

**T.C.**  
**KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE SÜREÇLERİN**  
**YENİDEN YAPILANMASINDA**  
**PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ROLÜ**

**Erkut ALTINDAĞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ANABİLİM DALI: İŞLETME**  
**PROGRAMI: MBA**

**İSTANBUL**

**2005**

**T.C.**  
**KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE SÜREÇLERİN**  
**YENİDEN YAPILANMASINDA**  
**PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ROLÜ**

**Erkut ALTINDAĞ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ANABİLİM DALI: İŞLETME**  
**PROGRAMI: MBA**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR**

**İSTANBUL**  
**2005**

## ÖZET

Günümüzde büyük bir hızla değişen çevre koşullarına uyum gösterebilmek için bir çok işletme yapısal değişikliklere gitmek suretiyle daha esnek bir yapı kazanmaya başladılar. İşletmeler, 1990'lı yıllardan itibaren organizasyon yapılarında ve bu yapıları oluşturan temel iş yapma usullerinde köklü değişiklikler yapma gereği duymaktadırlar. Her geçen gün artan ve çeşitlenen müşteri istek ve gereksinimlerinin etkili şekilde karşılanabilmesi için daha esnek ve hızlı organizasyon yapılarına ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Yeniden Yapılanma (Reengineering) olarak geçen bu yeni kavram işletmeler için iyi bir alternatif olmaktadır.

Yeniden Yapılanma, organizasyonun yeni baştan inşası demektir ve köklü bir yeniden düşünme ve tasarım çabalarını kapsamaktadır. Rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüzde, işletmelerin yeni ve etkin bir yapıya ulaşabilmeleri için uygulayabilecekleri alternatiflerin başında yeniden yapılanmanın geldiği bilinmektedir.

Araştırma maksadıyla İstanbul ve Gebze'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli imalat firmalarında anketler uygulanmıştır. Yapılan analiz çalışmasıyla, yeniden yapılanma sürecinde performans ölçümünün rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Mevcut performans ölçüm sisteminin etkisi ve performans faktörlerinin ölçümüne verilen önemin entegrasyon, personel güçlendirme ve uzun vadeli stratejik uygunluk gibi yeniden yapılanmanın temelini teşkil eden unsurlarla olan ilişkileri istatistiksel olarak ortaya konulmuştur.

Bu bulgular ışığında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler ve hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

## SUMMARY

Today, companies started to be transformed into more flexible structure by reconstructing to adopt rapidly changing environment status. From the beginning of 1990's, companies have been needing radical changes on organizational structures includes its process methods. Companies need more flexible and faster organization structures to respond effectively to the customers's growing various types needs. This new concept as mentioned Reengineering is getting a good alternative for the companies.

Reengineering means that rebuilding the organizations and its entrenched re-thinking and design works. Competition is getting intensify nowadays; we know that reengineering is a convenient alternative to reach a new and active structure.

For the aim of research, many questionnaires are made by small and medium scaled manufacturing companies which works in İstanbul and Gebze area. In this application, it's tried to specify the role of performance measurement in the reengineering process. Current performance measurement system's affect, the role of performance measurement, empowerment, integration and long-term strategic alignment are the basic subjects of reengineering. These elements are presented with positive ways statistics.

With the assistance of found symptoms, the result of research are discussed and many suggestions are presented for both managers and academicians.

## TEŞEKKÜR

Eđitim hayatıma yön veren ve bana farklı bir bakıő ačíı kazandıran, tez danışmanım Sn Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR'e, çalıőmalarıma büyük katkıda bulunan Sn Doç. Dr. Halit KESKİN'e ve analiz bölümünde bana yardımcı olan Araő. Gör. Ayőe GÜNSEL'e teőekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca tez çalıőmalarım sırasında beni destekleyen aileme de teőekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET	iii
SUMMARY	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. YENİDEN YAPILANMA (REENGINEERING)	3
2.1. Yeniden Yapılanma Kavramı	3
2.1.1. Yeniden Yapılanmanın Temel İlkeleri	4
2.2. Yeniden Yapılanmanın Ortaya Çıkış Gereği	7
2.3. Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi	9
2.4. Mevcut Organizasyon Teorileri İçinde Yeniden Yapılanma Kavramı	10
2.5. Yeniden Yapılanma Süreci ve Planlama	12
2.5.1. Yeniden Yapılanma Aşamaları	14
2.5.2. Yeniden Yapılanma Sürecinde Yapılan Hatalar	18
3. PERSONEL GÜÇLENDİRME	20
3.1. Personel Güçlendirmenin (Empowerment) Tanımı	20
3.2. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar	23
3.3. Güçlendirilmiş Personelin Genel Özellikleri	25
4. ENTEGRASYON	28
4.1. Entegrasyonun Tanımı ve Önemi	28
5. STRATEJİK PLANLAMA	31
5.1. İşletmelerde Stratejik Planlamanın Önemi	31

5.1.1. Dış Çevresel Tahminlemenin Gerçekleştirilmesi	32
5.1.2. İç Çevresel Değerlemenin Gerçekleştirilmesi	33
5.1.3. Bir Açık Analizinin Yapılması	34
5.1.4. Üç-Beş Yıllık Bir Stratejik Planın Gerçekleştirilmesi	34
5.2. Yeniden Yapılanmada Stratejik Uygunluğun Önemi	34
6. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ	36
6.1. Performans Ölçüm Sistemlerinin Genel Tanımı	36
6.2. Performans Ölçüm Sistemlerinin Gelişim Süreci	40
6.3. Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı ve Geliştirilmesi	42
6.3.1. Etkin Performans Ölçüm Sistemlerinin Karakteristik Özellikleri	43
6.3.2. Performans Ölçüm Sistemlerinin Entegrasyonunda Yapılan Hatalar	45
6.3.3. Performans Ölçümünün Kritik Boyutları	46
7. İŞLETMELERDE SÜREÇLERİN YENİDEN YAPILANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	48
7.1. Araştırmanın Amacı	48
7.2. Araştırma Yöntemi	48
7.1.1. Kullanılan Ölçekler	49
7.2.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	50
7.3. Araştırma Hipotezleri ve Oluşturulan Model	50
7.4. Analiz ve Bulgular	53
7.4.1. Örnekleme Ait Temel Karakteristikler ve Demografik Veriler	53
7.4.2. Faktör Analizleri	53
7.4.3. Güvenilirlik Analizi	57
7.4.4. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri	58
7.4.5. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri	60
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	62
8.1. Bulguların Özeti	62
8.2. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	63

8.3. Yöneticilere Öneriler	64
KAYNAKLAR	69
ÖZGEÇMİŞ	75
EK-1: ANKET FORMU	



# ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1. Yeniden Yapılanma Uygulanmasındaki Aşamalar	16
7.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli	52
7.2. Değişkenler Arasında Bulunan İlişki	63

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
6.1. Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması	38
7.1. Ankete Cevap Verenlerin Örgütsel Pozisyonu	53
7.2. Faktör Analizleri	54
7.3. Güvenilirlik Analiz Sonuçları	58
7.4. Korelasyon Tablosu	59
7.5. Güçlendirme Üzerinde Mevcut Performans Ölçüm Sistemi'nin Etkisi ile Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önemin Etkileri ile ilgili regresyon analizi	60
7.6. Entegrasyon Üzerinde Mevcut Performans Ölçüm Sistemi'nin Etkisi ile Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önemin Etkileri ile ilgili regresyon analizi	61
7.7. Uzun Vadeli Stratejik Uygunluk Mevcut Performans Ölçüm Sistemi'nin Etkisi ile Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önemin Etkileri ile ilgili regresyon analizi	61
7.8. Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi	64

# 1.GİRİŞ

Beyaz bir sayfa açarak işe yeniden başlamak, günümüz koşullarında varlıklarını devam ettirmeye çalışan bir çok işletme için önemli bir seçenek olmaya başlamıştır. Firmaların buldukları sektörde ayakta kalmaları için, sorunun yaşandığı iş sürecinin değiştirilmesi gerektiğini bilmeleri ve bu yönde önlemler almaları gerekmektedir. Burada süreçler yeniden yapılırken amaç küçük ve sürekli değişiklik sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler sağlamak olmalıdır.

Küresel ölçekte meydana gelen bir çok gelişme, işletmeleri dolaylı yoldan da olsa etkilemektedir. Organizasyonel yapının ve işleyişinin de zaman içinde değişime uğraması bu nedenden kaynaklanmaktadır. Yeniden yapılanma ile birlikte işletmeler daha dışa dönük, iç ve dış çevresiyle global düzeyde etkileşim içinde bulunan, müşteri tatminini ön plana çıkaran bir yapıya sahip olmaktadır.

Yeniden yapılanmadaki değişimin köklü ve süreç odaklı olması en önemli kriterlerdir. Bu yöntem ile globalleşen imalat sektöründeki değişikliklere uyum göstermek daha kolay hale gelebilir. Buradaki temel amaç çok hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, yönetimin ve çalışanların yepyeni bir bakış açısı kazanarak, iç ve dış gelişmelerin ışığında işletmeleri temelden yeniden düşünme ve yeniden tasarlamalarıdır.

Gittikçe daha çok sayıda şirket, süreçleri bir bütün olarak yeniden yapılanmadan geçirmek amacıyla çalışmalarına başlamıştır. Şirketlerin organizasyonel değişimlerinde süreçlerin büyük bir dikkat ve önemle planlanması, uygulanması ve kontrolü gereklidir. Bu da beraberinde çok detaylı çalışmalar yapılması ihtiyacını doğurur. Yeniden yapılanma gibi köklü bir değişikliğin uygulanmasından sonra ise elde edilecek başarının sürekli olması gerekmektedir.

Bu çalışma, yeniden yapılanmanın tanımı ve özellikleri, literatürde kullanılan diğer kavramları, tarihsel gelişiminin anlatımı ile başlamıştır. Devamında performans ölçüm sistemlerinin yeniden yapılanmada ne kadar önemli olduğundan bahsedilmiştir. Yeniden yapılanmanın bazı temel unsurlarından olan çalışanları

güçlendirme, entegrasyon ve uzun vadeli stratejik uygunluk gibi konularla ilgili açıklamalar yapılmıştır. Mevcut performans ölçüm sisteminin ve performans faktörlerinin ölçümüne verilen önemin yeniden yapılanmanın temel unsurları üzerindeki etkileri de tartışılarak çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Devamında ise uygulamalı araştırmanın metodolojisi ve bulguları izah edilmiştir.

Bu bulguların yanı sıra araştırmanın sonuçları tartışılmış, yöneticiler ve akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

## 2. YENİDEN YAPILANMA (REENGINEERING)

### 2.1 Yeniden Yapılanma Kavramı

Günümüzde bu konuyla ilgili kaynaklarda, “Baştan Tasarlama”, “Baştan Oluşturma”, “Süreç (Proses) Yenileme”, “Değişim Mühendisliği (Reengineering)”, “Yeniden Süreçleme (Business Process Reengineering)”, “İş Transformasyonu” gibi değişik isimlerle de ifade edilebilen “Yeniden Yapılanma”, iş anlayışını temelden değiştirmeyi hedef almaktadır (Seymen, 2000, s.3).

Hammer ve Champy’e (1993, s.32) göre Yeniden Yapılanma, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak için, iş süreçlerinin köklü olarak yeniden düşünülmesi ve gerçekçi bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Yeniden yapılanma; herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve yeni bir atılım gerçekleştirmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir. Asıl amaç, organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve bu performansın sürekliliğini sağlamaktır (Aktan, 2003, s.18).

Yeniden Yapılanma ile ilgili tanımların dışında bazı yönetim uzmanları yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği kavramları yerine “İş Süreçlerinin Yeniden Yapılanması” (Business Process Reengineering) kavramını kullanmayı tercih etmektedirler. Buradaki amaç, “süreç” kavramı üzerinde durmak ve önemini vurgulamaktır. Aynı şekilde İş Süreçlerinin “Yeniden Tasarlanması (Business Process Re-design)” ve “İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (Business Process Improvement)” de literatürde sıkça kullanılan tanımlardır. Bütün bu yaklaşımlar arasında şu benzerlikler dikkat çekmektedir (Davenport ve Short, 1990, s.11-27):

- Süreç odaklı düşünme,
- Radikal değişim isteği,
- Enformasyon teknolojilerinden yararlanma.

Yeniden yapılanma konusunda Manganelli ve Klein'in (1994, s.8) yaptığı tanım ise şu şekildedir: “Yeniden Yapılanma; stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan iş süreçlerinin, organizasyondaki yapı, sistem ve politikaların performansı arttıracak şekilde radikal ve hızlı bir şekilde yeniden tasarımıdır.”

