetlerin yürütülmesinde izledikleri hareket tarzına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Ancak Süreç Ekibi oluşturmada, ziyafetlerle ilgili birimlerde görev yapan yönetici yardımcılarının seçilmesi önerilebilir. En azından ziyafetlerde görev dağılımı açısından en fazla sorumluluğa sahip olan ve ziyafetlerin başarısını en fazla etkileyen birimlerden-Önbüro, Kat Hizmetleri, Mutfak, Yiyecek – İçecek, Muhasebe, Satış ve Pazarlama-seçilecek yönetici yardımcılarını ya da yetkili elemanlar bu ekipte yer alabilir. Süreç Sorumlularının oluşturduğu Süreç Ekibi artık fonksiyonel-departmanın yerini almış olacaktır. Birlikte çalışan ve sürecin her aşamasına ait sorumluluğu ortak paylaşan bu işgörenler aynı zamanda ziyafetlerin yürütülmesi sırasında tüm otel

çalışanları için en önemli başvuru noktası konumundadırlar. Bu aşamada, aşağıdaki gibi bir örnek süreç kimliği de oluşturulabilir:

Tablo 4.3. Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesine İlişkin Bir Süreç Kimliği Modeli

SÜREÇ KİMLİĞİ	
SÜRECİN ADI	Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesi
SÜRECİN AMACI	Otelin satış ve hizmet politikalarına ilişkin hedeflerle uyum sağlayabilecek ölçüde, ziyafet organizasyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi
SÜREÇ SAHİBİ (SORUMLUSU)	Ziyafet Yöneticisi
SÜREÇ EKİBİ ÜYELERİ	(Genel Müdür Yardımcısı) olabilir. Önbüro, Kat Hizmetleri, Mutfak, Yiyecek-İçecek, Muhasebe, Satış ve Pazarlama Departmanlarından seçilmiş görevliler
SÜRECİN BAŞLANGIÇ OLAYI	Otele gelen ziyafet taleplerinin değerlendirilmesi
SÜRECİN BİTİŞ OLAYI	Ziyafetlere katılan tüm müşterilerin otelden ayrılması

B) Sürecin Anlaşılması

Bu aşamada öncelikle sürece ilişkin müşteri gereksinimlerinin neler olduğunun çok iyi anlaşılması gerekir. Bu araştırma çeşitli yollarla yapılabilir. (Bkz., 2.3.1.3.2.) Ancak asıl önemli olan, aşağıdaki sorulara eksiksiz yanıtlar bulabilmektir:

*Ziyafet müşterileri, ilgili süreçten neler beklemektedirler? Gerçek gereksinimleri nelerdir?

*Ziyafet müşterilerinden çeşitli şekillerde sağlanan bilgiler, onların gerçek istek, ihtiyaç ve beklentilerini yansıtıyor mu?

*Ziyafet müşterileri otelin kendilerine sundukları olanaklardan ne ölçüde yararlanabilmektedirler?

Yukarıdaki soruların yanıtlanması yanında, otelin bu istek, ihtiyaç ve beklentileri ne ölçüde karşılamakta olduğu da iyi anlaşılmalıdır. Bunun için ilgili sürecin halen ne şekilde yürütüldüğünün iyi gözlemlenmesi, analiz edilmesi veya 2.3.1.3.3.'te açıklandığı gibi Kıyaslama Tekniğine başvurulması yoluna gidilebilir.

C) Süreç Akış Diyagramının Çizilmesi

Bu aşamada “Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesi” sürecine ilişkin bir Süreç Akış Diyagramının çizilmesi söz konusudur. Bu diyagram genel olarak aşağıda sıralanan süreç bilgilerini içerir:

*Süreci oluşturan işlerin kimler tarafından ve nasıl yapıldıkları;

*Süreç içindeki bilgi akışı;

*Süreç içi hiyerarşik yapı (süreç, alt süreçler, faaliyetler, görevler ve adımların neler olduğu);

*Sürecin ana ve alt hedefleri;

*Sürecin, otelin fonksiyonel organizasyon yapısı ile (yani diğer süreçler ve birimlerle) bağlantısı;

*Daha önce tanımlanmış olan süreç girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterilerinin diyagramda gösterilmesi...

D) Süreç Hiyerarşisinin Belirlenmesi

Süreci oluşturan bölümler aşağıdaki gibi bir sıralama kapsamında ele alınabilir:

a)Alt-Süreçler: Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesi” süreci çok geniş kapsamlı bir süreç olduğu için, çeşitli alt-süreçlere ayrılarak yürütülmesi daha uygun olabilir. Örneğin,

-Ziyafet Taleplerinin Değerlendirilmesinden Ön Hazırlıkların Tamamlanmasına Kadar Geçen Faaliyetler,

-Ziyafet Müşterilerinin Tüm Konaklama İşlemlerine Yönelik Faaliyetler vb. gibi iş grupları birer alt-süreç olarak değerlendirilebilir.

Alt-süreçler belirlendikten sonra her bir alt-sürecin sorumluları da açıkça ortaya konulmalıdır.

b)Faaliyetler: Tanımlanmış olan alt-süreçleri oluşturan faaliyetler, birbirlerini izleyen

çeşitli görevlerin toplamı olarak kabul edilebilir. 3.3.2.3.2.'de verilmiş olan ve ziyafetlerin yürütülmesinde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin sıralama örnek gösterilebilir. Faaliyetlerin sayısı ve içerdikleri iş grupları otellere göre farklılık gösterebilir.

Temel faaliyetler belirlendikten sonra her bir faaliyetin müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasındaki katkı derecesi ortaya konulmalıdır.

c)Görevler: Faaliyetler belirlendikten sonra, her bir faaliyeti oluşturan ve genellikle bir işgören tarafından yerine getirilen iş grupları, yani görevler belirlenir. Örneğin, ziyafet müşterilerine ilişkin rezervasyonların alınması, ziyafet anlaşması metninin hazırlanması, otele giriş kayıtlarının tutulması gibi...

3-Sürecin Yeniden Tasarımının Tamamlanması

Analiz edilen süreçte gerekli görülen son değişikliklerin yapılması ve gerek diğer süreçlerle gerekse fonksiyonel-departmanlarla koordinasyonun sağlanması, bir sonraki adımdır. Doğru ve etkin bir yeniden tasarımın gerçekleştirildiğine emin olabilmek için, aşağıda sıralanan adımların izlenmesi yararlı olacaktır:

a)Sürece ilişkin bir vizyon geliştirilmesi ve bunun, otelin YY'ye yönelik vizyonu ile uyumlu olup olmadığının incelenmesi;

b)Süreci daha yüksek performans seviyelerine çıkarmanın alternatif yollarının araştırılması;

c)Sürece harcanan zaman, maliyet ve işgücü kaynaklarının en aza indirgenmesi;

d)Süreç kapsamında yapılan işlerin basitleştirilmesi;

e)Süreçteki gereksiz faaliyetlerin ve görevlerin ortadan kaldırılması;

f)Süreçte görev alan tüm çalışanların yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarma yollarının bulunması;

g)Süreç içi iletişimin ve karar mekanizmalarının kolaylaştırılması;

h)Tekrarlanan işlerin, sıkı ve sürekli kontrollerin, aşırı bilgi değişiminin ve veri

girişinin en aza indirgenmesi;

i) Sürecin yeniden tasarlanması sonucunda ziyafet müşterileri açısından gerçekten katma değer yaratan faaliyetlere ağırlık verildiğinin ispatlanması.

Bu aşamanın sonucunda, süreçte en az %60 oranında bir değişikliğin gerçekleştirilmiş olması, köklü bir yeniden tasarımın yapıldığını gösterir.

4-Sürece İlişkin Teknik Tasarımın Gerçekleştirilmesi

Bu aşamada, YY ile süreçte meydana gelecek olan teknolojik donanım değişikliği, yeni standartlar ve prosedürler, kontrol noktaları ve sistemlere ilişkin plânların yapılması söz konusudur. Teknik tasarım ağırlıklı olarak ziyafetlerin yürütülmesinde kullanılacak yeni yönetim bilgi sistemlerini, haberleşme araçlarını, teknolojik donanımı ve gereken bilgi ve uzmanlık desteğini kapsar.

Özellikle yeniden tasarımılanacak olan sürece yönelik teknik tasarım aşağıdaki soruların yanıtlanabilmesini gerektirecektir:

*Ziyafetlerin yürütülmesine ilişkin süreçte hangi teknolojilere gerek duyulmaktadır?

*Bu teknolojileri otel nereden ve nasıl sağlayabilir?

*Sürece ne tür bilgiler kullanılacaktır?

*Bilgi teknolojilerinden yararlanarak sürecin en kolay ve etkin şekilde işlemesi nasıl sağlanabilir?

*Sürecin diğer süreçlerle veya fonksiyonel birimlerle olan bilgi alışverişi ve koordinasyonunun sağlanmasında mevcut bilgi teknolojisi yeterli midir? Değilse neye gereksinim duyulmaktadır?

Teknik tasarımın tamamlanmasında ayrıca 2.3.2.'de sıralanan faaliyetlerden de önemli ölçüde yararlanılabilir.

5-Sürece İlişkin Sosyal Tasarımın Gerçekleştirilmesi

Sürece ilişkin sosyal tasarımın gerçekleştirilmesinde aşağıdaki temel konular üzerinde durulması gereklidir:

A)Müşteri İle Temas Eden İşgörenlerin Yetkelendirilmesi

Ziyafet organizasyonları kapsamında müşteriler ile direkt temas halinde bulunan Önbüro elemanları, garsonlar ve diğer servis personeli, güvenlik görevlileri vb. gibi işgörenlerin, müşteriler üzerinde olumlu etkiler bırakacak, inisiyatif kullanabilecek ve işlerini en iyi şekilde yapacak bilgi, beceri ve kaynağa ulaşmalarını sağlayacak ölçüde yetkelendirilmesi için tüm önlemler alınmalıdır.

B)İş Gereklarının Yeniden Tanımlanması

Gerek yeniden tasarlanan süreçte, gerekse bu süreçle sürekli bir koordinasyon içerisinde olması gereken diğer birimlerde çalışan işgörenlerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve yetenekleri yeniden ortaya konulmalıdır.