Yeniden yapılanma; bölümler ya da diğer organizasyon birimleri üzerinde değil, bir temel iş sürecinin yeniden tasarlanması üzerinde yoğunlaşmalıdır. Gerçek bir iş sürecine yeniden yapılanma uygulandığında, işin yapılması için gerekli olan organizasyon yapısı kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Bu, büyük bir olasılıkla eski organizasyonlara pek benzemeyecektir. Hatta bazı bölümlerin veya organizasyon birimlerinin ortadan kalkması bile gerekebilir (Hammer ve Champy, 1993, s.36).

Aynı zamanda iş süreçlerinin iyileştirilmesi, bir organizasyonun iş süreçlerinin belirgin gelişme göstermesine yardımcı olan bir uygulamadır (Harrington, 1991, s.20).

### 2.1.1 Yeniden Yapılanmanın Temel İlkeleri

Yeniden Yapılanma da, diğer tüm organizasyon yaklaşımlarında olduğu gibi kendine özgü ilkelere sahiptir. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

**a) Temelden Yeniden Düşünme:** Yeniden yapılanmayı benimseyen bir işletmede yöneticiler, 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. 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, 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 (Koçel, 1998, s.74-75). Kaldı ki, yönetim

için yeniden yapılanma 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 (Stamatis, 1997, s.149).

Öte yandan yeniden yapılanma 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 (Göker, 1996, s.107).

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

**b) 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 planlamaktır. Yani yeniden yapılanma; işlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi veya değiştirilmesi değil, yeniden icat edilmesidir (Hammer ve Champy, 1993, s.33).

Yeniden yapılanma, bu özelliğiyle Toplam Kalite Yönetiminden de büyük ölçüde ayrılır. İşletme yönetiminde her alanda sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetiminden farklı olarak yeniden yapılanma, işletmelerin iş ve iş süreçlerinde aşamalı ve marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütünsel değişiklikler yapmayı ön görür. Bu köklü değişikliklerde üst kademe yöneticileri kadar, orta kademe yöneticileri de rol oynamak zorundadır (Newell ve Dopson, 1996, s.1).

### c) **Stratejik Önem Taşıyan ve Değer Yaratan Süreçler:**

Yeniden yapılanmanın ana konusunu süreçler oluşturur ve yeniden yapılanma ağırlıklı olarak süreç-odaklı bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedefler. Bu yönüyle de geleneksel fonksiyonel organizasyon yapılarının geçerli olduğu yaklaşımlardan kesin çizgilerle ayrılır. Yeniden yapılanmada sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir. Uygulama süreçlerinde iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralandırılır (Hammer ve Champy, 1993, s.48).

Süreç, bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir. 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 Yeniden Yapılanmaya yönelik tüm çabaların en üretken sonuçlara ulaşabilmesi için öncelik verilmesi gereken süreçler bunlar olmalıdır (Manganelli ve Klein, 1994, s.8).

**d) Performansta Çarpıcı Sonuçlar:** Yeniden Yapılanma, 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 olabilecekken; çarpıcı sonuçlar almak için eski uygulamaları tamamen kaldırıp yeni uygulamalara girişmek gerekecektir (Hammer ve Champy, 1993, s.30).

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 (Akal, 1992, s.1). Burada “per-



formans” ile anlatılmak istenen, işletmenin faaliyetleri sonucunda elde ettiği ve başarı düzeyini gösteren tüm rakamsal ve rakamsal olmayan sonuçlardır. Yeniden Yapılanma ile, işletmedeki iş akışının ve üretkenliğin optimizasyonunu sağlamak hedeflenir ve bu optimizasyon işe ilişkin çeşitli çıktılarla ölçülebilir. Bunun yanında, gerek toplam, gerekse birim maliyetteki düşüşler de diğer başarı ölçütleri olarak kabul edilebilir. Bu durum şirket evlilikleri veya küçülme ile karıştırılmamalıdır (Burke ve Nelson, 1997, s.325).

**e) Yeniden Tasarlama:** Yeniden Yapılanma ile işletmelerde, önce stratejik düzeyde, daha sonra da uygulama aşamasında olmak üzere büyük bir değişim yaşanmaktadır. 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 yelpazeyi oluşturur. Yeniden tasarıma konu olan politikalar ise, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yürütme ve davranış kurallarını ve yönetmelikleri belirleyen politikalar ve tamamıyla ya da önemli ölçüde süreçlerle yönetim sözkonusu olduğunda bunların tekrar ele alınması kaçınılmazdır. Son olarak, organizasyonel yapıların, yani işletme içindeki tüm birimlerin, çalışma gruplarının ve mevcut organizasyon şemasına dayanak oluşturan ilke ve kuralların yeniden tasarımı söz konusu olacaktır (Manganelli ve Klein, 1994, s.11).

Yeniden yapılanma süreçlerinin pek çok versiyonu vardır ve iş en mantıklı yerde gerçekleştirilir. Buradaki bir diğer özellik, işin organizasyon sınırlarının ötesine geçirilmesidir (Hammer ve Champy, 1993, s.49-50).

## **2.2. Yeniden Yapılanmanın Ortaya Çıkış Gereği**

Günümüzde organizasyon yapılarını değişime uğratan bir çok gelişme olmaktadır. Bunların başında uluslararası ekonomik bütünleşme hareketleri gelmektedir. 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, birbirleriyle yakın ekonomik ilişkiler kurması anlamına gelmektedir. Bu da çok daha geniş perspektifli, hızlı değişimlere kolay uyum sağlayabilecek esneklikteki dinamik organizasyon yapılarına duyulan ihtiyacı oraya çıkarmaktadır (Seymen, 2000, s.15). Aynı zamanda uluslararası ticarete standardizasyona gidilmesi de, yeniden yapılanmayı gerektiren önemli unsurlardan biridir. Uluslararası Standartlar Örgütü'nün (ISO) ISO-9000 kalite güvence sistem standartları giderek yaygınlaşmaktadır. Avrupa Birliği'nde ise "Conformite Europeenne" kelimelerinin başharflerinin kullanıldığı CE işareti, çoğu üründe zorunlu hale getirilmiştir. Bu gelişmeler, yeniden düşünerek ve dünyadaki değişimleri anlayarak değişimin gerekli olduğunu kavrayan üst yönetime, yeniden yapılanmanın gerekliliğini göstermektedir (Aktan, 2003, s.15-16).

Hızlı bir değişim içinde bulunan dünyada, işletmeler planlama, denetim ve kontrollü büyüme yerine hız, yenilik, esneklik, kalite, hizmet ve maliyete önem vermek durumundadırlar (Hammer ve Stanton, 1998, s.9).

1990'lı yıllar, gelişmiş Batı ülkeleri de dahil olmak üzere çok ciddi boyutlarda yaşanan ekonomik durgunluğun yaşandığı yıllar olmuştur. Çok sayıda büyük ve köklü işletmenin krize girmesi veya iflas etmesi, yeni arayışları hızlandırmıştır (Göker, 1996, s.1).

Bilgi Teknolojisinde meydana gelen hızlı ve büyük değişimler de yeniden yapılanmada önemli bir rol oynamıştır. Bilgiye daha hızlı ulaşma, ulaşılan doğru bilgiyi etkin bir şekilde kullanma başarısı gösteren işletmeler her zaman rekabet gücünü ellerinde tutabilirler. Bu nedenle, global teknolojik gelişmelerin izlenmesi işletmeler açısından bir zorunluluk olmuştur (Seymen, 2000, s.16).

Bir diğer unsur da, toplumlarda önemi giderek artan demokratikleşme ve insan hakları kavramları da organizasyon yapısı üzerinde bir etki bırakmaktadır. Bu alandaki gelişmeler, işletmelerin en önemli gücü olan insan unsurunun, yaşam kalitesini arttırmaya ve

işlerinden duydukları tatmini en üst seviyeye çıkarmaya yönelik çalışmalara yoğunlaşmaya neden olmaktadır. Organizasyonda her bir basamakta yer alan çalışanları organizasyonun temel amaçlarını öğrenecek şekilde eğitmek, onların motivasyon ile daha verimli çalışmasını sağlamak, dinamizm ve performansı esas alan bir yaklaşımla çalışanları değerlendirmek ve onlara bazı yetkileri devretmek yeniden yapılanmanın ilkelerinin başında gelir (Seymen, 2000, s.17).

Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi de, organizasyonları değişime, bir başka ifadeyle transformasyona zorlayan faktörlerin başında gelmektedir. Günümüzde kalite, hızlı hizmet sunumu, ucuzluk, ürünün estetik değeri, emniyetli olması gibi faktörler önem kazanmıştır (Aktan, 2003, s.14-15).

### **2.3. Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi**

Yeniden Yapılanma kavramının yeni bir olgu olup olmadığı günümüzde tartışılmaktadır. 20. yüzyılın başında Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde yapılan çalışmaların bir tür yeniden yapılanma olduğunu savunanlar yanında, 1910'lu yıllarda Henry Ford'un otomobil üretiminde yaptığı çalışmaların da yeniden yapılanma 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 (Kalkandelen, 1997, s.27).

Bu bilgiler doğrultusunda, yeniden yapılanmanın uzun bir geçmişi olduğu da düşünülmektedir. Bilimsel Yönetim Düşüncesi ile başlayan ve bugünün çağdaş yönetim düşüncelerine dek uzanan süreç, yeniden yapılanmayı oluşturan yapı taşlarının hazırlayıcısıdır (Seymen, 2000, s.22):

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 (Lowenthal, 1994,s.23-24).

Yeniden yapılanma, işe beyaz bir sayfa açarak yeniden başlamak demektir. Geleneksel bilgelikleri ve geçmişten miras varsayımları reddetmek demektir. Yeniden yapılanma süreçlerine, eski dönemdekilere ya çok az benzeyen ya da hiç benzemeyen yaklaşımlar getirmektedir. Yeniden yapılanma, işi organize etmek için yeni modellerin aranmasıdır. Geleneğin hiçbir önemi yoktur. Yeniden yapılanma, yepyeni bir başlangıçtır (Hammer ve Champy, 1993, s.44).

Yeniden Yapılanma kavramının tamamen kendine özgü olup olmadığı tartışmaya açık bir konudur. Diğer organizasyon teorileri ile bir çok ortak yanı ve etkilenme alanları olduğu gibi, diğerlerinden çok farklı olan yönleri de vardır. Dolayısıyla, kendisinden önce ortaya atılan ve uygulama olanağı bulan görüş, teori ve yöntemlerden büyük ölçüde etkilendiğini; ancak içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda dünyanın yeni gerekliliklerine uyum sağlamak için tamamen yeni yaklaşımlar getirdiğini söyleyebilmek daha doğru olacaktır (Seymen, 2000, s.23).

## **2.4. Mevcut Organizasyon Teorileri İçinde Yeniden Yapılanma Kavramı**

Yeniden yapılanma kavramının, geçmişte ortaya atılan teorilerde de incelendiği görülmüştür. Her ne kadar günümüzdeki kadar detaylı analizler yapılmassa da, ilk çalışmalar yeniden yapılanma süreci üzerinde bazı izler bırakmıştır.

Örneğin Klasik Organizasyon Teorisi zaman zaman yeniden yapılanma ile aynı konu başlıkları üzerinde durmuştur. 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. Klasik teorinin özünü oluşturan ve bu teorinin organizasyon yapılarına bakış açısını belirleyen en önemli ilkeler, yeniden yapılanma çerçevesinde incelenebilir. Bunların başında işbölümü ve uzmanlaşma gelir. Klâsik Teoriye göre, işletmelerde

gerçekleştirilen işlerin tümü, kendilerini oluşturan görevlere, yani en küçük unsurlarına ayrılarak incelenmeli ve bu inceleme tamamen bilimsel olarak gerçekleştirilmelidir. Yeniden yapılanma 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, yeniden yapılanma kapsamında işleri yapanlar karar vericidirler (Seymen, 2000, s.30-31).

Yapılan tüm işlerin en küçük parçalarına bölünmesi ve bu parçaların herbirinin o işte uzmanlaşmış kişilere verilmesi, organizasyonel yapıda departmanlara ayrılma düşüncesinin de temelini oluşturur. Bu da klasik yaklaşımın bir ögesidir. Buna karşılık yeniden yapılanmada iş çatısının temelini “süreçler” oluşturur. Yeniden yapılanmayı benimseyen işletmelerde organizasyonel sorumlulukların “süreç” bazında dağıtıldığı ve bu sorumlulukların ilgili süreçlerin başından sonuna dek o süreçte görev alan tüm çalışanlar tarafından yüklenildiği görülmektedir (Daim, 1995, s.29).

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 yapılma şekli bulunarak standartlaştırılmalıdır. Yeniden yapılanmada 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 ve bireyselliğin gözardı edilmesi büyük bir hatadır (Göker, 1996, s.83).

Modern Teoriler içerisinde yeniden yapılanma kavramı ise, Sistem Yaklaşımı çerçevesinde açıklandığında, işletme içinde ve dışında yer alan süreçlerin bütünleştirilmesine yönelik bir organizasyon çalışması hedeflendiği için bu iki kavram arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Marşap, 1996, s.155).

Durumsallık yaklaşımı açısından yeniden yapılanmayı incelediğimizde ise, birleştirilmiş süreçler, vaka elemanları ve vaka ekipleri gibi yeniden yapılanmaya

özgü bazı kavramlar aracılığı ile yatay ve dikey yönde bütünleşmeler daha rahat sağlanabilmektedir. Aynı zamanda gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi ve müşterilerden olumlu tepkiler alınması ve çalışan personelin yetkilerinin arttırılması daha kolay hale gelmektedir (Hammer ve Champy, 1996, s.48).

## 2.5. Yeniden Yapılanma Süreci ve Planlama

İşletmelerin yeniden yapılanma süreçleri ile ilgili bir çok model ve metodoloji vardır. Her işletmenin yönetim ve organizasyon yapısı, geçmişten gelen birikimleri, deneyimleri ve değerleri, kültürel özellikleri, yeniden yapılanmaya geçiş nedenleri ve hatta yeniden yapılanma çalışmasından 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 (Seymen, 2000, s.85).

Yeniden Yapılanma, işte marjinal gelişmeler yapmak demek değildir. Performansta büyük bir atılım sağlamak ve buna bağlı olarak büyük çıkışlar yapmak demektir. Performansı ölçmenin çeşitli yollarından bazıları maliyetleri azaltmak, hızı arttırmak ve hataları azaltmaktır (Hammer ve Stanton, 1998, s.3). Bu nedenle yeniden yapılanma, yeni yönetim tekniklerini araç olarak kullanarak organizasyonda performansı arttırmayı hedeflemektedir (Aktan, 2003, s.28).

Yeniden yapılanma sürecinin ilk durağı, yeniden yapılanma ihtiyacının hissedilmeye başlanmasıdır. Yeniden yapılanma uygulamasına karar vermeden önce, böylesine köklü bir değişime gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığının ortaya konulması çok önemlidir. Yeniden yapılanma gibi köklü ve dönüşü olmayan bir süreç başlatılmadan önce, işletme yönetiminin değişim konusunda kesin bir karar vermesi gerekmektedir (Seymen, 2000, s.86).

Eğer bir işletme kendisini uzun vadede başarıya taşıyacak faktörlerin başında yeniliği amaçlayan ve mevcut iş süreçlerini yepyeni yaklaşımlarla sıfırdan başlayarak yeniden şekillendiren bir yaklaşım uygulamak istiyorsa, yeniden yapılandırma

seçeneğini hızlı değişimleri fırsatlara dönüştürme konusunda avantajlı bir program olarak görebilir (Biçer ve Sungur, 1996, s.558).

Yeniden Yapılanma süreci bir stratejik yön sağlayıcısı veya belirleyicisi değildir. Örneğin, kusurlu bir sürecin mükemmel olmasına yardım etmez. Bununla birlikte, bir organizasyon temel yeteneği üzerine odaklanmış belirli bir stratejik yöne sahip olarak değişime uğratılacaksa, organizasyon hedeflerini daha iyi başarabilecektir (Lowenthal, 1994, s.12-16).

Yeniden yapılanmaya geçiş kararının alınması ve projenin sponsorluğunun üstlenilmesi çoğunlukla üst yönetim kademelerinden bir yönetici tarafından gerçekleştirilir. Bunun en önemli nedeni yeniden yapılanmanın kapsamı ve organizasyon üzerinde yaratacağı etki çok büyük olduğundan, böylesine bir değişime ancak üst yönetimin cesaret etmesi olarak gösterilir. İkinci olarak, yeniden yapılanma, işletme kültüründe büyük bir değişimi kapsar ve bilindiği gibi kültürel değişimin sorumluluğu da üst yönetime aittir. Son olarak yeniden yapılanma, güçlü, tam yetkili ve tartışmasız bir liderliği gerektirir ve bu da ancak üst yönetimde mevcuttur (Manganelli ve Klein, 1994, s.53). Bir işletmede çalışanları yeniden yapılanmanın getireceği değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek güçte ve kararlılıkta bir liderin 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 (Hammer ve Champy, 1993, s.94).

Süreç kavramını, yeniden yapılandırma çerçevesinde tanımlayacak olursak; işletme girdilerini, işletme çıktıklarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir (Klein, 1996, s.48).

Hammer'a göre süreç, bir müşterinin belirli bir ihtiyacını karşılayan faaliyetler veya görevler bütünüdür. Her bir sürecin, tanımlanabilen girdileri ve çıktıları vardır. Bahsedilen girdilerden çıktılar elde edebilmek için, süreç içerisinde birbirleriyle ilişkili faaliyetler gerçekleştirilir. Süreçlerde girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sonucunda müşteriler için değer yaratılması amaçlanır. Süreçlerde daima girdilerden daha

yüksek değerde çıktıları elde edilmesi esastır. Süreç, aynı zamanda bir işletmeyi oluşturan parçalar demektir. Bu bakış açısına göre bir işletme, stratejisi, organizasyonel yapısı, alt-sistemleri ve çalışanları ile oldukça karmaşık bir organik sistemdir (Seymen, 2000, s.120).

Süreçleri yeniden yapılandırabilmek için, süreç kavramının özelliklerinin yönetici tarafından çok iyi bilinmesi gerekir (Hammer ve Stanton, 1998, s.14):

- Her bir sürecin özel girdileri ve çıktıları tanımlanabilmelidir.
- Süreç, birkaç organizasyon sınırını geçiyor olmalıdır.
- Faaliyetler ya da araçlardan çok hedefler ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- İlgili şirkette çalışan herkes süreçleri, girdileri ve çıktıları kolayca anlayabilmelidir.
- Tüm süreçler doğrudan ya da diğer süreçlere katkıda bulunarak, müşterilerle ve müşterilerin gereksinimleriyle ilgili olmalıdır.

### **2.5.1. Yeniden Yapılanma Aşamaları**

Yeniden yapılanma programı, işletmenin en üst kademesindeki yöneticiler tarafından başlatılmalı ve yönetilmelidir. Bunun en temel nedeni, yeniden yapılanmanın 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 takdirde bu aşamada danışman desteğinin alınması önem taşır (Biçer ve Sungur, 1996, s.566).

Bahsedilen üst düzeydeki bir fikir birliği için lider, biçimsel veya biçimsel olmayan bazı faaliyetler yürütebilir. Bu faaliyetlerden bazıları şunlardır (Seymen, 2000, s.91):

- Birebir veya grup şeklinde toplantılar,
- Yemek sırasında yapılan iş sohbetleri,
- Kısa bilgi notları gönderme,



- Seminer, kongre ve panel gibi etkinlikler düzenleme,
- Danışmanlı toplantılar ve hazırlık eğitimleri,
- Yeniden yapılandırma uygulayan başka işletmelerin yöneticileri ile görüşme,
- Yöneticilerin yeniden yapılanma konusunda kitap ve dergi gibi yazılı kaynakları okumalarının sağlanması.

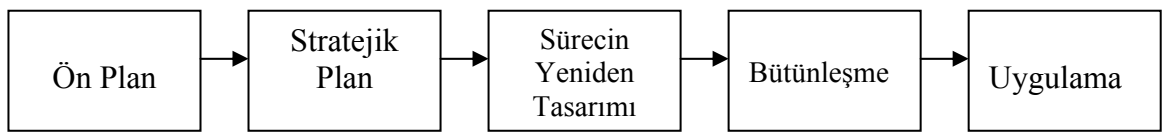
Bu tip faaliyetler, üst düzey yöneticiler arasında genel bir fikir birliğinin sağlanmasında etkili olmaktadır. Yönetim kadrosunu kullanılacak metodoloji ve yeniden yapılanma terminolojisi konularında eğitmek, liderliği sağlamak ve projeyi desteklemek; üzerinde öncelikle durulması gereken konuları, diğer katılımcıları ve yeniden yapılanma projesine ilişkin hedef ve öncelikleri belirlemek, bu tip bir oturumun temel amaçları arasındadır (Seymen, 2000, s.91).

Yeniden yapılanmada kararların alınmasında çalışanların önemli bir rolü vardır. Yeniden yapılanma uygulayan şirketler, uygulama ekiplerine, çok ve birbirini takip eden işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra, dikey olarak da birleştirmektedirler. Dikey birleştirme, çalışanların yanıt almak için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine artık kendi kararlarını kendilerinin vermesi anlamına gelir. Karar aşamasının gerçek işten ayrılması yerine, karar verme o işin bir parçası olur. Çalışanlar işin, eskiden yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bu parçasını da kendileri üstlenirler. İş hem yatay hem de dikey olarak birleştirmenin yararları gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin arttırılmasıdır (Hammer ve Champy, 2003, s.48).

Yeniden yapılanma çalışmasını yürütebilecek yetkiye ve güce sahip üst düzey bir yönetici gereklidir. Yönetim, süreçlerin kendi bütünlükleri içinde kavranmasını gerektirir. Belirli bir sürecin yeniden yapılanmadan geçirilmesi, süreç sahibinin (yöneticinin) sorumluluğundadır. Süreç sahibi, süreç ve sürecin yerine getirilmesi konusunda lider tarafından sorumluluk verilmiş kişidir (Hammer ve Stanton, 1998, s.9-10).

Şekil 2.1.'de Hyde'nin (1995, s.61) yeniden yapılandırma aşamaları yer almaktadır. Burada değişim için gerekli olan nedenler belirlendikten sonra, stratejik plan ve vizyon belirlenir. Bunu takiben bir değişim yönetimi planı oluşturulur. Organizasyon içerisinde bölümlerin süreçleri değişikliğe uğradıktan sonra, dönüşüm için uygulama yapılmaya başlanır.

Şekil 2.1: Yeniden Yapılanma Uygulamasındaki Aşamalar (Hyde,1995,s.61)



Üst yönetim tarafından alınan yeniden yapılanmaya geçiş kararı doğrultusundaki 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, bilgi notları, işletme gazeteleri, poster veya ilân tahtaları vb. gibi haberleşme araçları yer alabilir. Bunu takiben de, işletme iç çevresinden geri-bildirim sağlayabilmek için, kişisel görüşmeler, anket uygulamaları, bölüm yöneticilerinden ve çalışanlarından rapor ve görüş isteme gibi yollarla veriler elde edilebilir (Seymen, 2000, s.94).

Yeniden yapılanma, süreç tasarımı konusunda köklü ve atılım sağlayacak fikirler gerektirir. Yeniden yapılanma insanları kendi sınırlarının dışına çıkmaya ve zor hedeflere ulaşmaya teşvik etmelidir. Bu amaçla, yaratıcı düşüncenin ödüllendirilmesi ve tüm yeni fikirlerin değerlendirilmesi gerekir (Hammer ve Stanton, 1998, s.18).

Süreçlerin yeniden yapılanmasının uygulamasında iş süreçlerinde görülen bazı ortak özellikler vardır. Bunlardan ilki, pek çok işin, bir tek iş olarak birleştirilmesidir. Uzun bir süreçteki tüm adımları birleştirip, bir tek kişi tarafından gerçekleştirilecek tek bir işe dönüştürmek her zaman mümkün değildir. Bu durumda şirketlerin, her bir sürecin bir kısmını yerine getiren birden

çok elemana ihtiyacı vardır. Birleştirilmiş süreçlerin işletmeye sağladığı yararlar inanılmayacak boyuttadır. Yetkilerin birbirine devredilmesi ortadan kaldırılınca hata, gecikme, işin yeniden yapılmasının gerekmesi gibi tehlikeler ortadan kalkmaktadır. Birleştirilmiş süreçler, süreç yönetimiyle ilgili genel giderlerin de azalmasını sağlamaktadır. Birleştirilmiş süreçlerin bir diğer yararı da kontrolün geliştirilmesidir. Bu süreçlerde daha az kişi yer aldığından, elemanlara sorumluluk verilmesi ve performanslarının izlenmesi kolaylaşır (Hammer ve Champy, 1993, s.46-47).