C)İş Gruplarının Oluşturulması

Bir sonraki aşama, otelde söz konusu süreç kapsamındaki iş unvanlarının incelenmesi, gerekli görülenlerin kaldırılması ya da aynı şekilde bırakılması veya değiştirilmesi konusunda bir değerlendirme yapılması aşamasıdır. Burada, daha önce birbirlerinden tamamen ayrı olarak ele alınan işler ve görevlerin birleştirilerek tek bir iş haline getirilmesi de mümkün olabilir. Örneğin, otelde konaklayacak olan ziyafet müşterilerinin oda rezervasyonu işlemleri ile otele giriş / otelden çıkış işlemleri, “ziyafet müşterilerine yönelik önbüro işlemleri” adı altında tek bir işe dönüştürülebilir.

D)İş Hacmine Bağlı Olarak Kadro Gereksinimlerinin Belirlenmesi

Otelde “İnsan Kaynakları Yönetimi” çerçevesinde, mevcut işgücü plânlamasının, yeniden tasarlanan sürece ilişkin kadrolarda ne tür değişiklikler yarattığı ortaya konulmalıdır. Ziyafetlerin yürütülmesinde ortalama iş yükü hacminin gerektirdiği işgören sayısı, ziyafet organizasyonlarının yoğun olduğu sezonlarda birimler / süreçler arasındaki eleman akışı, fazla mesailer, geçici kadrolar, günlük çalışma saatlerinin ve vardiyaların ayarlanması veya

gerekiyorsa dış kaynaktan yararlanma olanaklarının araştırılması bu başlıkta ele alınabilir.

E)Kariyer İlerleme Olanaklarının Belirlenmesi

Süreç kapsamında iş / unvan değişikliklerinin (yatay ya da dikey) nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin ölçüler geliştirilmelidir. Bu aşamada aynı zamanda, işler gerekliliklerine göre sıralanmış olur ve bu da beraberinde iş değerlendirme çalışmasının yapılmasını gerektirecektir.

F)Değişim Yönetimi Programının Tasarlanması

Bu aşamada, ilgili sürecin yeniden tasarımından direkt ya da dolaylı olarak etkilenecek olan değişim ortaklarının kimler olduğu ve olası sorunlarının neler olabileceği belirlenmelidir. Ziyafet organizasyonlarının yürütülmesinde yetki ve sorumluluğa sahip olan tüm otel yöneticileri, süreçte ve diğer otel birimlerinde çalışan işgörenler, sürecin tedarikçileri, acentalar ve tur operatörleri, otelin sahipleri ya da kâr ortakları vb. kişi ve grupların otelde YY'ye dönük değişim öncesi ve sonrası tutumları değerlendirilebilmelidir. Eğer genel olarak yoğun bir direnç sözkonusu ise, bunu azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya yönelik bir eğitim ve yetiştirme programı plânlanmalıdır.

G)Ücret ve Teşvik Sistemlerinin Belirlenmesi

Yeniden tasarlanan süreçte, çalışanların motivasyonunu yükseltecek ve böylelikle başlangıçta hedeflenen yüksek süreç performansına ulaşmayı kolaylaştıracak; öte yandan otelin genel ücret politikası çerçevesinde dengeleri bozmayacak ücret ve teşvik sistemleri belirlenmelidir. Bunu sağlamak için;

1)Hazırlanan ödeme sistemi, süreçten beklenen performansa ulaşmayı ve çalışanların yeni bilgi ve becerilere kavuşma çabalarını ödüllendirici olmalıdır.

2)Teşvik programlarında ise, hangi performans ölçülerinin kullanılacağı, hangi ekonomik ve ekonomik olmayan teşviklerin ve ödüllerin ne şekilde verilebileceğine ilişkin düzenlemeler yer almalıdır.

6-Süreç Performansına İlişkin Kriterlerin Saptanması

Bu aşamada öncelikle süreç çıktılarında hareket edilmesi gerekir. İlgili sürecin

müşterileri ve onların elde ettikleri çıktılardan yola çıkarak aşağıdaki sorulara yanıt verilebilir:¹

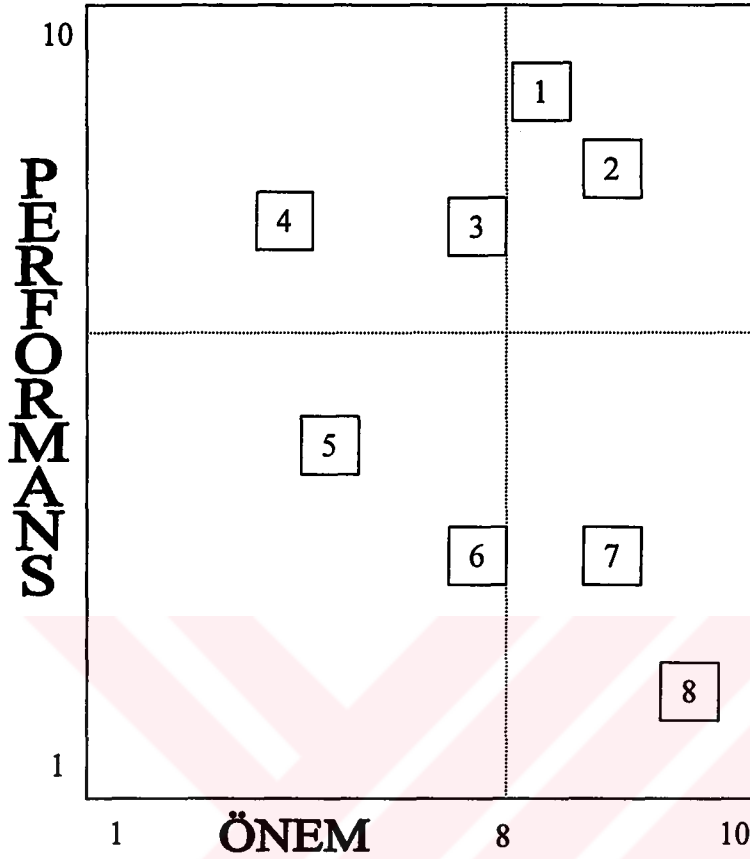
- * Ziyafet müşterileri hangi öncelikli çıktıları almaktadırlar?
- * Bu öncelikli çıktıları en belirleyici performans kriterleri nelerdir?
- * Her bir performans kriterinin önem düzeyi nedir?
- * Her bir kriterin mevcut performans düzeyi nasıl ölçülebilir?

Bu soruların yanıtlanabilmesi için, pilot uygulama ile birlikte müşterilerle görüşmeler yapılabilir ve bu görüşmelerden sağlanan bulgular ışığında bir “Önem/Performans Matriksi” oluşturulabilir. Bu matriks, elde edilen çıktının niteliği ile beklenen nitelik arasındaki ilişkiyi tanımlar ve geliştirme için öncelikli alanların belirlenmesinde rol oynar. Pilot uygulamanın üçüncü aşaması buna en uygun aşamadır.

Örneğin, “Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesi Süreci”nin bir alt süreci olan “Ziyafet Müşterilerine Yiyecek İçecek Servisinin Yürütülmesi”ne ilişkin olarak aşağıdaki gibi bir matriks uygulanabilir:

¹ Haluk Erkut, Süreçlerle Yönetim, s.55-56.

Şekil 4.1. Önem/Performans Matrisi



Hizmet Kalitesi Özellikleri	Ortalama Önem	Ortalama Performans
Siparişin Doğruluğu	8.5	9.0
Yemeğin Tadı	9.0	8.0
Fiyat	8.0	7.0
Yemeğin Sunuluşu	5.5	7.0
Profesyonel Davranış	6.5	5.0
Garsonun Mesleki Bilgisi	8.0	4.5
Yemeğin Sıcaklığı	9.0	4.5
Servis Hızı	9.5	3.0
ORTALAMA	8.0	6.0

Kaynak: Haluk Erkut, Süreçlerle Yönetim, s.56.

Bu performans kontrolü, yeniden tasarlanan sürecin uygulanması ile daha da sistematik hale getirilmelidir.

7-Yeniden Tasarlanan Sürecin Uygulamaya Konulması

A)İşletmenin Sistem Tasarımının Sürece Uygun Hale Getirilmesi

Bu aşamada yapılması gereken faaliyetler aşağıdaki şekilde bir sıralamaya tabi tutulabilir:

*Sürecin yeniden tasarımının gerektirdiği otomasyon ve bilgisayar donanımının gözden geçirilmesi ve son halini alması;

*Sürece kullanılacak olan paket program/programların seçilmesi ve buna ilişkin veri tabanlarının belirlenmesi;

*Otelin “Yönetim Bilgi Sistemi”nin sağlıklı bir alt yapıya kavuşturulması;

*Sürece ilişkin teknik ayrıntılar tekrar gözden geçirilerek sürecin son şeklini almasının sağlanması.

B)Sürece İlişkin Teknik Tasarımın Uygulamaya Geçirilmesi

Bu aşamada, aşağıdaki belirtilen adımların izlenmesi yararlı olabilecektir:

*Sürece ilişkin olarak seçilen uygulama paketinin en sağlıklı işleyeceği platformun belirlenmesi;

*Veri dosyalarının düzenlenmesi ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılacak tüm araç ve yöntemlerin belirlenmesi;

*Süreci oluşturan her faaliyet ve göreve ilişkin “iş kuralları”nın sistem unsurlarına ayrılarak daha rafine bir hale getirilmesi.

C)Sürece Yönelik Bir Pilot Uygulama Plânının Geliştirilmesi

Pilot uygulama öncesinde, sürecin doğruluk ve kalitesinin nasıl belirleneceğine yönelik plânların geliştirilmesi gerekmekte olup; bunun için aşağıdaki faaliyetler yürütülebilir:

*Pilot uygulamada kullanılacak yöntemin belirlenmesi;

*Otelde ziyafetlerin yürütülmesine ilişkin eski sistemin, yeniden tasarlanan süreç içindeki rolünün ve kesişme noktalarının ortaya konulması;

*Eski sisteme ait verilerin kullanılıp kullanılmayacağını saptanması;

*Pilot uygulama için ne kadar zaman ve kaynak ayrılacağını tespit edilmesi;

*Pilot uygulama öncesinde gerekli eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin yürütülmesi; bilgilendirme amaçlı dokümantasyonun düzenlenmesi ve bu noktada varsa sorunların çözümlenmesi.