Yeniden yapılanma, organizasyonda kullanılmayan bölümlerin kapatılıp çalışan sayısını azaltıldığı küçülme (downsizing) stratejisi ile aynı değildir. Yeniden yapılanma sürecinde şirketin yapısının küçülmesinden çok, bölümlerin yeniden tasarlanıp etkin olarak çalışması söz konusudur (Pruijt, 1998, s.260).

İş süreçlerinin yeniden yapılanması ile ilgili temel konu başlıkları ise şunlardır (Davenport, 1993, s.96):

- Maliyet tasarrufu,
- Zaman tasarrufu,
- Çıktı kalitesi,
- Çalışan hayatının, öğrenmenin ve yetki devrinin kalitesi.

Organizasyonu yeniden yapılandırmanın temel koşullarından biri de süreç odaklı olmaktır. Şirketlerin karşılaştığı sorunlar organizasyon yapılarından değil süreç yapılarından kaynaklanır. Yeniden yapılanma, mevcut süreçleri geliştirerek değil tamamen ortadan kaldırarak ve yerlerine yenilerini koyarak ani bir çıkış yapmayı amaçlar (Hammer ve Champy, 1993, s.43-44).

Yeniden yapılanma projesini başlatacak süreçlerin yeniden tasarımı ve projenin uygulamaya konulmasını içine alan zaman diliminde, yeniden yapılanma yaklaşımına özgü organizasyonel birimlerin oluşturulması gerekir. Buradaki 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

dağıtıldığı ve bu kademelerde çalışanların da etkin bir şekilde sürece katılmalarının sağlandığıdır (Seymen, 2000, s.106).

Yeniden yapılanma sürecinde kontrol ve denetimler azaltılmış, bölümler arası çatışma ise en düşük seviyeye indirilmiştir. Yeninde yapılanmanın uygulandığı süreçlerde en aza indirgenmiş değer yaratmayan işlerden birisi de mutabakattır. Bu, süreçteki harici bağlantı noktalarının sayısı azaltılarak ve böylece, mutabakat yapılmasını gerektiren birbiriyle uyumsuz veri alınması olasılığı azaltılarak sağlanır (Hammer ve Champy, 1993, s.53-54).

### **2.5.2. Yeniden Yapılanma Sürecinde Yapılan Hatalar**

Berberinde getirdiği bazı tehlikelerle birlikte fırsatları da içeren yeniden yapılanma, çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi, organizasyonel uyumun artması, bilgi ve zekanın işletmede kullanılması için çok önemli bir kapı açmaktadır ( Grint, 1997, s.102).

Yeniden yapılanmanın uygulanması uygulama sürecinde yapılabilecek en önemli hata şunlardır (Hammer ve Stanton, 1998, s.23):

- Yeniden Yapılanma hayata geçmeden önce söylenti yayılması,
- Süreçler üzerinde yoğunlaşılması,
- Mevcut durumu analiz etmeye çok fazla zaman ayrılması,
- Güçlü bir lider olmadan işe başlanması,
- Yeniden yapılanmada çekingen davranılması,
- Tasarımdan hemen sonra uygulamaya geçilmesi,
- Yeniden yapılanmada yavaş davranılması,
- İşin bazı kısımlarının kapsam dışında bırakılması,
- Geleneksel bir uygulama tarzının benimsenmesi,
- Çalışanların kaygılarının göz ardı edilmesi.

Ayrıca süreçlerin yeniden tasarımında, sorun çıkartabilecek bazı özellikler de dikkate alınmalıdır (Seymen, 2000, s.145):

- Süreçte bilgi değişiminin fazla olması ve veri girişinin tekrarlanması (doğal iş akışının bölünmesi),
- Yüksek stoklar, aşırı miktardaki her türlü varlıklar (Sisteme aşırı yükleme),
- Değer ekleyen işler üzerindeki aşırı kontrol (bölünmüşlük),
- İşlerin yeniden yapılması (yetersiz iletişim),
- Karmaşıklık, özel durumlar, istisnalar (sürecin bozulması).

## 3. PERSONEL GÜÇLENDİRME

### 3.1 Personel Güçlendirmenin (Empowerment) Tanımı

Personel güçlendirmenin literatürde bir çok tanımı bulunmaktadır. En basit ifadeyle personel güçlendirme; çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılmasıyla eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2003, s.13).

Personel güçlendirme; çalışanların kendi işlerini sahiplenmeleri, işletmeler ya da bölümlerin başarısı kadar kendi bireysel başarılarını da ölçme ve etkileme gücüne sahip olmaları demektir. Güçlendirme, yöneticilerin bilgilerini paylaşmalarına ve çalışanların örgütsel performanslarına en uygun katkıyı yapmalarına imkan vermelidir (Alavi ve Youngjin, 1995, s.43).

Güç vermek ve insanların potansiyelini ortaya çıkartmak olarak da tanımlanan güçlendirme kavramı, işe katılımı ve işi zenginleştirmeyi de kapsar. Esas yapısı itibariyle de işlerin nasıl yapıldığı hakkında daha fazla özerkliğe sahip olmayı içermektedir (Erdil ve Keskin, 2003, s.9).

Literatürde personel güçlendirme iki farklı boyutta tanımlanmaktadır. İlk olarak, personel güçlendirmeyi "çalışanların karar almasına olasılık tanıyan bir araç"; ikinci olarak, "bireylerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu aldığı kişisel bir olay" olarak tanımlanmaktadır. İlk tanım yönetimin güçlendirme kültürünü nasıl kolaylaştırdığı veya uyguladığı ile ilgilenirken, ikinci tanım başarılı bir güçlendirme uygulamasında bireyin önemini vurgulamaktadır. Bazı yönetim bilimcilere göre personel güçlendirme ise; "Her bireyin kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışıdır". Bunun anlamı, bireylerin farkında olmadıkları, bilinç altındaki güç ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarına yardımcı olmaktır. Personeli güçlendirme, ilişkisel (relational) veya motivasyonel (motivational) anlamda da tanımlanabilecektir. İlişkisel anlamda personeli güçlendirme "gücün verilmesi, bağışlanması, yetkinin devredilmesidir". Motivasyonel anlamda ise "çalışanların

yaptığı işe kendi kendine etki edebilme gücü ve inancının artmasıdır” (Doğan, 2003, s.13-14).

Uygulama esnasında güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bazı unsurların bir arada bulunması gerekmektedir. Örneğin, yukarıdan aşağıya doğru olacak bir bilgi paylaşımı, alınan kararların nedenlerinin anlaşılmasını ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlar. Aynı şekilde, ortaya çıkacak bir problemde çalışanların bunu kendilerinin çözmesi ve bu problemi çözebilecek bilgiye ve donanıma sahip olmaları da güçlendirmenin bir başka boyutudur. Çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek, onları yaptıkları iş üzerinde özerk (kendine yeterli) olmaları sağlanır. Tutum geliştirme ile de, çeşitli eğitim yolları kullanılarak çalışanlarda psikolojik ve zihinsel olarak güçlendirme kavramı geliştirilir (Erdil ve Keskin, 2003, s.10).

Personel güçlendirmeye ilişkin iki zıt bakış açısı vardır. Yaklaşık olarak üst düzey yöneticilerin yarısı personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğuna inanmaktadır. Bu grup, personel güçlendirmenin açıkça belirtilen birtakım sınırlamalar içinde karar verme gücünün devredilmesi olduğunu düşünmektedir. Onların personel güçlendirmeye ilişkin olarak itiraz kabul etmeyen stratejileri şudur: “Personel güçlendirme; tepeden (üst düzey yöneticilerden) başlar; işletmenin vizyon, misyon ve değerlerinin; çalışanlar için görevler, roller ve ödüllerin açıkça anlaşılmasına yardımcı olur; sorumluluğun dağıtılmasını ve çalışanların sonuçlardan sorumlu tutulmasını sağlar.” Güçlendirme, bir başka tanımla da yöneticilerin sahip oldukları bazı yetkileri, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini arttırmak için astlara devretme sürecidir (Hayes, 1994, p.44).

Güçlendirme; bir organizasyonda, yöneticilerin astlarına daha fazla takdir yetkisi ve bağımsızlık vererek, karar alma sürecini merkezîyetçilikten uzaklaştırmaları olarak ifade edilebilir. Böylelikle bazı yetki sahibi kademeler kaldırılarak, sorumluluklar özellikle müşterilerle direkt temas gerektiren işlerde yöneticilerle işgörenler arasında paylaşılacak ve bunun sonucunda organizasyon şeması daha basık hale gelecektir (Brymer, 1991, s.59).

Bir başka tanıma göre de Güçlendirme; paylaşma, yetiştirme, ekip çalışması ve işlerin yeniden düzenlenmesi yoluyla, çalışanların karar yetkilerini arttırma ve bireyleri geliştirme süreci olarak açıklanmaktadır. Güçlendirme kavramı, günümüzde

giderek yaygınlaşan Toplam Kalite Yönetimi, stratejik birlikler, kalite çemberleri gibi uygulamalara paralel bir organizasyon yapılandırma yöntemidir. (Lewin ve Johnston, 1996, s.1-2).

Personel Güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde, “yetki devri” kavramının bir uzantısı gibi de algılanabilir. Oysa Güçlendirmenin bu kavramdan farkı hem daha geniş bir anlam taşıması, hem de uygulanmasının daha zor olmasıdır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kişi olarak, kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edebileceği bekleyişi ile yada gerekli gördüğü için bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmede ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlamak; işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmek amaçlanır. Yetki, zaten işi yapanındır (Koçel, 1998, s.299-300).

Yeniden yapılanmada “Güçlendirme” son derece önem taşıyan bir kavramdır. Yeniden yapılanma, 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 söz konusu olamaz. Ayrıca Güçlendirmenin sonucunda ortaya çıkan basık organizasyon yapısı da yeniden yapılanmanın gerçekleştirmek istediği bir yapıdır (Seymen, 2000, s.75).

Çalışanların katılımını sağlayarak işletmeye entegre etmek yöneticilerin görevidir. Yöneticilerin çalışanlarının tanınmasına fırsat vermesi, ekip içinde çalışabilecekleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yaratması ve başarılarını takdir ederek ve ödüllendirerek motive etmesi işletmelerin başarılarını yükseltecektir (Pruijt, 1998, s.260).

İşbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma vasıtasıyla gücü inşa etme, geliştirme ve arttırma çabası olarak güçlendirme kavramı ile karar verme sorumluluğu iç ve dış müşterilere doğru kaydırılmaktadır. Dolayısıyla işgörenler kendi işlerini üzerlerine almaktadırlar. Kademeleri azaltılmış ve basık tipteki organizasyonlarda yapılan işler



daha az sayıda yönetici ve çalışan tarafından yapılmaktadır. Güçlendirme, aradaki farkı kapamak için kullanılan bir yöntem olmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003, s.8-9).

### 3.2. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar

Güçlendirme kavramının organizasyon kültürü içine yerleştirilmesi ve takımların güçlendirilmesi için bir takım unsurlar söz konusudur (Doğan, 2003, s.23-36):

- Katılım ve karar verme yetkisi,
- Yenilik,
- Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin paylaşılması,
- Sorumluluk,
- Ortak hedeflere yöneltme,
- Çalışanları toplum önünde övme,
- Çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama,
- Yeterlilik ve yetenekleri eğitim ile geliştirme,
- Açık bir iletişim ortamı,
- Performansla ilgili geri bildirim yapma,
- Çalışma ortamında esneklik ve takım çalışması,
- Kaynaklara ulaşılabilirlik.

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Organizasyondaki tüm çalışanların yönetime aktif olarak katıldıkları bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu personel güçlendirmenin temelidir (Aktan, 2003, s.181-182).

Güçlendirilmiş takımlar ve bu takımların üyeleri aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahiptirler (Doğan, 2003, s.24):

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,

- Ekipmanın ön/koruyucu bakımının ve tamirinin gerçekleştirilmesi,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite veya zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geribildirim ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemleri görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Personel güçlendirme çalışmalarına yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- İşe devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

Ayrıca çalışanları yetkilendirmenin, çalışanın kendini işe motive etmesi ve verimliliğin artışı üzerinde olumlu özellikleri de bilinmektedir (Conger ve Kanungo, 1988, s.82).

Personeli güçlendirmeyi uygulayabilmek için çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Yeterlilik iş ya da görevle ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinin çok ötesindedir. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirmede eğitimin önemi büyüktür. Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri, takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler (Doğan, 2003, s.30).

Güçlendirme kavramı, temelde basit ve yalın olduğu halde, uygulama zor bir kavramdır. Uygulama esnasında, örgüt ve yönetim biçiminde büyük değişiklikler gerekirse bazı problemler ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir uygulama için yöneticilerin düşünce sistemlerinde ve çalışanlarla olan ilişkilerinde köklü değişiklikler gerekmektedir (Erdil ve Keskin, 2003, s.12).

Yöneticiler açısından yetki olmaksızın sorumluluk hiçbir anlam ifade etmemektedir. Sorumlulukların ilgili yetki ile birlikte alt kademelere dağıtılması süreci ile yöneticilerin belli bir sorun üzerinde yoğunlaşabilecek özel yetenekli insanları delege etme yoluyla bir takım halinde bir araya getirebilir. Böylece yönetici daha fazla işi başarırken yönetsel faaliyetlere de daha fazla zaman ayırabilir (Thompson, 1998, s.71).

Eğitim faaliyetleri sırasında yetki ve sorumluluk kavramları mutlaka çalışanlara aktarılmalıdır. Yetki bir işi yaptırma hakkı; sorumluluk ise kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanma durumudur (Hall vd., 1993, s. 119).

Takım çalışması personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun en önemli ögesidir. Takımlar ancak yüksek miktarlarda otorite ve sorumluluk alırlarsa takım sayılabileceklerdir. Yöneticiler personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların üyelerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidirler. Bunu yapmak, işletmeler için geleneksel yapılarını geniş fonksiyonel faaliyetlerle uyum sağlama yönünde değiştirmeleri demektir (Doğan, 2003, s.36).

### **3.3. Güçlendirilmiş Personelin Genel Özellikleri**

Quinn ve Spreitzer'in (1997, s.37) yaptığı araştırmalar, güçlendirilmiş kişilerin genel olarak şu özelliklerini ortaya koymuştur:

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir: Bunun anlamı, güçlendirilmiş çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir.

- Güçlendirilmiş personel yaptığı işin önemini bilir: Bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için ne derece önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır.
- Güçlendirilmiş personel yeterliliği ve yetenekleri konusunda da bilgi sahibidir: Bunun anlamı, çalışanların sahip oldukları yeteneklerle işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir.
- Güçlendirilmiş personel işinde etkindir: Bunun anlamı, çalışanların, ait oldukları birimler ve diğerlerince kendi fikirlerinin dinlendiğine, fikirlerine değer verildiğine inanmalarıdır.

Bunlara ek olarak güçlendirilmiş çalışan (Quinn ve Spreitzer, 1997, s.37-38);

- Kendisini iyi tanımalı,
- Sürekli kendini geliştirme arzusuna sahip olmalı,
- Değişime açık olmalı ve değişimi kolaylıkla kabul etmeli,
- Özgüveni yüksek olmalı,
- Karşdakini dinleme ve geribildirim yapabilme yeteneğine sahip olmalı,
- Faaliyet yönelimli olmalıdır.

Güçlendirme ile klasik yönetim uygulamalarından uzaklaşmakta, güçlendirme uygulamalarının bulunduğu örgüt kültürüne ve yönetim biçimlerine geçilmektedir. Güçlendirme ile çalışanlar kendilerini motive olmuş hissetmektedirler. Bu da onların bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerini arttırmakta, inisiyatif kullanabilmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar, organizasyon amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmaktadırlar (Erdil ve Keskin, 2003, s.13).

Bu doğrultuda örgüt içinde yöneticiler, karar alma yetkisini olabildiğince astlarla paylaşmalıdır. Özellikle üst düzey yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını astlara dağıtmak istememelerinin bazı nedenleri vardır. Astlar üzerindeki otorite (yaptırım gücü) kaybı endişesi, yöneticilerin astlarını yetiştirme güçlüğü, astların

sorumluluk almaktan kaçınmaları, hem astların hem de üst düzey yöneticilerin hata yapmaktan korkması bu nedenler arasında yer almaktadır. (Öztekin, 1997, s.164-165).

## 4. ENTEGRASYON

### 4.1. Entegrasyonun Tanımı ve Önemi

Entegrasyon, başlı başına bir yöneticinin hareketinin diğer departmanlarla ahenkli ve uyumlu olduğu, böylece işletmenin uyguladığı her bir faaliyetin müşteri için ilave bir değer kattığı ve performansı artırdığı bir durum olarak tanımlanır. Bu tanım Roger Plant'ın "değişimin yönetimi ve uygulaması" adlı eserine dayandırılmaktadır (Kuwaiti ve Kay, 2000, s.1414).

Bir organizasyonun yeniden süreçlenmesi, müşteriye değer sunma faaliyetlerinden ibarettir. Yetkilendirilmiş tanımlar, süreci destekleyici işlemlerle bu süreçler için gerekli bilgi ve becerilerin gelişimi için faaliyette bulunurlar. Yöneticiler, ahenkli bir sistem olarak organizasyonu örgütlemek için onun bütün unsurlarını (süreçler ve fonksiyonlar) entegre etmeye ihtiyaç duyarlar. Pek çok faktör bu entegrasyonun yapısını etkileyebilir. Literatürde bunun gibi pek çok mekanizmalar belirlenmiştir. Entegrasyon kavramının en önemli unsurları; paylaşılan vizyon, kültür, hedef saptama stratejileridir (Kuwaiti ve Kay, 2000, s.1414-1415).

Bir vizyonun planlama ve performans değerlendirmeyi kapsayan bir süreç içerisinde değiştirilmeye ihtiyacı olabilir. Bu performans, değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkacak bilgilere dayalıdır (Kaplan ve Norton, 1996, s.75).

Günümüzde yüksek rekabet gücüne sahip ve başarılı çalışan işletmeler; teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, yeni gelişmeleri ve teknolojiyi kendi yapılarına hızlı bir şekilde dahil edip bütünleştiren, bunun sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan işletmelerdir (Çelik, 1993, s.121).

Kültür, işletmelerin koşullarını yansıtan, değişen durumlara uyum sağlayan bir bütünleştirici mekanizma olarak tanımlanmıştır. Bu uyum süreci kişilerin yeni davranışı benimsemelerini teşvik edici verilerin sonuçlarına dayanmaktadır. Eğer veriler elde edilemezse, onu sağlamak için yeni bir ölçme sistemi oluşturulmalıdır (Hammer ve Champy, 1993, s.130).

Performans ölçüm sistemleri ve bunun işletme ile entegrasyonu, işin gidişatını belirleyen ve sonuçlarını doğuran en etkin yönetim aracıdır. Sistemin yönetilmesi sırasında organizasyonda yukarıdan aşağıya doğru bir etki yaratılırken, sonuçlar aşağıdan yukarıya doğru etkisini gösterir. Bu etkileşim sadece dikey eksende kalmaz yanal eksende de kurumun diğer fonksiyonlarını da harekete geçirir. Ayrıca entegrasyon ile organizasyon, yapı itibari ile büyüyebilir. Yine, entegrasyon ile daha az işçi ve yöneticiye ihtiyaç duyulduğu için, az sayıda çalışan ile işler yürütülür. Yeniden yapılanan ve dış ülkelerde yapılanmaya giden işletmelerin, yüksek bir entegasyon (bütünleşme) çabası göstermeleri gerekmektedir. Bütünleşme çalışmaları, işletmelere organizasyon sınırları üzerinden işleri otomatik olarak kontrol etme kolaylığı sağlar (Brooks, 2000, s.1).

Bütünleşmenin başlangıç noktası hedef saptama aşamasıdır. Hedef saptama süreci, kurumdaki tüm birim ve çalışanların organizasyonun hedeflerini bilmesi ve anlamasının yanı sıra, birim, ekip ve kişisel performansı da aynı yönde harekete geçirmeyi amaçlar: Ekiplerin ve kişilerin kurum hedeflerini bilmesini, dolayısıyla kendi hedefleri ile kurum hedefleri arasında bağlantıyı anlamasına ve kurumun yönü ile bütünleşmiş (entegre olmuş) performans göstermesini sağlar (Ulrich, 1997, s.5).

Hedef saptama süreci, performans ölçme sisteminin önemli rol oynadığı 3 önemli entegre mekanizmasından oluşur (Ulrich, 1997):

1. Performans ölçme sistemi belirlenen hedefler konusunda performans kriterlerini belirler;
2. Performans ölçme sistemi hedeflere ulaşma noktasında gelişmelerin gözlemlenmesini sağlar;
3. Sonuçlar üzerinde geri bildirim sağlar.

Performans ölçme sistemleri iş hayatında stratejiler konusunda kesin olmayan etkilerin bilgilerini toplayıp birbirlerini etkileyen süreçleri ortaya çıkararak yeni bir stratejinin oluşmasını sağlar. Ayrıca performans ölçme sistemi bir ölçme sistemi içerisinde stratejilerin tamamlanmasına katkıda bulunur. Kaplan ve Norton'a göre (1996) 3 yolla performans ölçme sistemi stratejiye dönüştürülür:

1. İşletmenin tamamı için bir gelecek vizyonu tasvir etmek ve ortak bir anlayış oluşturmak;
2. Stratejinin önemli bir modelini kurmak;
3. Değişme odaklanmaktır.

Yukarıda görüldüğü üzere performans ölçme sistemi entegrasyon kavramında önemli bir role sahiptir. Bu yüzden, bu çalışmanın amaçlarından biri de bu ilişkinin doğasını incelemektir. Ayrıca yeni organizasyon yapısının alt bölümlerle bütünleştirilmesi, yeniden yapılanma faaliyeti çerçevesinde çok önemlidir.



## 5. STRATEJİK PLANLAMA

### 5.1 İşletmelerde Stratejik Planlamanın Önemi

Stratejik plânlama, bir organizasyonun ana amaçlarını ve bu amaçlara erişilmekte kullanılacak kaynaklar yardımıyla elde edilecek kazancı idare edecek strateji ve politikaların saptanma süreci şeklinde tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre ise stratejik plânlama, işletme kaynaklarının (fizikî, beşerî ve malî) belirli bir zaman dilimine yönelik olarak, işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda işletme fırsatlarına tahsis edilmesini öngören bilinçli ve organizasyonel bir karar ve seçim sürecidir. İçinde bulunulan dönemde alınan kararların geleceği ve olası çevresel değişimler halinde alternatif plâni kapsamı, stratejik planlamanın konusu dahilindedir (Seymen, 2000, s.103).

Temel amaç, organizasyonun ana hedeflerinden sapmadan, çalışanların olumsuz bir şekilde etkilenmesine neden olmayacak şekilde yeniden yapılanma çalışmalarına yardımcı olabilmesi ve en az maliyetle devamının sağlanmasıdır (Beck ve Steel, 1989, s.12).

Genellikle stratejik plânlamanın, uzun dönem plânlamanın bir şekli olduğu düşünülmektedir. Her iki plânlama da gelecekle ilgili olmasına karşın, aralarında yapısal farklılıklar bulunmaktadır. Uzun dönem plânları tipik olarak, organizasyonun dengede kalacağı varsayımına dayanır ve bu varsayımdan hareketle hedef ve projeksiyonlar geliştirilmeye çalışılır. Stratejik Plânlama ise, dış dünyayı analiz ederek, organizasyonun temel rolünü yeniden değerlendirir. Çünkü bu sayede organizasyonun yenilenmesi ve dönüşümü gerçekleştirilebilir. Ayrıca köklü bir değişim programının geliştirilmesi için yönetsel ve organizasyonel tüm unsurların iç ve dış çevreyi oluşturan ve etkileyen unsurlarla uyumlandırılmasına yönelik bir çerçevenin çizilmesi faydalı olacaktır (Seymen, 2000, s.103). Ayrıca stratejik amaçlar, genel amaçların ve misyonun işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. İşletmenin kabiliyet ve kapasitesi, geçmiş tecrübeleri, dış çevre şartları, stratejik amaçların belirlenmesinde daha etkili olur (Dinçer ve Fidan, 2000, s.43).

Stratejik Plânlamanın yönetim tarafından da benimsenmesi gerekir. Üst yönetimin benimsemediği planlar etkin ve verimli bir şekilde uygulanamaz. Stratejik planlama, esas yapısı itibariyle üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulacak stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik planların başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır. Stratejik planlama ve bu planlamanın yönetimi, organizasyonun iç ve dış çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik planlama, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar (Aktan, 2003, s.71-72).

Organizasyona uygulanacak yeniden yapılanma faaliyetleri, genellikle şu sıralamayı takip eder: Dış çevresel planlamanın gerçekleştirilmesi, iç çevresel değerlemenin gerçekleştirilmesi, bir açık analizin yapılması, üç ila beş yıl arası bir stratejik planın gerçekleştirilmesi.