D) Sürecin Pilot Uygulamasının Gerçekleştirilmesi

Dört ana bölümden oluşan bu çalışma aşağıdaki şekilde yürütülebilir:

1-Yeniden Tasarlanan Sürecin Kademeli Olarak Devreye Sokulması

2-Pilot Uygulamanın Yürütülmesi (Belli bir zaman sürecinde ve önceden saptanan sayıda ziyafet organizasyonu pilot uygulamaya tabi tutulabilir)

3-Pilot Uygulamaya İlişkin Sonuçların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

4-Karşılaşılan Sorunların Çözümü ve Düzeltici Faaliyetlerin Yürütülmesi.

Pilot uygulama sonrasında, elde edilen sonuçlara bakılarak sürecin yeniden tasarımına en baştan başlamak da söz konusu olabilir.

E) Sürecin Uygulamaya Geçirilmesi ve Sürekli Gelişimin Sağlanması

Pilot uygulamanın başarıyla gerçekleştirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılmasından sonra, yeniden tasarlanan süreç faaliyete geçirilebilir. Bundan sonra sürece ilişkin eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin, değişim yönetimi programının ve süreç ile süreçte görev alanlara yönelik performansın ölçümü ve değerlendirilmesi faaliyetlerine de süreklilik ve hız kazandırılması gerekir.

F) Sürecin Etkin Bir Biçimde Yönetiminin Sağlanması

Yeniden tasarlanan sürecin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesinin

garanti altına alınması için “Süreç Yönetimi” nin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi son derece önemlidir. Süreç Ekibinin bu nedenle aşağıda sıralanan dört temel konuda faaliyetlerini devam ettirebilmesi gereklidir:

a) Sürecin Korunması: Düzenli periyotlarda süreç performansının gözden geçirilmesi, karşılaşılan hatalar ve sorunların giderilebilmesi için çözümler geliştirilmesi ve düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gereklidir.

b) Sürecin Geliştirilmesi: Toplantılarda yapılan tartışma ve fikir alışverişine, finansal tablolarda ya da diğer tüm verilerde izlenen trendlere dayalı olarak süreci geliştirmeye dönük plânlara gerçekleştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır.

c) Süreç Ekibinin Kendini Geliştirmesi: Burada Süreç Ekibini oluşturan üyeler kendilerini nasıl geliştirebileceklerine ilişkin düşüncelerini birbirlerine aktararak buna yönelik plânlara hazırlayabilir ya da otel yönetiminden daha fazla eğitim talebinde bulunabilirler.

d) Sürecin İşletme Genelinde Desteklenmesine Yönelik Faaliyetlerin Yürütülmesi: Bu aşamada, otel işletmesinin YY yönündeki kararlılığı sürdürebilmek için süreci destekleyici ve işletme genelinde desteklenmesini sağlayacak nitelikte faaliyetler yürütmesi gereklidir. Bu faaliyetler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

*Yeniden tasarlanan sürecin daha önceki uygulamasına ilişkin sonuçların tekrar gözden geçirilip, bugünkü verilerle karşılaştırılması ve ilerleme derecesinin tespit edilmesi;

*Sürecin gidişatı ve yukarıda saptanan ilerleme düzeyinin tüm otel çalışanlarına her aşamada aktarılması ve geri – bildirim sağlanması;

*YY projesinin sürekli gündemde kalmasının sağlanması ve bu projeye katılım ve sahiplenmenin en üst düzeyde olduğunun vurgulanması;

*Sürece karşı oluşturulan her türlü direnç ile etkin mücadelenin yürütülmesi.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geliştirilen model çerçevesinde “Ziyafet Organizasyonlarının Yürütülmesi Süreci”nin yeniden tasarlanması ile, Oİ’de sözkonusu sürece yönelik organizasyonel sorunlara büyük ölçüde çözüm getirilebilmektedir. Öte yandan, ziyafetlerin yürütülmesi kapsamına giren işler,görevler ve faaliyetler tüm otel birimlerini ilgilendirecek ölçüde geniş boyutlu olduğundan, bu sürecin yeniden tasarımı Oİ’deki organizasyonel sorunlara bütünsel açıdan da çözümleyici bir bakış sağlayabilir.

Geleneksel organizasyon yapısı ve işleyişinin Oİ’nin çağı gereklerini yerine getirmede ve baskıcı rekabet ortamında üstünlüğü elde etmede büyük güçlükler yarattığı görülmektedir. Dolayısıyla, daha esnek, daha dinamik ve daha yalın bir organizasyon yapısını ilke edinen çağdaş yaklaşımlardan bir olan YY, bu güçlüklerin giderilmesi açısından önemli bir seçenek sayılabilir. YY’nin Oİ’de organizasyonel boyuttaki katkılarını aşağıdaki şekilde özetleyebilmek mümkündür:

a)Ziyafetlerin yürütülmesine ilişkin faaliyetlerin fonksiyonel-departmanlar yerine bir “Süreç Ekibine” bırakılması, öncelikle yönetim alanının genişletilmesini sağlar. Bilindiği gibi, ziyafet yöneticilerinin kendilerine direkt bağlı astların sayısının 2 ile 4 arasında değişmesi, aracı gereksinimini arttıran, yetki göçerimini sınırlandıran ve yöneticilerin “denetimci olma” işlevlerini ön plâna çıkaran bir ortam yaratmaktadır. Süreç Ekibi ise, ziyafetlerin yürütülmesi işinin bir bütün halinde organize edilmesi ve çalışanların büyük ölçüde inisiyatif kullanabilmelerine olanak tanınması amacıyla oluşturulur. Bu ekibin üyeleri sürekli bir arada çalıştıkları için sürecin işleyişine ilişkin kararlar bir arada alınabilir; her faaliyet ekip içinde o konuya ilişkin üyenin bilgisi ve denetimi altında alt-süreç ekiplerine aktarıldığı ve aynı zamanda diğer süreç ekibi üyelerinin de haberdar olmaları sağlandığı için denetim ve biçimsel haberleşme gereksinimi en aza indirgenebilir. Üyeler arasında ast-üst ilişkisinin olmaması ve sürecin sorumluluğunun ortak paylaşımı yönetim kademelerinin sayısını da önemli ölçüde azaltarak yalın bir organizasyona yaklaşılmasını kolaylaştırır.

b)Süreç-odaklı yapılanma, birim yöneticilerinin faaliyetlere ilişkin kontrol gereksinimini önemli ölçüde azalttığından, astlar ile üstler arasında birebir ilişkilere duyulan gereksinim de en aza indirgenmiş olacaktır. Süreç yapısı içinde işlerin en küçük parçalarına ayrılması ve her bir parçanın ayrı bir işgörenin sorumluluğuna verilmesi yerine, birleştirilmiş ve zenginleştirilmiş işler Süreç Ekibinin bütünsel sorumluluğunda başından sonuna kadar

izlenerek sonuca ulaştırılabilir. Bunun yanında, yönetsel ve operasyonel sorumluluk da birbirinden ayrı değil ortak olarak üstlenilmektedir. İşlerin gerekli parçalara bölünmesi ve görev dağılımı yapılması, daha önce olduğu gibi birimlerin yöneticileri tarafından değil, Süreç Ekibinin ortak kararı ile gerçekleştirilir.

c)Otel birimlerinin yöneticileri birimlerinin ziyafetlere ilişkin faaliyetleri ile ilgilenmek durumunda kalmayacakları için, kendi asli görevlerine dönerler ve işleri daha kolaylaşır. Kendi birimlerinde ziyafetlerin yürütülmesinden sorumlu alt-süreç ekiplerinin sorunlarla karşılaşması durumunda ise direkt olarak süreç sahibi veya diğer sorumlularına ulaşmaları yeterli olacaktır. Kaldı ki alt-süreç ekipleri de çoğunlukla sorunları kendi inisiyatifleri ile çözebilecek ölçüde yetkiye sahip olduklarından ya da direkt bağlı oldukları ana sürecin sorumlularına ulaşabildikleri için, birim yöneticilerine bu konuda fazla iş düşmeyebilir.

d)Süreç Ekibi üyeleri ilgili sürecin tamamlanması sorumluluğunu taşırken, bunun için gerekli kararları alabilme yetkisine de sahiptirler. Süreci bütünüyle görebildikleri ve sürece ilişkin aynı bütünsel hedefe ulaşmaya çalıştıkları için, kritik kararların alınmasında bağımsızdırlar ve öncelikle birbirlerine karşı sorumludurlar. Dolayısıyla, YY öncesinde otel birimleri içinde ast-üst ilişkileri arasında zayıf yetki göçeriminden kaynaklanan hizmet aksamaları, gecikmeler ve motivasyon düşmeleri en aza indirgenebilir.

e)Süreç Ekibi içinde yer alan üyeler arasındaki yönetim ve iletişim ilişkileri, işbirliği, karşılıklı yönlendirme ve inisiyatif kullandırma temeline dayandığından, klâsik anlamda emir-komuta ilişkisinin mevcut olmadığı açıktır. Ekip üyelerinin kendilerine bağlı alt-süreçlerle olan ilişkileri de benzer bir anlayışla yürütülür. Bu durum, katılımcı, şeffaf ve esnek bir organizasyon yapısının oluşmasını ve işgörenler arasındaki ilişkilerin daha yapıcı bir özellik taşımasını kolaylaştırır.