### **5.1.1. 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 biçimlendirmesine önem verir.

Dış çevrenin değerlendirilmesinde, tahmin yapmayı ve gelecekteki iş koşullarının projeksiyonunu görmeyi sağlayan çok çeşitli teknikler söz konusudur. Ancak burada önemle üzerinde durulması gereken nokta, yeniden yapılanma öncesinde organizasyonun içinde bulunduğu ve etki alanına girdiği dış çevrede, özellikle ne tür büyük değişimlerin yaşanabileceğini ve yeniden yapılanmanın 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 (Seymen, 2000, s.103).

### 5.1.2. İç Çevresel Değerlendirmenin Gerçekleştirilmesi

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

İç çevresel değerlendirme gerçekleştirilmesinde, aşağıdaki faktörler gözönüne alınabilir (Hodgetts, 1997, s.70):

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 işgücününün 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. Dolayısıyla sağlıklı bir stratejik plânın oluşturulmasında işgücününün beceri birikimi çok önemli bir değerdir.

Organizasyonun demografik yapısı, kültürel değerleri ve sosyal sorumlulukları gibi unsurların da ayrıca ele alınması, yeniden yapılanma öncesinde dikkate alınması gereken unsurlardır. Bu unsurlar aynı zamanda organizasyonun değişime hazır olup olmadığını da anlamada yardımcı nitelik taşırlar. İşgörendenlerin moral düzeylerinin belirlenmesi, mevcut yönetime yönelik düşüncelerinin ve varsa şikayetlerinin de dikkate alınması gerekir. Bu bilgiler yardımıyla bir yeniden yapılanma sürecinin başarısına yönelik iç engeller belirlenebilir ve bu aşamada bunlara karşı çeşitli önlemlerin alınması yoluna gidilebilir (Seymen, 2000, s.103).

### **5.1.3. 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 (Aktan, 2003, s.71-72).

### **5.1.4. 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 artışı 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 (Seymen, 2000, s.103).

## **5.2. Yeniden Yapılanmada Stratejik Uygunluğun Önemi**

Stratejik amaçlar, işletmenin geneli veya bütünü ile ilgilidir. Çünkü, işletmenin gelecekte nerede veya ne durumda olmak istediğini, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmak istediği noktayı belirler (Eren, 2001, s.157).

İşletmenin uzun vadeli amaçları, yeni kaynak gereksinimi, yeni ürün ve pazarlar ihtiyaçlarını da beraberinde getirir. Stratejik olarak bakıldığında firma, en az rakipleri kadar büyümelidir (Hatiboğlu, 1995, s.119-120). Yeniden yapılanma yönünden ele alınacak olursa, işletmenin gelecekte nasıl bir konumda olmak istediği, yöneticilerin kafasında canlanan gelecek tablosu çok önemlidir. Stratejik yönetim, örgütlerin faaliyetlerini belirli bir vizyona yöneltmek sürdürmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin yeniden yapılanma sürecinde ilk yapmaları gereken faaliyet, uzun vadeli stratejilerini net bir şekilde ortaya koymak olmalıdır (Daim, 1995, s.29). Örgütler için vizyonun en önemli işlevi, stratejilerin, amaç ve hedeflerin

belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır. Vizyon, yöneticilere uzun vadeli temel kararları verirken bir takım sınırlamalar koyar ve böylece örgütün başka yönler gitmesini engeller. Vizyon ayrıca, yöneticilere güçlü bir dürtü sağlayarak motivasyonlarını arttırır. Vizyonun örgüt çalışanları tarafından paylaşılması gerekir. Stratejik yönetimde “paylaşılan vizyondan” söz edilir. Vizyonun paylaşımını sağlayabilmek için üst yöneticiler diğer çalışanların görüşlerini de almalıdır. Böylece vizyon kavramı, örgüt içinde farklı bölümlerde çalışanlar ve farklı birimler arasında birleştirici bir nitelik kazanır (Dinçer, 1998, s.27).

Vizyon kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Değişimin ise en kritik faktörüdür. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, bir çok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir.

Vizyon bildirimini kuruluşun kendisi için istediği geleceğin iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir. Bu istenen gelecek ifadesi, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Vizyon bildirimini, misyon bildirimini ile birleştğinde kuruluşun planlama sürecinin çatısını oluşturur. Yeniden yapılanma üzerinde vizyon bildirimini çok önemlidir. Süreçler vizyon doğrultusunda yeniden oluşturulur (Kaplan ve Norton, 1996, s.75-76).

## 6. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

### 6.1. Performans Ölçüm Sistemlerinin Genel Tanımı

Performans ölçümü ile ilişkin literatür iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, 1880'li yıllar ile 1980'li yıllar arasında olup, bu aşamada kâr, yatırımların geri dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanılmıştır. İkinci aşama ise, dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucu olarak 1980'li yılların sonunda başlamıştır (Ghalayini ve Noble,1996, s.63).

Günümüzde önem kazanan zamana dayalı rekabet stratejisi, sadece işlem süre standartlarına odaklanmayan ve hazırlık sürelerinin azaltılmasını, iş gücünün esnekliğini ve teslim zamanına bağlı kalarak yüksek kaliteli ürünleri üretebilme yeteneğini vurgulayan performans ölçütlerini gerektirmektedir (Toni vd., 1997, s.123).

İşletmeler, değişen rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için, Yeniden Yapılanma, Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Bilgisayarla Bütünleşik Üretim, Esnek Üretim Sistemleri gibi yeni felsefeleri ve teknolojileri uygulamaya yönelmişlerdir. Bu değişimler; işletmelerin, maliyetle birlikte kalite, esneklik, tedarik süresi, teslim güvenirliliği gibi konulara da odaklanmaları sonucunu doğurmuştur (Ghalayini ve Noble,1996, s.63).

İş süreçlerinin yeniden yapılanması koşulunda uygun bir performans ölçme sistemi, kişilerin takımlar halinde çalışmasını hesaba katan ve müşteri için çıktı üreten bir sistemdir. Performans ölçme sistemi, iş sürecinin yeniden tasarlanmasının başarısını sağlamak için gerekli rolleri gerçekleştirmesi anlamına da gelmektedir. Kullanılacak ölçüler, daha fazla katılımcı ve daha fazla müşteri odaklı olan yetenekli çalışanları motive edecek şekilde olmalıdır (Kuwaiti ve Kay, 2000, s.1411).

Performans Sistemi'nin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasını, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma

ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir. İş sürecinin yeniden tasarımı, esas olarak mal ve hizmetlerin üretimindeki süreçlerin yeniden yapılanmasına yönelik faaliyetlerden oluşur. Başka bir deyişle, işlerin yapılma tarzı ve işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konuları iş süreçlerinin yeniden tasarlanması kapsamında ele alınmaktadır (Seymen, 2000, s.119).

Günümüzde bu sistemler, geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri olarak tanımlanmaya başlamıştır. Geleneksel sistemlerde kullanılan finansal ölçütler yetersiz kalmaya başlamıştır. Direkt iş gücü ve makine kullanım etkinliği gibi performans ölçütleri, işletmelerde, sürekli gelişimin ve işletmenin gerçek amaçlarının gözardı edilebilmesine ve kısa dönemli sonuçlar üzerine odaklanılmasına neden olabilmektedir (Toni vd., 1997, s.180).

Geleneksel performans ölçümünün en önemli kısıtlarından birisi olarak; bu ölçümlerin, direkt iş gücü maliyetlerini kontrol etmeye ve azaltmaya odaklanan yönetim muhasebesi sistemlerine dayanması olarak belirtilebilir. Geleneksel performans ölçümlerinin, tüm bölümlerde kullanılan önceden belirlenmiş bir biçimi vardır. Bu biçimdeki bir raporlama sistemi; esnek olmamakta ve her bölümün kendine ait olan karakteristiklerini, önceliklerini ve katkılarını dikkate almamaktadır. Geleneksel ölçümler, performansı ve gelişim faaliyetlerini finansal ölçütler bakımından nitelendirmektedir. Günümüzdeki dinamik çevre koşulları düşünüldüğünde ise, işletmelerin hızlı geri bildirim alabilmeleri önem kazandığı için geçmiş hakkında bilgi sağlayan finansal performans ölçümlerinin sağladığı katkılar sınırlı kalmaktadır (Ghalayini ve Noble, 1996, s.63).

Geleneksel muhasebe temelli performans ölçümlerinin, bağlantının yeterli olarak kurulamaması, esnekliğin sınırlı olması ve gelişmelere engel olması olmak üzere üç temel eksikliğin olduğunu belirtilmiştir (Manoochehri, 1999, s.70).

Tablo 6.1'de geleneksel performans ölçümü ile geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri mukayese edilmektedir.

Tablo 6.1: Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması (Ghalayini ve Noble, 1996).

<b>Geleneksel Performans Ölçümü</b>	<b>Geleneksel Olmayan Performans Ölçümü</b>
Geçmiş tarihli geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır.	İşletme stratejisine dayanmaktadır.
Finansal ölçütler esastır.	Finansal olmayan ölçütler esastır.
Orta ve yüksek kademedeki yöneticiler amaçlanmıştır.	Tüm çalışanlar amaçlanmıştır.
Geçmiş göstergeler (haftalık veya aylık) analize tabi tutulur.	Anlık göstergeler (saatlik, günlük) esas alınır.
Çalışanların gelişimi engellenmektedir.	Çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir.
Atölye düzeyi ihmal edilmiştir.	Genellikle atölye düzeyinde kullanılmaktadır.
Sabit bir biçimi vardır .	Gereksinimlere göre düzenlemeler yapılabilir.
Zaman içinde değişim göstermez.	Zaman içinde değişim gösterebilir.
Temelde performansın izlenmesi amacını kapsar.	Performansın geliştirilmesini kapsar.
Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma gibi yaklaşımlara uygulanamaz.	Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma gibi yaklaşımlara uygundur.
Bölümler arasında farklılık göstermez .	Bölümler arasında farklılıklar gösterebilirler.
Sürekli gelişmeyi engeller.	Sürekli gelişimin başarılmasında destek olur.

Genelde, performans ölçümüyle ilgili yapılan araştırmalar, kullanımı yaygın olan performans ölçüm sistemlerinin analizi üzerinde odaklanmaktadır. Bu araştırmalarda, performans ölçütleri sınıflandırılmakta ve bir sınıftaki ölçütler üzerinde çalışılarak, birçok farklı sistem için performans ölçüm sistemleri geliştirilebilecek temeller ve kurallar oluşturulmaktadır (Beamon , 1999, s.276).

Başarılı bir performans yönetimi için performans yönetim sürecinin çok iyi bir şekilde dizayn edilmesi şarttır. Yeniden yapılanan bir organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili işlemlerde şu ilkelere uyulmasında yarar bulunmaktadır (Aktan, 1999b, s. 60-65):



1. Organizasyonda performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
2. Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir.
3. Organizasyonda mevcut performans değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Performans konusunda problemler belirlenmelidir. Organizasyonda kalite ile ilgili enformasyon toplanmalıdır.
4. Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açıklık tespit edilmelidir.
5. Performansın artırılması için gerekli yeni enformasyonun nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.
6. Sahip olunan enformasyonun dizaynı ve geliştirilmesi sağlanılmalıdır.
7. Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.
8. Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde organizasyonda performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanılmalıdır.

Performans ölçümünde değerlendirme, geriye yönelik hukuka uygunluk denetimi şeklinde değil; stratejik amaç ve hedefleri başarımla (performans) düzeyinin ölçülmesi şeklinde gerçekleştirilir. Planlarda ve programlarda belirtilen amaçlara ne kadar ulaşıldığı, örgütün performansını gösterir. Genel amaçların daha somut eylemler biçiminde açıklandığı program ve projeler başarımın ölçülmesi için somut ölçütler belirlenmesinde yardımcı olur. Stratejik yönetim anlayışında dönem sonlarında gerçekleşen başarı veya başarısızlık ya da hata ve eksiklerin ölçülmesi yerine sürekli izleme, toplam kalite uygulamaları, hataları öngörüp meydana gelmeden giderme veya hemen giderme çabaları ön plana çıkar. İşlerin yapılması kadar, işlerin yapılması sırasında kullanılan kaynakların örgüte maliyeti ile çıktılarının ölçülmesi, maliyetlerin belirlenmesi ve maliyet azaltmaya yönelik düzenlemelere ışık tutması ve, amaçlanan hedeflerin gerçekten istenen düzeyde olup olmadığının, olmadıysa nedenlerinin belirtilmesi gerekir. Bunun için başarımla (performans)

kriterleri kullanılarak yapılan amaca yönelik denetime performans denetimi denir (Kubalı, 1999, s.37).

## 6.2. Performans Ölçüm Sistemlerinin Gelişim Süreci

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kısıtlarını ortadan kaldırmak amacıyla yeni performans ölçüm temelleri gelişmiştir. Bu performans ölçüm temelleri, çok boyutlu olmakta ve dengeyi sağlamak amacıyla finansal olmayan bilgilere daha çok odaklanmaktadır. Bu performans ölçüm temelleri, içsel başarı kadar dışsal başarıyı da belirten ve gelecek performans hakkında bilgi veren ölçütler arasında denge sağlamak amacıyla tasarlanmıştır (Hudson vd., 2000, s.757).

Bunlara örnek olarak dört temel sistem gösterilebilir:

- Keegan vd. (1989); içsel ve dışsal ölçütler ve finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında dengeyi önermişlerdir.
- Cross ve Lynch(1988-1989); işletmenin tüm kademelerinde performansın bütünleştirilmesini sağlayan ölçütler pramidini açıklamışlardır.
- Fitzgerald vd. (1991); sonuçlar ve onların boyutlarının arasındaki farklılıkları vurgulamışlardır.
- Kaplan ve Norton(1992); Denge Kontrol Paneli'nin (Balanced Scorecard) dört boyutunu belirtmişlerdir.

Bu performans ölçüm temelleri, bir işletmenin hangi tür ölçütleri kullanması sorusuna cevap aramış ancak, bir işletmenin performans ölçüm sistemini uygulamasına ilişkin olarak belirli bir öneri getirmemişlerdir. Literatürde bu konuyla ilgili yaklaşımlara Bittion (1990), Dixon vd. (1990), Kaplan ve Norton (1993), Eccles ve Pyburn (1992) ve Neely vd. (1996) tarafından geliştirilen yaklaşımlar örnek olarak verilebilir (Hudson vd., 2000, s.757).

Tipik bir performans değerlendirme ve ölçme sürecinde başlıca 7 aşamadan sözedilebilir. İlk aşamada, organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturmalıdır. İkinci aşamada organizasyon hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir. Dördüncü aşamada organizasyon için bir

“performans ölçüm modeli/sistemi” geliştirilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmelidir. Nihayet son aşamada ise tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyonda performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç devam etmelidir (Aktan, 1999a, s.90).

Araştırmacılar tarafından işletmelerin performansı ile ilişkin genel bir görünüm sağlamak ve yerel optimizasyonları önlemek amacıyla bütünleşik performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir. Bütünleşik performans ölçüm sistemlerinin önemli avantajları bulunmakla birlikte, kısıtlarının olduğu da dikkate alınmalıdır. Bütünleşik performans ölçüm sistemleri içerisinde en yaygın olarak bilinenleri; Cross ve Lynch (1988-1989) tarafından geliştirilen SMART sistemi, Dixon vd. (1990) tarafından geliştirilen performans ölçüm anketi ve Kaplan ve Norton (1996) tarafından geliştirilen Denge Kontrol Paneli (Balanced Scorecard) olarak sıralanabilir (Ghalayini ve Noble, 1996: 77).

Günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, uçağıın birkaç göstereye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli göstergeler geliştirmişlerdir. 12 şirket üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini aşağıdaki dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir (Örnek, 2000, s.1-2):

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri bakış açısı),
- Nede üstün olmalıyız? (içsel bakış açısı),
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (yenilik ve öğrenme bakış açısı),
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal bakış açısı)

### **6.3. Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı ve Geliştirilmesi**

Kavram olarak Performans ölçümünün tanımı, önceden belirlenmiş olan amaçlara göre programın başarılarının sürekli olarak izlenmesi ve raporlanmasıdır. Performans ölçütleri, yönetilen program faaliyetlerinin türünü ve düzeyini, programdan elde edilen direkt ürünleri ve hizmetleri ve/veya bu ürünlerin ve hizmetlerin sonuçlarını göstermektedir. Performans ölçümü; bir faaliyetin etkinliğinin ve etkenliğinin niceliksel olarak belirlenmesi olarak; performans ölçütünü, bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan gösterge olarak ve performans ölçüm sistemini de, bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanmıştır (Neely ,1995, s.80).

Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi; performans ölçütlerinin tasarımı, performans ölçütlerinin uygulanması (verilerin toplanması ve bu verilerin kullanılabilir bir biçimde düzenlenmesi), performans ölçütlerinin kullanılması olmak üzere üç temel aşamada değerlendirilebilir. Tasarım aşaması, ölçülecek temel amaçların tanımlanması ve ölçütlerin tasarımı olarak alt gruplara ayrılabilir. Performans ölçüm sistemlerinin tasarım aşamasında, ölçülmek istenen anahtar amaçların tanımlanması ve ölçütlerin tasarlanması gerekmektedir (Hudson vd., 2000, s. 758).

Performans ölçüm sistemi, diğer sistemlerle girdileri paylaştığı ve diğer sistemler için çıktı ürettiği için diğer sistemlerden ayrı bir sistem olarak düşünülmemelidir. Performans ölçüm sistemleri, işletmedeki farklı alanlar arasında bütünleştirmeyi teşvik eden görevleri ve işletme içerisinde işletme amaçlarının yayılımını sağlayarak önemli bir fonksiyonu gerçekleştirmektedir (Bititci vd., 2001, s.75).

### 6.3.1. Etkin Performans Ölçüm Sistemlerinin Karakteristik Özellikleri

Etkin performans ölçümlerinin geliştirilmesinde temel olarak neyin ölçüleceğine karar verilmesi, bu ölçümler için verilerin nasıl toplanacağı ve yöneticilerin bu ölçümleri kullanmalarının nasıl sağlanacağı olmak üzere üç engel ile karşılaşıldığı belirtilmektedir. Performans ölçümlerinin temel amaçlarından birisi, problem olan alanların belirlenmesi ve işletmenin genel performansı üzerinde önemli etkileri olacak faaliyetlere odaklanılmasının sağlanmasıdır. Etkin bir performans ölçüm sistemi, işletmelerin mevcut durumuna ve gelişmelerin yapılması gereken alanlara ilişkin bilgileri hızlı bir biçimde sağlayabilmelidir (Manoochehri, 1999, s.112).

Literatür incelendiğinde performans ölçüm sisteminin tasarımında dikkate alınması gereken faktörler aşağıda belirtilmiştir (Beamon, 1999, s.276):

- a) Ölçütlerin, işletmelerin stratejileri ile bağlantısı kurulmalıdır.
- b) Finansal olmayan ölçütler kullanılmalıdır.
- c) Ölçütlerin bölümler arasında farklılıklar gösterebileceği dikkate alınmalıdır.
- d) Ölçütlerin kullanılması ve anlaşılması kolay olmalıdır.
- e) Ölçütler hızlı bir biçimde geri bildirim sağlamalıdır.
- f) Ölçütler basit bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.
- g) Tüm ilgili boyutların ölçümüne olanak sağlanmalıdır.
- h) Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır.
- i) Ölçütler, işletmelerin amaçları ile tutarlı olmalıdır.
- j) Performans ölçütleri işletmelerin stratejisi doğrultusunda oluşturulmalıdır.
- k) Her bir ölçütün amacı açık olarak belirlenmelidir.
- l) Performansın düzeyinin belirlenmesi için veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir.
- m) Müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler performans ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında katkıda bulunmalıdırlar.

- n) Süreç; gözden geçirmeye olanak sağlamalı, ölçütler; koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir.
- o) Objektif performans kriterleri, subjektif performans kriterlerine göre tercih edilmelidir.
- p) Oranlara dayalı performans ölçütleri, mutlak sayılara dayalı performans ölçütlerine tercih edilmelidir.

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkat edilmesi gereken bir nokta da, kullanılacak ölçütlerin sayısının belirlenmesidir. İşletmelerde az sayıda ölçüt kullanılması ile performans ölçümleri daha iyi belirlenebilmektedir. Çok fazla ölçütün olması, çok fazla sayıda rutin verinin oluşmasına neden olmakta ve üst yönetimin dikkatini işletmenin başarısı için kritik önemde olan birçok ölçüme odaklanmasını önleyebilmektedir. Ayrıca tek bir ölçüt tüm bölümler ve konular için uygun olmamaktadır. Ölçütlerin, kuruluşlar arasında farklılık gösterdiği dikkate alınmalıdır. İşletmeler dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedirler, bu nedenle performans ölçütleri de dinamik olmalıdır. Performans ölçütleri, işletmeler arasında ve zamana bağlı olarak değişkenlik göstermelidir. Bir işletme için bugün önemli olan bir performans ölçütü belirli bir süre sonra önemini kaybedebilmektedir (Gunasekaran vd., 2001, s.72).

Öte yandan organizasyonda performans yönetim sistemlerinin başarısı için bazı temel ilkelerin benimsenmesi gerekir. Bu konudaki ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 1999a, s. 78-90):

\* Sistem, işletmenin hem iç, hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.

\* Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Sistem, yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, çalışanlara da iletilerek onların başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağı sağlanmalıdır.

\* Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.

\* Sistemin, sağladığı bilgi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili kesimlerin sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır. Katılım düzeyi nicel ve nitel olarak arttıkça onaylama ve destek de o derece büyür. Onaylama performans geliştirme amacı için temel koşuldur.

\* Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.

Bir performans ölçüm sisteminin dinamik bir sistem olması gerekmele birlikte, işletmelerin genelinde statik performans ölçüm sistemi bulunmaktadır. Bu nedenle de işletmenin değişimlere hızlı uyum sağlaması ve performans ölçüm sistemlerini bütünleştirmeleri olumsuz olarak etkilenmektedir (Bititci vd., 2000, s.694)

Performans ölçüm sürecinin temelinde bilgi sistemleri bulunmaktadır. Bu bilgi sistemi, ilgili sistemler arasındaki bilgileri bütünleştiren bir performans ölçüm sistemi olmalıdır. Performans ölçüm süreci, politikaların ve stratejilerin yayıldığı ve farklı alanlardan geri bildirimlerin sağlandığı bir kapalı döngü kontrol sistemi olarak nitelendirilebilir (Bititci vd., 1997, s.695).

### **6.3.2. Performans Ölçüm Sistemlerinin Entegrasyonunda Yapılan Hatalar**

Performans ölçüm sistemlerinde sorunlar yaşamayan işletmelerin sayısı çok azdır. İşletmelerin, genel olarak, performans ölçüm sistemlerinde yaptıkları hatalar olarak şunlar belirtilebilir (Artley ve Stroh, 2000, S.210):

1. Çok fazla veri ile ilgilenilmesi,
2. Kısa döneme odaklanması,
3. Raporların geçmiş deneyimlere ve sezgilere göre oluşturulması,
4. Verilerin çok fazla özetlenmesi sonucunda anlamsızlaşması,
5. Yetersiz sayıda ölçütün kullanılması (genellikle finansal ölçütlere odaklanması ve müşteri ve çalışanların tatmini gibi uzun dönemli ölçütlerin değerlendirilmemesi ),
6. Çelişkili ve gereksiz verilerin toplanması,

7. Yanlış performans ölçümünün sürdürülmesi (Bir alan için uygun olan bir performans ölçümü diğer alanlar için anlamsız olabilir),
8. Rekabetin özendirilmesi ve takım çalışmasının olumsuz olarak etkilenmesi,
9. Gerçekçi olmayan ve anlamsız ölçütlerin kurulması,
10. Ölçütleri ilişkilendirmede başarısızlık (Ölçütlerin işletmelerin stratejik plânları ile bağlantısı kurulmalı ve işletmedeki tüm düzeylere iletilmelidir),
11. Ölçümler arasındaki sürenin belirlenmesi,
12. Müşterinin ihmal edilmesi,
13. Yanlış alanlara odaklanılarak yanlış soruların sorulması,
14. Performans ölçüm sisteminin amacının anlaşılması.

Literatür incelendiğinde ölçütlerin işletmenin stratejisi doğrultusunda belirlenmesine ilişkin önemli bir fikir birliğinin olduğu görülmektedir (Bourne vd., 2000: 757). Performans ölçüm sistemlerinin kullanımında işletmeler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların temel nedeni, ölçüm sistemlerinin direkt olarak işletmelerin stratejilerine bağlı olması ve işletmelerin stratejilerinin de birbirlerinden farklılık göstermesidir (Medori ve Steple, 2000). Farklı ölçüm temelleri ve ölçüm sistem tasarımı için kriterler geliştirilmiş olmakla birlikte, performans ölçümünde genel olarak uygulanabilir sistematik bir yaklaşım henüz geliştirilmemiştir. Farklı sistem türleri, belirli ölçüm sistem karakteristikleri gerektirmekte ve bu nedenle genel bir yaklaşımın geliştirilmesi güçleşmektedir (Beamon, 1999, s. 277).