f)Süreç-odaklı yapılanmada Süreç Ekibini oluşturan üyelerin işleri arasında çok belirgin bir sınır çizgisinin olmaması, katı bir işbölümü ve uzmanlaşmanın getirdiği sorunları en aza indirgeyebilir. Sürecin veya alt-süreç ekibinin her üyesi, sürecin tüm adımları hakkında fikir sahibi olduğundan, kritik durumlarda bu işlerin büyük bir kısmını yapabilmekte ya da gerekli yol, yöntem veya kişilere nasıl ulaşabileceğini bilmektedir. Örneğin tüm Süreç Ekibi üyeleri, ziyafetlerin yürütülmesinde gerçekleştirilen adımları ve bunlara ilişkin görev dağılımlarını bilir ve sorunlar karşısında kararsızlık yaşamaz. Önbürodan ekibe katılmış olan

bir üye, ziyafetlerde yiyecek – içecek servisinin organizasyonel boyutuna ilişkin genel bilgilere sahiptir ve ziyafetlerin özelliklerine göre gerekli değişikliklerin neler olacağını ana hatlarıyla bilebilir; bu konuda alt-süreç ekibi üyelerine ulaşabilir ve onlarla çözümü tartışabilir. Öte yandan otel birimlerinde çalışan elemanlar ve yöneticiler çoğunlukla kendi işlerinde aşırı uzmanlaşmış olduklarından rutin işleri ile bunların ziyafetlere özgü farklılıklarını ayırtlandırmada güçlük çekebilirler. Süreç Ekibi üyeleri, birimleri bu dar görüşlü bakış açısından kurtarabilirler.

g)Ziyafetleri gerçekleştiren departmanların ağırlıklı olarak kendi fonksiyonel alanları çerçevesinde işbölümü yaparak ziyafetleri gerçekleştirmelerinin, işyükünü artırdığı saptanmıştır. Bunun en önemli nedeni, her bir departmanın kendi iç kontrol mekanizmasının süreçteki faaliyetlerin akışını yavaşlatması ve sıkı denetimin yarattığı aracı yönetici sayısının fazlalığıdır. Oysa farklı departmanlardan gelen sorumlu kişilerin oluşturduğu Süreç Ekibinde hiyerarşik bir kademe olmadığından daha etkin çalışmak mümkündür. Ekip üyeleri süreç adımlarını daha kolay izleyerek ve birimleri yönlendirerek kontrol mekanizmalarını daha da azaltmaktadırlar.

h)Süreç-odaklı yapılanma, Oİ'de "Amaç Birliği İlkesi"nin sağlıklı işleminde büyük etkiye sahiptir. Kendi fonksiyonel alanlarında aşırı uzmanlaşmış olan departmanların, kendi performans hedefleri ile ziyafetlere yönelik bütünsel hedefler arasındaki dengeyi tam olarak sağlayamadıkları saptanmıştır. Süreç Ekibini oluşturan üyeler ise sürece yönelik ortak hedeflere ve değerlere sahiptirler ve sürekli bir arada olduklarından bunlardan uzaklaşmaları sözkonusu değildir. Her bir ekip üyesi kendisine düşen görevleri yerine getirirken ya da ilgili birimlerde yerine getirilmesini sağlarken, ziyafet organizasyonlarına yönelik bütünsel hedefi gözönüne alabilir. Bunun en önemli nedeni, ekip üyelerinin süreç ve alt-süreçlere ilişkin ana hedefleri birlikte belirleyebilmeleridir.

i)Oİ'de "Hat-Kurmay Departman Ayrımı"nın yarattığı genel sorunlar, süreç-odaklı yapılanmada önemli ölçüde çözüme kavuşturulabilmektedir. İlgili sürecin yürütülmesinde görev ve sorumlulukları fazla olan kurmay departmanlardan Süreç Ekibine eleman alınması-örneğin Muhasebe, Teknik Hizmetler-bu sorunları asgariye indirebilir. Şöyle ki, daha önce bu birimlerde çalışanlar tamamen birbirlerinden ayrı olarak faaliyet gösterdikleri ve konuları teknik uzmanlık gerektirdiği için, Ziyafet Departmanı ile aralarında sıkça uyuşmazlıklar yaşandığı saptanmıştır. Bu departmanlardan gelen ve sürekli olarak sürecin bütünsel yapısı

içinde yer alan yetkililer ise, söz konusu fikir ayrılıklarını diğer ekip üyeleri ile en baştan itibaren tartışabilirler. Örneğin, ziyafet müşterilerinin ödeme ve kredilendirilme şekline ilişkin kararlar sürecin ilk adımlarından itibaren ortak alınacağından ve bu konudaki sorumluluk ve problemler yine tüm ekip üyeleri tarafından yüklenileceğinden, araştırma bulgularında rastlanan türde sorunlar yaşanmayacaktır.

j) Süreç-Odaklı yapılanma yardımıyla, ilgililer, süreci oluşturan faaliyetlerin akışı sırasındaki her aşamadan haberdar olabilirler. Sürecin başından sonuna neler yapılacağı, kimlerin görevlendirileceği, hangi aşamadan hangi ekip üyesinin direkt sorumlu tutulacağı önceden tüm üyeler tarafından belirlenmiş olduğundan, sürecin tüm sorumluları ve onlara bağlı alt-süreç sorumluları bu konuda bilgi sahibidirler. Oteldeki diğer fonksiyonel birimlerde çalışan işgörenler ise bu konuda bilgiye gereksinim duyduklarında direkt olarak kimlere ulaşmaları gerektiğini bilecekler, yani tereddüde düşmeyeceklerdir.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Adair, Charlene B., Bruce A. Murray. Break-Through Process Redesign. USA: American Management Association, 1994.

Ağaoğlu, Kemal. İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. Ankara: MPM Yayını, No: 457, 1992.

Akal, Zühal. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Ankara: MPM Yayını No: 473, 1992.

Aktaş, Ahmet. Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi. Antalya: Eren Ofset, 1995.

Aktaş, Ahmet. Turizm İşletmeciliği. Antalya: Retromat Matbaası, 1989.

Alpugan, Oktay, Hulusi M. Demir, Mete Oktav, Nurel Üner. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.

Aşkun, İnal Cem. İşgören. İstanbul: Cem Ofset, 1982.

Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Cilt: 1, 2.b. İstanbul: Venüs Ofset, 1979.

Barutçugil, İsmet Sabit. Turizm İşletmeciliği. Göz. Geç. 3.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1989.

Benchmarking Uzmanlık Grubu. Kıyaslama. New York: AMACOM, 1992.

Bittel, Lester R., John W. Newstorm. What Every Supervisor Should Know. 6th Ed. USA: McGraw – Hill, Inc., 1990.

Bowen, H. Kent. The Perpetual Enterprise Machine. New York: Oxford University Press, Inc., 1994.

Büyükuslu, Ali Rıza. Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Der Yayınları, 1998.

Can, Halil. Organizasyon ve Yönetim. Göz. Geç. ve Gen. 4.b., Ankara: Cem - Web Ofset Ltd. Şti., 1997.

Champy, James. Reengineering Management. New York: Harper – Collins Publishers, Inc., 1995.

Currid, Cheryl. Reengineering Tool Kit. Rocklin: Cheryl Currid & Company Prima Publishing, 1994.

Çetin, Canan. Yeniden Yapılanma – Girişimcilik – Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi. İstanbul: Der Yayınları, 1996.

Davenport, Thomas H. Proces Innovation. USA: Harvard Business School Press, 1994.

Davis, Keith. İşletmede İnsan Davranışı. Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri. 3.b., İstanbul: Yön Ajans, 1988.

De Cenzo, David A., Stephan P. Robbins. Human Resource Management. 5th Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

Denizer, Dünder, Nilüfer Tetik, Meryem Akoğlan, Mehmet Yeşiltaş, Metin Kozak. Otel İşletmeciliği. Der: Nazmi Kozak. 2.b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1998.

Dereli, A.M. Otel İşletmeciliğinde Önbüro. Ankara: Turban Turizm A.Ş., Eğitim Başkanlığı, 1989.

Dinçer, Ömer. Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri. İstanbul: Timaş Basım, Tic. ve San. A.Ş., 1992.

Dinçer, Ömer, Yahya Fidan. İşletme Yönetimine Giriş. 2.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.

Drucker, Peter F. Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası. Çev: Fikret Üçcan. 3.b., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Drummond, Karen Eich. Human Resource Management For The Hospitality Industry. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

Eddystone, Nebel III. C. Managing Hotels Effectively. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

Efil, İsmail. Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler. 2.b., Bursa: Uludağ Üniv. Basımevi, 1994.

Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon. 2.b. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. Yen. 4.b. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

Erkut, Haluk. Yeni Yönetim Teknikleri Seminer Kitabı. İstanbul: MESS Vakfı Yayınları, 1994.

Erkut, Haluk. Sistem Yönetimi. İstanbul: Avcı Ofset, 1995.

Erkut, Haluk. Süreçlerle Yönetim. İstanbul: MÜ-KA, 1998.

Ertürk, Mümin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.

Esen, Öner. İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı. 3.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998.

Gökdeniz, Ayhan. Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi. 2.b., Balıkesir: İnce Ofset, 1996.

Göker, Metin. 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma. İstanbul: Tügiad Yayını, 1996.

Hacıoğlu, Necdet. Turizm Pazarlaması. 3.b., Balıkesir: İnce Ofset, 1996.

Hammer, Michael, James Champy. Reengineering The Corporation. USA: Harper Collins Publishers, 1993.

Hammer, Michael, James Champy. Değişim Mühendisliği. Çev: Sinem Gül. 3.b., İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, 1996.

- Hammer, Michael, Steven A. Stanton. Değişim Mühendisliği Devrimi. Çev: Sinem Gül. İstanbul: Cem Ofset A.Ş., 1995.
- Hardjono, T.W., S.ten Have, W. D.ten Have. Mükemmele Ulaşmanın Yolları. Çev: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti. İstanbul: Rem Ofset Matbaacılık ve San. Ltd. Şti., 1997.
- Hicks, Herbert H., C. Ray Güllet. Management. 4th Ed. Singapore: Mc Graw – Hill International Editions, 1981.
- Hodgetts, Richard M. Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama. Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu. İstanbul: Eren Ofset, 1997.
- Hussey, D.E. Kurumsal Değişimi Başarmak. Çev: Tülay Savaşer. İstanbul: Perspektif Matbaacılık, 1997.
- Imai, Masaaki. Kaizen. 2.b., İstanbul: Brisa Yayını, 1994.
- Ishikawa, Kaoru. Toplam Kalite Kontrol. Ed: Semih Ordaş, Nedret Yayla. İstanbul: KalDer Yayınları, No:7, 1995.
- Jones, Peter, Andrew Lockwood. The Management Of Hotel Operations. 2nd Ed. London: Cassel Educational Ltd., 1992.
- Kalkandelen, Hayrettin. Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro. 2.b., Ankara: Ertem Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 1997.
- Karabulut, Muhittin, İsmail Kaya. Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri. Gen. 4.b., İstanbul: Küre Ajans, 1991.
- Karakoç Nihat. Yönetimde Yeniden Örgütlenme. İzmir: Mey Ofset, 1991.
- Kavrakoğlu, İbrahim. Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: KalDer Yayınları, No:2, 1994.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. 5.b., İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1995.

Lockwood, Andrew, Peter Jones. People and The Hotel and Catering Industry. London: Cassel Publishers Ltd., 1984.

Lowenthal, Jeffrey N. Reengineering The Organization. Milwaukee – Wisconsin: ASWC Quality Press, 1994.

Lundberg, Donald E., James P. Armates. The Management Of People In Hotels, Restaurants and Clubs. 4th Ed. Dubuque - Iowa: Wm. C. Brown Publishers, 1980.

Manganelli, Raymond L., Mark M. Klein. The Reengineering Handbook. New York: American Management Association, 1994.

Maviş, Feri. Otel İşletmeciliği. Eskişehir: Birlik Matbaası, 1992.

Medlik, S. Otel İşletmeciliği. Çev: Ömer L. Met. İstanbul: Ceylan Matbaacılık, 1997.

Melan, Eugene H. Process Management. USA: Mc Graw – Hill, Inc., 1993.

Met, Ömer L. Ağırlama İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik. Balıkesir: İnce Ofset, 1989.

Milli Prodüktivite Merkezi. Genişletilmiş ve Düzeltilmiş İş Etüdü. 4.b., Ankara: 1991.

Montana, Patrick J., Bruce Charnov. Management. 2nd Ed. Barron's Educational Series, Inc., 1993.

Mullins, Laurie J. Hospitality Management. London: Pitman Publishing, 1992.

Müçük, İsmet. Modern İşletmecilik. 2.b. İstanbul: Der Yayınları, 1993.

Olalı, Hasan, Meral Korzay. Otel İşletmeciliği. 2.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

Olsen, Michael D., Eliza Çing – Yick Tse, Joseph J. West. Strategic Management In The Hospitality Industry. USA: Van Nostrand Reinhold. 1992.

Oral, Saime, Osman Avşar Kurgun. Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1997.

Plunkett, Warren R., Raymond F. Attner. Introduction To Management. 4th Ed. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992.

Powers, Tom. Introduction To Management In The Hospitality Industry. 5th Ed. Toronto: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

Roberts, Lon. Process Reengineering. USA: ASQC Quality Press, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. Personel Yönetimi. 5.b., İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1988.

Senge, Peter. Beşinci Disiplin. Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993.

Spendolini, Michael J. The Benchmarking Book. New York: AMACOM, 1992.

Şener, Burhan. Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Gel. 2.b., Ankara: Şafak Ofset, 1997.

Tanyaş, Mehmet. Endüstri Mühendisliğine Giriş. Cilt: 1. İstanbul: Avcı Ofset, 1995.

Tomasko, Robert M. Rethinking The Corporation. USA: American Management Association, 1993.

Tosun, Kemal. İşletme Yönetimi. Cilt:1. 6.b., Ankara: Baran Ofset, 1992.

TÜSİAD-KalDer. TÜSİAD – KalDer Öz Değerlendirme El Kitabı 1996. İstanbul: 1996.

Üçok, Tengiz. Yönetim İlkeleri. 4.b., Ankara: Özkan Matbaacılık Sanayi, 1993.

Ülgen, Hayri. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., 1997.

Van Der Wagen, Lynn. Hospitality Careers. 2nd Ed. Melbourne: Hospitality Press, 1995.

Wilson, David, Robert H. Rosenfeld. Managing Organizations. UK: Mc Graw – Hill Book Company, 1990.

Womack, James P., Daniel T. Jones. Lean Thinking. New York. Simon and Schuster, 1996.

Yamak, Oygur. Kalite Odaklı Yönetim. İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998.

Yozgat, Osman. İşletme Yönetimi. 7.b. İstanbul: Marmara Ün. Tek. Eğ. Fak. Döner Sermaye İşl. Matbaa Birimi, 1989.

MAKALELER VE TEBLİĞLER

Arat, Melih, “Organizasyonunuzu Değiştirecek İş Ünvanları” Önce Kalite Dergisi, Yıl: 5, Sayı:22, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997.

Biçer, İsmail Hakkı, “Yönetimde Devrimsel Düşünce: Business Process Reengineering”, 4. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler (8-9 Kasım 1995), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996.

Biçer, İsmail Hakkı, Hakan Sungur, “Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler (13-14 Kasım 1996), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996.

Blazey, Mark, “Achieving Performance Excellence”, Quality Progress, Vol: 30, No:6, 1997.

Bolat Tamer, Oya Aytemiz Seymen, “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, Turizmde Seçme Makaleler: 26, TUGEV Yayını, No:39, İstanbul, 1996.

Bozkurt, Rıdvan, “Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi”, Verimlilik Dergisi, 1994/3, MPM Yayını, Ankara, 1994.

Bozkurt, Rıdvan, Nilüfer Asil, “Kalite Politikası Oluşturma Süreci”, Verimlilik Dergisi, 1995/3, MPM Yayını, Ankara, 1995.

Brown, M.G., D.E. Hitchcock, M.L. Williard, “Why TQM Fails and What To Do About It?”, Irwin Projektional Publishing, 1994, Çev: Burak Altunterim, Önce Kalite, Sayı: 12, KalDer Yayını, İstanbul, 1995.

- Brymer, Robert A., "Employee Empowerment: A Guest- Driven Leadership Strategy", The Cornell H.R.A. Quarterly, May 1991.
- Butterfield, Ronald W. "A Quality Strategy For Service Organizations", Quality Progress, December 1997.
- Castle, Jack A. "An Integrated Model In Quality Management, Positioning TQM, BPR and ISO 9000", The TQM Magazine, Vol: 8, No: 5, MCB University Press, 1996.
- Çalığışu, Michael, "Yeniden Yapılanmada İnsan Kaynaklarının Rolü", Çev: Tuba İşlek, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Kasım 1997.
- Daim, Tuğrul, "Neden Reengineering – Yeniden Yapılanma", Önce Kalite, KalDer Yayını, Yıl: 3, İstanbul, Temmuz 1995.
- Deyona, Camille F., Kenneth E. Case, "Linking Customer Satisfaction Attributes With Process Metrics In Service Industries", Quality Management Journal, Vol: 5, No:2, American Society For Quality, 1998.
- Dixon, J. Robb, Peter Arnold, Janette Heineke, Jay S. Kim, Paul Mulligan, "Business Process Reengineering: Improving In New Strategic Directions", California Management Review, Summer 1994.
- Eddystone, Nebel III. C., Denney Rutherford, Jeffrey D. Schaffer, "Reengineering The Hotel Organization", The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol: 35, No: 5, 1994.
- Eisenberg, Howard, "Reengineering and Dumbsizing: Management Of The Knowledge Resource", Quality Progress, May 1997.
- Ersun, N. Semih, "TKY Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?", Beşinci Ergonomi Kongresi Tebliğleri, MPM Yayını, No: 570, Ankara, 1995.
- Geren, Tanzer, "Reengineering (Yeniden Yapılanma) Projelerinin Başarısında En Önemli Faktör Nedir?", Human Resurces İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak 1997.

Gündüz, Tevfik, “Simko’da Değişim Yönetimi Çalışmaları (Yeniden Yapılanma, Kültür Değişimi)”, 5. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler (13-14 Kasım 1996), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996.

Hughes, Norman, “Business Process Reengineering: Is It Something New?” 4. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler (8-9 Kasım 1995), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996.

Ihlamur, Ertuğrul, “Bankacılıkta Yeniden Yapılanma (Reengineering) ve Demirbank”, 5. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler (13-14 Kasım 1996), Tüsiad – KalDer Yayını, İstanbul, 1996.

Karcioğlu, Reşat, “JIT (Just In Time) Üretim Sisteminin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemlerine Etkisi”, Verimlilik Dergisi, 1993/4, MPM Yayını, Ankara, 1993.

Kavrakoğlu, İbrahim, “Öğrenen Organizasyon”, Önce Kalite, Yıl:4, Sayı: 18, KalDer Yayını, İstanbul, 1996.

Kaynak, Tuğray, “Amaçlara Göre Yönetim”, Turizm Eğitimi Danışma Toplantısı Tebliğleri: 5, TUGEV Yayını, İstanbul, 1988.

Kelada, Joseph N., “Is Reengineering Replacing Total Quality?”, Quality Progress, Vol: 27, No: 12, Dec. 1994.

Klein, Mark M., “Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği”, Çev: Nevda Atalay, Verimlilik Dergisi, 1996/2, MPM Yayını, Ankara, 1996.

Laxmi, S., S.K. Breja, V.K. Mathur, “Business Process Management For Continious Improvement In Service Organizations”, Total Quality Management, Ed. Lt. Gen. (Retd) J.S. Ahluwala, Tata Mc Graw – Hill Publishing Company Ltd., New Delhi, 1997.

Leach, Lawrence P., “TQM, Reengineering and The Edge Of Chaos”, Quality Progress, Vol: 29, No:2, American Society For Quality Control, Inc., Feb. 1996.

- Manganelli, Raymond L., Mark M. Klein, "A Framework For Reengineering", Management Review, June 1994.
- Manganelli, Raymond L., Steven P. Raspa, "Why Reengineering Has Failed", Ninth World Productivity Congress Proceedings, June, 4-7 1995, İstanbul, 1995.
- Marşap, Akın, "Yaratıcı Problem Çözme ve Değişim Mühendisliği", Proceedings Of The Turkish Symposium On Intelligent Manufacturing Systems, 30-31 May 1996, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 1996.
- Miles, Robert H., "Şirketin Dönüşümü", Executive Excellence, Mayıs 1998.
- Murrell, Lisa, Jean Marc Baileux, Lisa Creech, "Reinventing Sofitel", Creativity and Innovation Management, Vol: 5, No: 2, Blackwell Business, June 1996.
- Nicholls, John, "Getting Empowerment Into Perspective: A Three – Stage Training Framework", www.mcb.co.uk/cgi-bin/taos-11, 1,1996.
- Okumuş, Fevzi, "Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim, Teori ve Tekniklerine Bir Bakış", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 1, Ankara, Mart 1995.
- Onat, Naci, "Re-Engineering", 4. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler (8-9 Kasım 1995), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996.
- Onay, İrfan, "Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking)" Önce Kalite Dergisi, Sayı: 5, KalDer Yayını, İstanbul, Ekim 1993.
- Ovenden, Tony R., "BPR: Definitely Worth Considering", The TOM Magazine, Vol: 6, No: 3, MCB University Press, 1994.
- Öngör, Akın, "Biz Bilinci İçinde Çağdaş Yönetim", Garanti Dergisi, Sayı: 104, Interprint Basım Sanayi A.Ş., Ekim 1996.
- Revenaugh, D. Lance, "Implementing Major Organizational Change", The TOM Magazine, Vol: 6, No: 6, MCB University Press, 1994.

Rupp, Roger O., James R. Russel, "The Golden Rules Of Process Redesign", Quality Progress, December 1994.

Seymen, Oya Aytemiz, "Otel İşletmelerinde Yeniden Yapılanma Çerçevesinde İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering)", II. Uluslararası, VIII. Ulusal Turizm Kongresi Tebliğ Kitabı, Adnan Menderes Üniversitesi, Kasım 1997.

Seymen, Oya Aytemiz. Tamer Bolat, "Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatminin Ölçümü ve Değerlendirilmesi", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Hafta Sonu Semineri III, Nevşehir, 13-15 Aralık 1996.

Smith, William A. Jr., "Organizational Effectiveness, Reengineering and Renewal Using Sociotechnical Approaches", 5. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler (13-14 Kasım 1996), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996.

Stamatis, D.H., "Management's Role In Reengineering", Total Quality Management, Tata Mc Graw – Hill Publishing Company Ltd., New Delhi, 1997.

Uysal, Nilgün, "Hantal Üretim Yapısından Çevik Üretim Yapısına", Garanti Dergisi, Sayı: 104, Interprint Basım Sanayi A.Ş., Ekim 1996.

Vardarlılar, Cavit, Burak Altunterim, "Orta Ölçekli Bir Sanayi Kuruluşunda Değişim Yönetimi", 4. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler (8-9 Kasım 1995), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1995.

Yalnızoğlu, Murat, "Yeniden Yapılanma Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu mu?" 4. Ulusal Kalite Kongresi – Özgeçmişler ve Tebliğler (8-9 Kasım 1995), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1995.

Yedievli, Semih, Cem Ersen, "Takım Çalışması Sistematiği –TAS", Önce Kalite Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 19, KalDer Yayını, İstanbul, 1997.

Yingling, Rico, "How To Manage Key Business Processes", Quality Progress, April 1997.

Yücel, Cengiz, “Konaklama Sektörü 21. Yüzyıla Teknolojik Donanımla Girecek”, Hotel Dergisi, Sayı: 9, Türkiye Otelciler Birliği Yayını, İstanbul, 1998.

TEZLER VE DİĞER KAYNAKLAR

Akkavuk, Erden. “Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Arçelik A.Ş. Süreç Yönetimi Çalışma Notları.

Aymankuy, Yusuf. “Türkiye’de Geliştirilebilir Bir Turizm Şekli Olarak Kongre Turizmi ve İzmir İl Merkezi Örnek Uygulaması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Ceylan, Canan. “Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Yöntemleri ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

KalDer Süreç Yönetimi Uzmanlık Grubu Çalışma Notları.

Mako Elektrik San. Tic. A.Ş., Deneyimi, Türkiye’ye Uygun Organizasyonel Değişim Teknikleri ve Yalın Üretim Uygulamalarında Süreç Odaklı Yapılanma / Süreç Odaklı Organizasyona Geçiş, Çalışma Notları.

Sayın, Erol Rıfat, Canan Çilingir. Kurumsal Yeniden Yapılanma (Reengineering) Eğitim Semineri Notları, ODTÜ – SEM, Ankara: 23-25 Ekim 1996.

Seymen, Oya (Aytemiz). “İnsan Kaynakları Yönetiminde “İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci”nin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

**EK: 1 – BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ZİYAFET
ORGANİZASYONLARININ YÜRÜTÜLMESİNE YÖNELİK KALIPLI GÖRÜŞME
FORMU**

A)OTELLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

- a) Adı :
b) Adresi :

c) Tel – No :
d) Fax – No :
e)Oda Sayısı:
f)Yatak Sayısı
g) Bağlı Bulunduğu Kuruluşun Adı :
h) Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu :
ı) Toplam İşgören Sayısı (Yöneticiler Dahil):
i) Kadrolu / Geçici İşgören Ayrımı :

B) GÖRÜŞME YAPILAN KİŞİYE İLİŞKİN BİLGİLER

- a) Adı Soyadı:
b) Ünvanı:
c) İşletmede Kaç Yıldır Çalışmakta Olduğu:
d) Son Görevinde Kaç Yıldır Çalışmakta Olduğu:

**C) OTELİN ZİYAFET (BANKET) ORGANİZASYONUNU GERÇEKLEŞTİREN
BİRİMLERLE İLGİLİ BİLGİLER**

Soru 1. Otelinizde, aşağıda sıralanan ziyafet türlerinden hangileri gerçekleştirilmektedir?

- () Toplu öğle yemekleri
() Toplu akşam yemekleri
() Düğün ve nişan partileri
() Yıldönümü kutlama partileri
() Balolar
() Kokteyl partileri
() Moda gösterileri
() Sergiler
() Basın Toplantıları
() Kongre, panel, konferans vb. gibi toplantılar
() İş toplantıları
() Diğer

Soru 2. En az kaç kişilik gruplar Oteliniz için “ziyafet organizasyonu” kapsamına girmektedir?

(En az) kişi

Soru 3. Otelinizde ziyafet organizasyonlarına ayrılmış alanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Evet ise; belirtiniz

Soru 4. Otelinizde, direkt olarak ziyafet organizasyonlarından sorumlu bir departman var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; 7. Soruya geçiniz.

Soru 5. Bu departmanla ilgili olarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

a) Departmanın Adı:

b) Departman Yöneticisinin Ünvanı:

c) Departman Yöneticisinin Bağlı Olduğu Üst Düzey Yöneticinin Ünvanı:

d) Departman Yöneticisine Bağlı Olarak Çalışan İşgörenler :

(), kişi

(), kişi

(), kişi

(), kişi

(), kişi

(), kişi

(), kişi

Soru 6. a) Bu departmanda çalışanların (Yönetici dahil) iş ve görev tanımları var mıdır?

() EVET

() HAYIR

b) Bu departmanda çalışanların (Yönetici dahil) görev ve sorumluluklarını belirtiniz.

.....
.....
.....
.....

c) Yukarıda belirtilen işgörenlerin devamlı görev yeri ilgili departman mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; hangi departmanlardan gelmektedirler?

() Önbüro Dep., kişi

() Kat Hizmetleri Dep., kişi

() Mutfak Dep. kişi

() Servis Dep., kişi

() Bar Dep., kişi

() Teknik Hizmetler Dep., kişi

() Satış Dep., kişi

- Satın Alma Dep., kişi
 Ambar Dep., kişi
 Muhasebe Dep., kişi
 Diğer

Soru 7. Ziyafet Departmanı, ziyafet organizasyonlarını gerçekleştirirken hangi departman ya da birimlerle bağlantılı çalışmaktadır?

- Satış Dep.
 Halkla İlişkiler Dep.
 Önbüro Dep.
 Muhasebe Dep.
 Kat Hizmetleri Dep.
 Satın Alma Dep.
 Mutfak Dep.
 Yiyecek – İçecek Dep.
 Teknik Hizmetler Dep.
 İnsan Kaynakları Dep.
 Güvenlik Dep.
 Diğer

(D Bölümüne Geçiniz)

Soru 8. Ayrı bir departman yoksa; Otelinizde ziyafet organizasyonları kimin sorumluluğu altındadır?

Soru 9. Bu yönetici hangi üst düzey yöneticiye bağlı olarak çalışmaktadır?

Soru 10. Bu yönetici ziyafet organizasyonlarını gerçekleştirirken hangi birim yöneticileriyle bağlantılı çalışmaktadır?

- Satış Dep.
 Halkla İlişkiler Dep.
 Önbüro Dep.
 Muhasebe Dep.
 Kat Hizmetleri Dep.
 Satın Alma Dep.
 Mutfak Dep.
 Yiyecek – İçecek Dep.
 Teknik Hizmetler Dep.
 İnsan Kaynakları Dep.
 Güvenlik Dep.
 Diğer.....

D) OTELDE ZİYAFET ORGANİZASYONUNUN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Soru 1. Ziyafeti verecek olan kişi, kurum veya kuruluşlarla yapılan ön görüşmeler kim / kimler tarafından yürütülmektedir?

Soru 2. Ön görüşme yapıldıktan sonra, ziyafetin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin kararın verilebilmesi için hangi birimlerle bağlantı kurulmaktadır?

.....
.....
.....

Soru 3. Ziyafet anlaşması işletme içerisinde kim tarafından yapılmaktadır?

.....
.....
.....

Soru 4. Ziyafet anlaşmasının içerdiği bilgilerin yer aldığı işletme içi bir doküman hazırlıyor musunuz?

() EVET

() HAYIR

Evet ise; bu doküman hangi birimlere ulaştırılmaktadır?

.....
.....

Hayır ise; ziyafet anlaşmasına ilişkin bilgiler ilgili birimlere nasıl aktarılmaktadır?

.....
.....

Soru 5. Rezervasyon Bölümünde ziyafet müşterilerinin rezervasyon işlemlerinin yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; bu işler kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
.....

Evet ise; bu kişi / kişiler rezervasyonlara ilişkin her türlü kararın alınmasında tam yetkili midir?

() EVET

() HAYIR

Soru 6. Önbüroda, otelde geceleme yapacak olan ziyafet müşterilerinin konaklama işlemlerinin yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise ; bu işler kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
Evet ise; bu kişi / kişiler konaklamaya ilişkin her türlü kararın alınmasında tam yetkili midir?

() EVET

() HAYIR

Soru 7. Kat Hizmetleri Bölümünde, ziyafet müşterilerine yönelik kat hizmetlerinin yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; bu işler kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
.....

Evet ise; bu kişi / kişiler kat hizmetlerine ilişkin her türlü kararın alınmasında tam yetkili midir?

() EVET

() HAYIR

Soru 8. Önbüroda, otele **geceleme yapmayan** ziyafet müşterilerinin önbüro ile ilişkilerinin yürütülmesinden direkt olarak sorumlu bir eleman / elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; bu işler kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
.....

Evet ise; bu kişi / kişiler önbüro ile ilişkilerin yürütülmesine ilişkin her türlü kararın alınmasında tam yetkili midir?

() EVET

() HAYIR

Soru 9. Yiyecek – İçecek Bölümünde, ziyafet organizasyonlarında yiyecek – içeceklerin servisinden direkt sorumlu bir eleman/ elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; bu işler kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
.....

Evet ise; bu kişi / kişiler yiyecek içecek servisine ilişkin her türlü kararın alınmasında tam yetkili midirler?

() EVET

() HAYIR

Soru 10. Mutfak Bölümünde, ziyafetlere ilişkin yiyecek-içeceklerin hazırlanmasından direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; Bu işler kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
.....

Evet ise; bu kişi / kişiler yiyecek – içeceklerin hazırlanmasına ilişkin kararların alınmasında tam yetkili midirler?

() EVET

() HAYIR

Soru 11. Satın Alma Bölümünde, ziyafetler için ihtiyaç duyulan malzemelerin temininden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; bu işler kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
.....

Evet ise; bu kişi / kişiler malzeme teminine ilişkin kararların alınmasında tam yetkili midirler?

() EVET

() HAYIR

Soru 12. Muhasebe Bölümünde; Ziyafetlere ilişkin muhasebe işlemlerinden yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; bu işler kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
.....

Evet ise; bu kişi / kişiler söz konusu muhasebe işlemlerine ilişkin kararların alınmasında tam yetkili midir?

() EVET

() HAYIR

Soru 13. İnsan Kaynakları Bölümünde ziyafet organizasyonlarında görev alan personelin insan kaynakları boyutundan direkt sorumlu ayrı bir eleman elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; bu iş kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
.....

Evet ise; bu kişi / kişiler insan kaynaklarına ilişkin kararların alınmasın tam yetkili midirler?

() EVET

() HAYIR

Soru 14. Teknik Hizmetler Bölümünde ziyafet organizasyonuna ilişkin teknik işlerin yürütülmesinden direkt sorumlu ayrı bir eleman / elemanlar var mıdır?

() EVET

() HAYIR

Hayır ise; bu iş kim / kimlerin sorumluluğundadır?

.....
.....
.....

Evet ise; bu kişi / kişiler teknik hizmetlere ilişkin kararların alınmasında tam yetkili midirler?

() EVET

() HAYIR

Soru 15. Ziyafet organizasyonlarının baştan sona yürütülmesinde ilgili birimlerarasında koordinasyon nasıl sağlanmaktadır?

a) Organizasyonun plânlanması sırasında;

.....
.....
.....

b) Organizasyonun yürütülmesi sırasında;

.....
.....
.....

c) Organizasyon sonrasında;

.....
.....
.....

Soru 16. Ziyafet organizasyonun başarıyla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin ölçüm ve denetim çalışmaları yapılmakta mıdır?

() EVET

() HAYIR

Evet ise;

a) Bu çalışmalar kim/kimler tarafından yürütülmektedir?

.....
.....
.....

b) Bu ölçüm ve denetimler sırasında hangi araç ve yöntemlerden yararlanılmaktadır?

.....
.....
.....

E) OTELDE ZİYAFETLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN ORGANİZASYONEL SORUNLARA İLİŞKİN BİLGİLER

Soru 1. Ziyafet organizasyonlarının yönetiminden sorumlu yöneticilerin her birinin kaç asta emir – komuta ettiğini belirtiniz.

.....
.....
.....

Soru 2. Ziyafet organizasyonu yöneticileri ziyafetler sırasında astlarını ne derecede kontrol etmektedirler?

- () İşlerin yürütülmesi sırasında sürekli olarak yapılan kontroller.
() Yöneticiler tarafından belli periyotlarda yapılan kontroller sıklıkta.
() Baskın kontroller
() Sorun ve şikayetler çıktığında yapılan kontroller
() Kontrol gereksinimine ihtiyaç duyulmamaktadır.

Soru 3. Ziyafet organizasyonlarında yöneticiler ile ast arasında iletişim sorunları yaşanmakta mıdır?

() EVET

() HAYIR

Evet ise, belirtiniz.

.....
.....
.....

Soru 4. Ziyafet organizasyonunda hangi yönetim kademesinden itibaren yöneticiler bağımsız olarak karar verebilmektedir?

.....
.....
.....

Soru 5. Bu kademelerin dışında kalan kademelerde karar verme işlemi nasıl yürütülmektedir?

Yöneticiler için;

Astlar için;

Soru 6. Ziyafetlerin yürütülmesi sırasında kritik kararların alınmasında hangi birimlerle ne tür sorunlar yaşanmaktadır?

Soru 7. Ziyafet organizasyonunda karar verme yetkisine sahip olan elemanlar verdikleri kararlardan tam anlamıyla sorumluluk taşımakta mıdır?

() EVET

() HAYIR

Evet ise, bunu gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetimi kapsamında neler yapmaktasınız?

- () İşe alma sürecinde adayların yetki ve sorumluluk alabilecek kişiler arasından seçilmesi
- () Sürekli eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin yürütülmesi
- () Performans değerlendirme sürecinde bu kritere ağırlıklı yer verilmesi.
- () Belirli aralıklarla üstler tarafından yapılan kontroller
- () Ödüllendirme ve / veya cezalandırmada bu kritere yer vererek

Soru 8. Ziyafet organizasyonlarında çalışanlar birden fazla üstten emir almak durumunda kalmakta mıdır?

() EVET

() HAYIR

Evet ise; bu durumun yarattığı sorunlar nelerdir?

Soru 9. Ziyafet organizasyonlarında karar verme yetkisine sahip olan elemanlar, bir ziyafetin başından sonuna yapılan işler hakkında ne ölçüde bilgi sahibidirler?

- () Sadece kendi uzmanlık alanlarına giren işlere ilişkin bilgi sahibidirler
- () Bağlı bulunduğu departmanla ilgili tüm işlere ilişkin bilgi sahibidirler
- () Kendilerinden bir önceki ve bir sonraki işlere ilişkin bilgi sahibidirler
- () Ziyafetin başından sonuna kadar yapılan tüm işlere ilişkin bilgi sahibidirler.

Soru 10. Ziyafet organizasyonlarının plânlanması ve yürütülmesi sırasında bir tür proje ekibi oluşturulmakta mıdır?

() EVET

() HAYIR

Evet ise; bu ekip,

() Bu organizasyonlardan sorumlu devamlı bir ekiptir.

() Bir defalık oluşturulmuş geçici bir ekiptir.

Soru 11. Ziyafet organizasyonlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma konusunda birimler arasında amaç birliği nasıl sağlanmaktadır?

() Her birim kendi alanı ile ilgili amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır.

() Her birim kendi amaç ve hedeflerine ulaşırken kendinden önceki ve sonraki birimin amaç ve hedeflerini de gözönünde bulundurmaktadır.

() Her birim kendi amaç ve hedeflerine ulaşırken ziyafetle ilgili tüm birimlerin amaç ve hedeflerini de gözönünde bulundurmaktadır.

Soru 12. Destek hizmet departmanları (Personel, Hukuk, Muhasebe, Teknik Hizmetler, Halkla İlişkiler...) tarafından ziyafet organizasyonlarına ilişkin alınmış olan çeşitli kararlar, ziyafetlerin yürütülmesi sırasında bazı sorunlar ortaya çıkarmakta mıdır?

() EVET

() HAYIR

Evet ise, bu sorunlar nelerdir?

.....
.....
.....

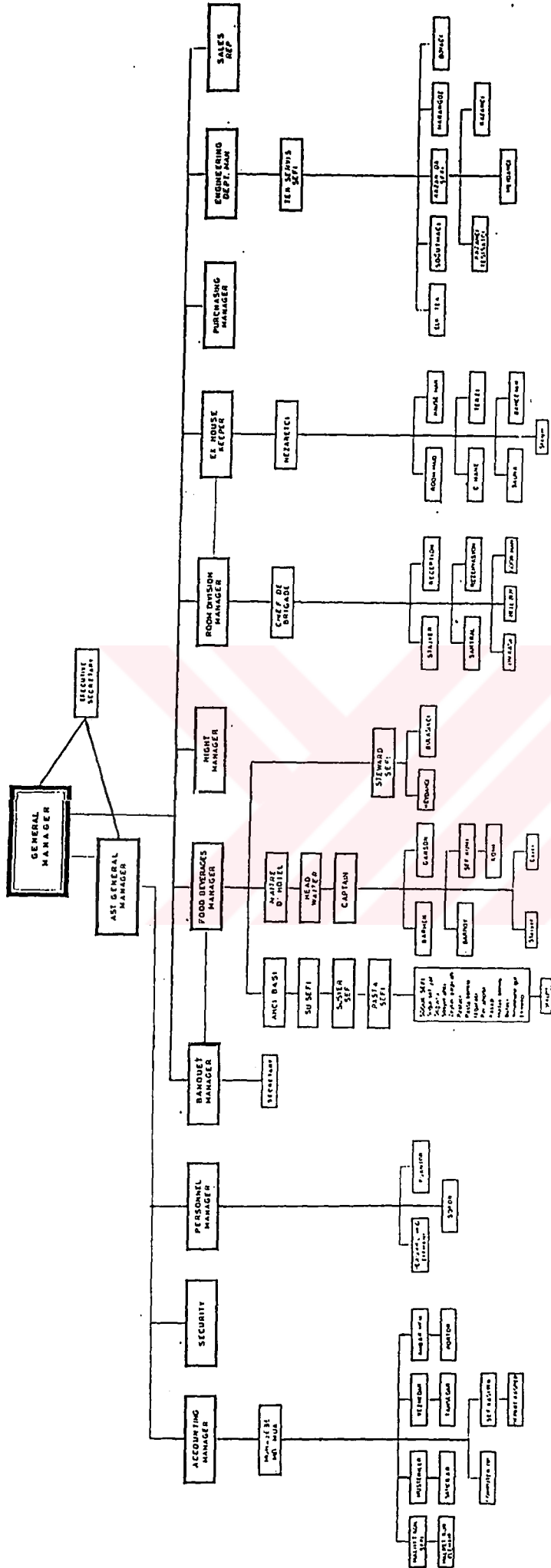
Soru 13. Ziyafet organizasyonlarının yürütülmesi sırasında ilgili tüm yöneticiler ziyafetin akışı hakkında her aşamada bilgi sahibi midirler?

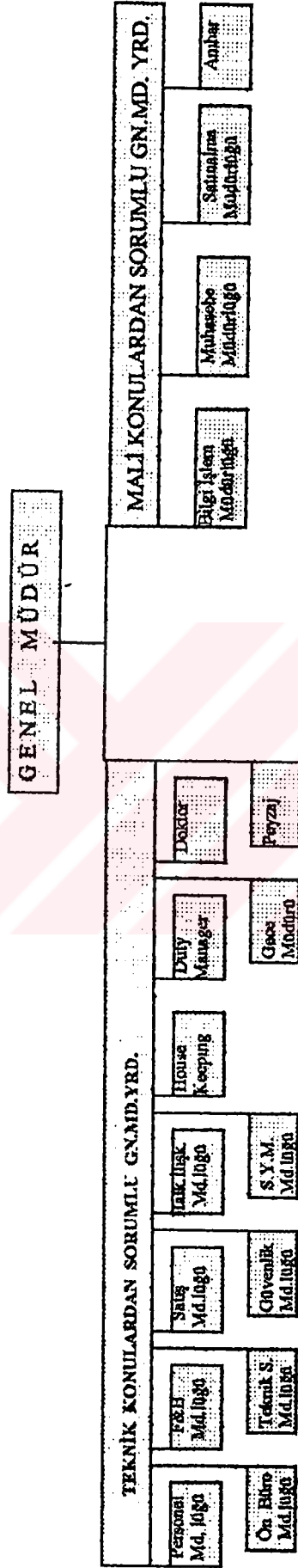
() EVET

() HAYIR

Evet ise, bu bilgi akışı nasıl sağlanmaktadır?

.....
.....
.....





YİYECEK İÇECEK MÜDÜRLÜĞÜ ZİYAFET EMRİ ZİMMET FORMU

..... AİT TARİHLİ
VENOLU ZİYAFET EMRİ LİSTESİDİR.

- 1- GENEL MÜDÜR
- 2- MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ
- 3- MUHASEBE KONT. SERVİSİ
- 4- MUHASEBE CARİ HESAP
- 5- SNACK BAR
- 6- ANALİZ SERVİSİ
- 7- HEAD OFİSİ
- 8- MAITRE'D HOTEL
- 9- BULAŞIKHANE ŞEFLİĞİ
- 10- MUTFAK
- 11- AHÇIBAŞI
- 12- ESAS BÜFE
- 13- ŞEF KASİYER
- 14- SANTRAL
- 15- RESEPSİYON
- 16- HOUSEKEEPER
- 17- ÖN BÜRO MÜDÜRÜ
- 18- PASTA FIRINI
- 19- TEKNİK SERVİS
- 20- ÇAMAŞIRHANE
- 21- REZERVASYON
- 22- SES DÜZENİ
- 23- BANQUET

DAĞITIM TARİHİ

DAĞITAN

EK: 7

BANQUET EVENT ORDER

Account :

Contact :

Address :

Telephone:

Telefax :

Date: Monday, 28. December 1998

Day 1 of 2

Package	Attendees	Price
Economic Meeting Package	8	USD 25.00 per person

<u>Event</u>	<u>Status</u>	<u>Time</u>	<u>Attendees</u>	<u>Infoboard</u>
Toplantı	DEF	09:00-18:00	8	Glaxowellcome

<u>Room</u>	<u>Setup</u>	<u>Room Rental Fee</u>
Doric	Boardroom	Included in Package

<u>Miscellaneous Services</u>	<u>Quantity</u>
-------------------------------	-----------------

<u>Audio visual</u>		
- Overhead projector	1	Included in Packag
- Screen Doric	1	Included in Packag

<u>Event</u>	<u>Status</u>	<u>Time</u>	<u>Attendees</u>	<u>Infoboard</u>
Toplantı	DEF	09:00-18:00	8	Glaxowellcome

<u>Room</u>	<u>Setup</u>	<u>Room Rental Fee</u>
Ionic	Boardroom	Included in Package

<u>Miscellaneous Services</u>	<u>Quantity</u>
-------------------------------	-----------------

<u>Audio visual</u>		
- Overhead projector	1	Included in Packag
- Screen Ionic	1	Included in Packag

<u>Event</u>	<u>Status</u>	<u>Time</u>	<u>Attendees</u>	<u>Infoboard</u>
Toplantı	DEF	09:00-18:00	8	Glaxowellcome

<u>Room</u>	<u>Setup</u>	<u>Room Rental Fee</u>
Piri Reis II	Boardroom	Included in Package

<u>Miscellaneous Services</u>	<u>Quantity</u>
-------------------------------	-----------------

<u>Audio visual</u>		
- Overhead projector	1	Included in Packag
- Screen Piri Reis II	1	Included in Packag

<u>Event</u>	<u>Status</u>	<u>Time</u>	<u>Attendees</u>	<u>Infoboard</u>
Kahve Molası	DEF	10:45-11:15	16	Glaxowellcome

Coffee Break 2
Coffee
Tea

EVENT LIST SORTED BY TIME ORDER

Date from 28.12.1998 to 28.12.1998

Monday, 28. December 1998

Event	Time	Room	Company Name	Attendees	Note
Kahvaltı	06:00-10:00	Colonnade Restaurant	Magister Turizm	18	
Kahvaltı	06:00-10:00	Colonnade Restaurant	Genesis Travel	10	
Kahvaltı	06:00-10:00	Colonnade Restaurant	Kenanur	21	
Kahvaltı	06:00-10:00	Colonnade Restaurant	Tekser Turizm ve Seyahat AŞ	11	
Kahvaltı	06:00-10:00	Colonnade Restaurant	Katie Meyer	12	
Namaz odası	09:00-20:00	Corinthian	*Private Functions	10	
Toplantı	09:00-18:00	Doric	Prokon Turizm	8	
Toplantı	09:00-18:00	Ionic	Prokon Turizm	8	
Toplantı	09:00-18:00	Piri Reis II	Prokon Turizm	8	
Kahve Molası	10:45-11:15	9th Flr. Foyer	Prokon Turizm	16	
Kahve molası	10:45-11:15	Piri Reis II Foyer	Prokon Turizm	8	
Öğle yemeği	13:00-14:00	Colonnade Restaurant	Prokon Turizm	24	SHARED
Görüşme Odası	13:00-20:00	Murat Reis	Novo Nordisk	3	
Coiffee/Tea Break	13:30-16:00	Barbarospaşa Ballroom	Yapa Çocuk Evi	150	
Kahve molası	15:45-16:15	9th Flr. Foyer	Prokon Turizm	16	
Kahve molası	15:45-16:15	Piri Reis II Foyer	Prokon Turizm	8	
İftar yemeği	17:00-22:00	Colonnade Restaurant	Başkent Üniversitesi Zübeyde Hanım Mes.30	30	SHARED
Akşam Yemeği	19:00-23:00	Windows on the Bay Restaurant	Mega Turizm Seyahat	9	SHARED

ORGANİZASYON :
 AKTİVİTE :
 YER :
 KONAKLAMA : EVET HAYIR
 GİRİŞ TARİHİ :
 ÇIKIŞ TARİHİ :

OTELE GİRİŞ HİZMETLERİ

	☺	☹	☹
Personel çabuk ve nazikmiydi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir Bellboy tarafından karşılandınız mı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bavulunuzu taşımada yardım önerildi mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resepsiyonda kibar bir şekilde karşılandınız mı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kayıt işlemleri 4 dakikada bitirildi mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otel aktiviteleri ile ilgili bilgi verildi mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OTEL ODANIZ

Temiz ve rahat mıydı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oda ısısından memnun kaldınız mı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odadaki herşey mükemmel ve isteklerinizi karşılıyormuydu ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZİYAFET VE TOPLANTI HİZMETLERİ

Salon rezervasyonunu şahsen yaptıysanız			
- Rezervasyonunuz doğru olarak alındı mı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Görüşmenizden memnun kaldınız mı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salona girişte,			
- Salonunuz hazır mıydı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arzu ettiğiniz değişiklikler yapıldı mı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salonunuzdaki			
- Ses düzenini beğendiniz mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Görsel ekipmanları beğendiniz mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kırtasiye malzemeleri yeterlimiydi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Oda ısısından memnun kaldınız mı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yiyecek - İçecek Servisi			
- Zamanında geldi mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Servisten memnun kaldınız mı ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tadını beğendiniz mi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Porsiyonlar yeterlimiydi ?
- Yemek ısısı iyimiydi ?
- Yemek prezentasyonunu beğendiniz mi ?

Personel daima

- Hazırmıydı ?
- Yardımsevermiydi ?
- Nazik ve içtenmiydi ?
- Temiz ve düzenlimiydi ?

Organizasyon sonrası

- Hesabınız doğru olarak sunuldu mu ?

Performansından memnun kalıp, özellikle isim olarak belirtmek

-

istediğiniz elemanımız var mı ?

- İsim
- Bölüm.....
- Pozisyon

Önerileriniz.....

.....

Organizasyonlarınızı ne kadar sıklıkla düzenliyorsunuz ?

Bundan sonra yapmayı planladığınız organizasyonunuz ne zaman ?

- Organizasyon tarihi :
- Organizasyon türü :
- Kişi sayısı :
- Hangi şehir / bölge ?
- Size organizasyonunuzda yardımcı olabileceğimiz bir konu var mı ?

Evet (Eğer var ise sizinle temasa geçeceğiz) Hayır

Şirketinizde sizin dışınızda organizasyonları ve toplantıları düzenleyen

başka bir yetkili var mı? Evet Hayır

-İsim:

-Pozisyon:

Şirketinizin kuruluş tarihi nedir ?.....