### **6.3.3. Performans Ölçümünün Kritik Boyutları**

Doni ve Tonchia (2001, s.65) yaptıkları araştırma sonucunda, dört farklı performans boyutunu vurgulamışlar ve ölçütlerin türlerini, maliyet/verimlilik, süre, esneklik ve kalite olarak belirtmişlerdir. Hudson vd. (2001) de izlenmesi öncelikli öneme sahip olan işlemsel boyutları; süre, kalite ve esneklik olarak belirtmişlerdir. Finansal ölçütler de performansın ölçümünde önemli kritik ölçümler olarak görülmektedir. Ayrıca, müşteri tatmini ve insan kaynakları da yaygın olarak belirtilen ölçüm alanlarıdır.



Performans ölçüm sistemleri de hızlı bir geribildirim sağlayarak işletmelerin performans ölçümlerini doğru olarak değerlendirebilmelerine olanak sağlamalıdır. İşletmelerin, içsel ve dışsal değişimlere duyarlı olabilmeleri için, bütünleşik performans ölçüm sistemlerini geliştirmeleri gereklidir. İşletmeler, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak biçimde ölçütleri belirlemeli ve performans ölçümünü stratejik bir faaliyet olarak değerlendirmelidirler. Etkin bir performans ölçüm sisteminin tasarımı sonucunda, verilerin doğruluğundan şüphe duyulmamalı, ölçütleri kullananlar tarafından ölçütlerin amaçları net bir biçimde anlaşılmalı ve ölçütlerin, işletmenin stratejileri ile bağlantısı kurulabilmelidir. İşletmelerin, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok faktörü dikkate almaları gerekmektedir. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında bu faktörler dikkate alınabildiği oranda, performans ölçüm sistemlerinin etkinliği geliştirilebilecek ve sürekli gelişiminin başarılması mümkün olacaktır (Doni ve Tonchia,2001, s.65).

## **7. İŞLETMELERDE SÜREÇLERİN YENİDEN YAPILANMASINDA PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **7.1. Araştırmanın Amacı**

Küçük ve Orta Boy imalat firmaları üzerinde yapılan bu uygulama, işletme süreçlerinin yeniden yapılanması aşamasında performans ölçüm sistemlerinin rolünü belirlemeye çalışmaktadır.

### **7.2. Araştırma Yöntemi**

Veri toplama metodu anket olarak seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneklem kitlesi olarak, değişik sektörlerden KOBİ'ler tercih edilmiştir. Verilerin toplanmasında, araştırma kapsamındaki firmalar İstanbul ve Gebze bölgesi içinde yer almaktadır.

İlk olarak, firmalarla telefonla ya da ziyaretlerde bulunularak yapılacak anket çalışması ile ilgili kısa bir bilgi verilip randevu talep edilmiştir. Daha sonra firmada çalışan bir orta kademe ya da üst kademe yöneticisine anketin içeriği ve önemi izah edilmiştir. Bazı anketler yöneticilerle görüşme anında doldurulmuştur.

Anketi cevaplayan kişilerin karşısında bir araştırmacı görmesi sonucu sosyal etkileşim seviyesinin daha yüksek olması, araştırmacıların ankete katılanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi olması yanlış anlamaları önleme noktasında daha etkili sonuç vermektedir. Bunun mümkün olmadığı durumlarda ise anketler yöneticilere belirli sayıda bırakılmış, daha sonra teslim alınmıştır. Bu prosedür izlenmiştir ve buna rağmen eksik cevaplanan anketler cevapsız olarak kabul edilmiş, araştırmaya dahil edilmemiştir. Anketlerin uygulanması 2004 yılının son çeyreği boyunca sürmüştür.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının İngilizce'den Türkçe'ye çevriminde herhangi bir hata yapılmaması için çok dikkat edilmiş, her iki lisana da hakim olan iki kişi tarafından kontrolleri yapılmıştır. Tercümenin kontrolü

sonucunda, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır. Anket, beş adet değişkeni ölçmek için beş adet vasıtayı içermektedir.

### 7.2.1. Kullanılan Ölçekler

İlk değişken olan mevcut performans ölçüm sisteminin etkisinin değerlendirilmesi için anketi dolduranların firmanın gelişim sahalarındaki tutumlarını 1'den (yasaklayıcı) 5'e (destekleyici) kadar olan ölçekte (Hayes) onaylamaları istenmektedir.

İkinci değişkende, Hayes tarafından tasarlanan bir araç (1994) yetki devrinin derecesini ölçmek için kullanılmıştır. Bu araç 14 cümleden ibaret olan ve ankete katılanların 1'den (red) 5'e (kabul) kadar olan ölçekte onayladıkları her bir durum için işaretleme yapmaları istenmiştir.

Üçüncü değişken olan entegrasyon, 20 cümle olarak temsil edilmiştir. Katılımcılardan 1'den (red) 5'e (kabul) kadar belirlenen ölçekte (Dixon) onayladıkları ya da reddettikleri her cümleyi işaretlemeleri istenmiştir. Entegrasyon eksikliği genellikle yüksek bir değerle gösterilir. Bu bölümde tersine (reverse) ölçek kullanımı söz konusudur. Analiz öncesinde çıkan sonuçlar tersine çevrilmiştir.

Dördüncü değişken, stratejik uygunluk ile ilgilidir. Dixon tarafından (1990) yeniden tasarlanan araç, strateji ile Performans Ölçüm Sistemi arasındaki ilişkiyi ölçmek için kısmen değiştirilmiştir.

Son değişkende kullanılan vasıta Dixon tarafından geliştirilmiş bir metodun değiştirilmiş bir versiyonudur. Kullanılan ölçek 1 sayısının düşük önemi gösterdiği ve 5 sayısının yüksek önemi vurguladığı şekliyle 1'den 5'e kadar numaralandırılmıştır. Katılımcıların performans ölçüm sistemlerini, uzun vadede işletmenin varlığı için ne derece önemli gördüklerini yansıtır.

Aynı zamanda geçerlilik ya da sağlamlık ölçümünün amacı, bir diğeriyle alakalı olan maddelerin derecelendirilmesini incelemek için olmaktadır. Bu yüzden verilerin değerlendirilmesini sağlamak için çoğunlukla kullanılan analizler şunlardır:

- 1- Faktör analizleri
- 2- Korelasyon analizleri
- 3- Regresyon analizleri

### **7.2.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar**

Araştırmalarda kullanılacak anket formunun geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Bu amaçla, anketin kapak sayfasına kurum adı, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişilerin isimleri, tahsil durumu ve ünvanı gibi kişisel bilgiler ve çalıştığı kurum hakkında bilgileri eklenmiştir.

Anket formunda yer alan değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerde kısaca ifade edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtı bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir. Ankete katılanların soruların tümünü cevaplandırması istenmiştir.

### **7.3. Araştırma Hipotezleri ve Oluşturulan Model**

Mevcut performans ölçüm sisteminin, performans ölçüm faktörlerine verilen önem üzerindeki etkisi ve bu değişkenlerle birlikte entegrasyon, güçlendirme ve uzun vadeli stratejik uygunluk üzerindeki etkileri üzerine toplam yedi hipotez geliştirilmiştir. Kullanılan Hipotezler ve oluşturulan model sırasıyla şöyledir:

## **Çizelge 1: Araştırma Hipotezlerinin Listesi**

Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Etkisinin Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önem Üzerindeki Etkisi

**H<sub>1</sub>** : Mevcut performans ölçüm sistemi ile performans ölçüm faktörlerinin ölçümüne verilen önem arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Etkisinin Diğer Değişkenler Üzerindeki Etkisi

**H<sub>2b</sub>** : Mevcut performans ölçüm sisteminin etkisi ile güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3b</sub>** : Mevcut performans ölçüm sisteminin etkisi ile entegrasyon arasından anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

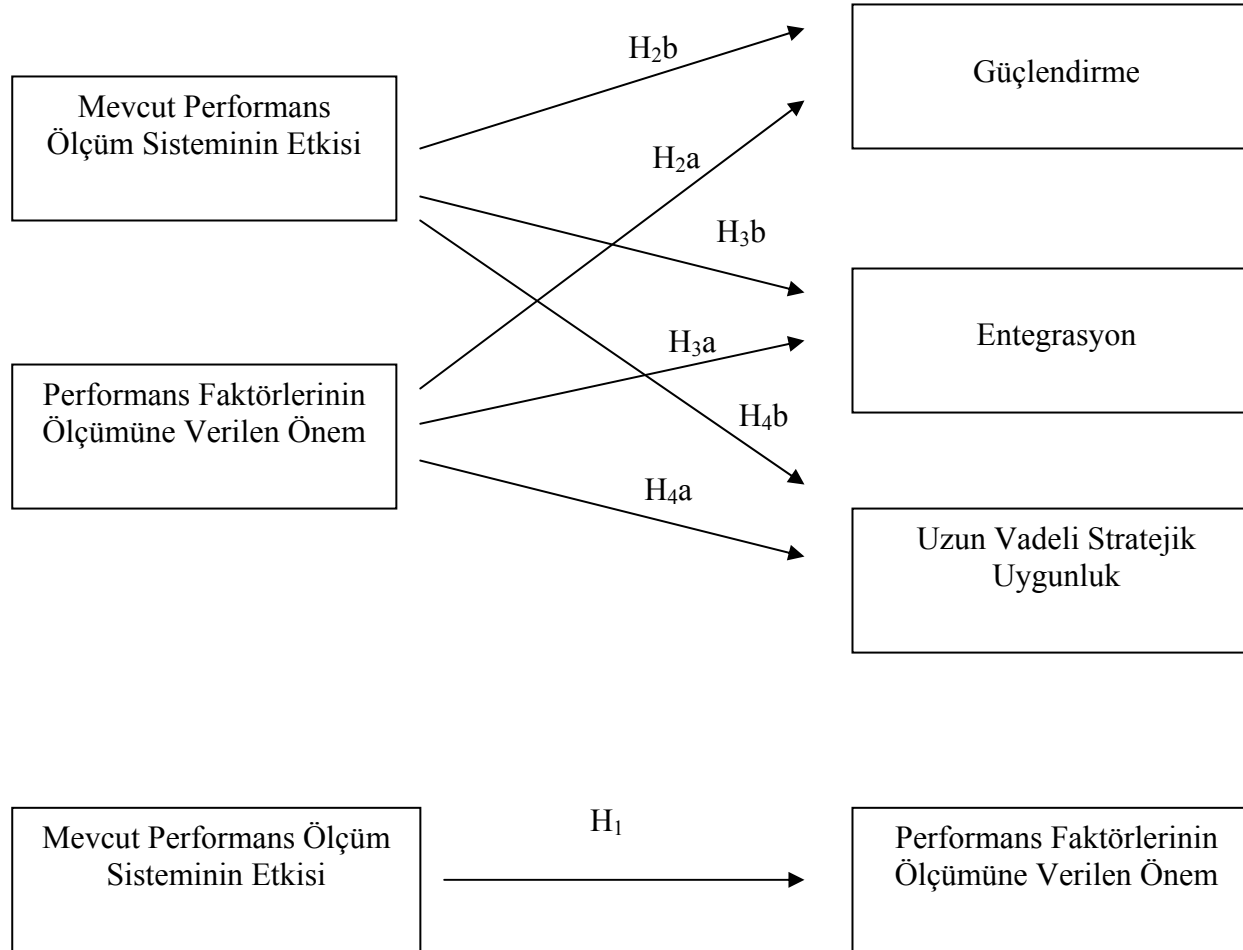
**H<sub>4b</sub>** : Mevcut performans ölçüm sisteminin etkisi ile uzun vadeli stratejik uygunluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önemin Diğer Değişkenler Üzerindeki Etkisi

**H<sub>2a</sub>** : Performans faktörlerinin ölçümüne verilen önem ile güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3a</sub>** : Performans faktörlerinin ölçümüne verilen önem ile entegrasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>4a</sub>** : Performans faktörlerinin ölçümüne verilen önem ile uzun vadeli stratejik uygunluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 7.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli

## 7.4. Analiz ve Bulgular

Çalışma için 150 firmaya geri gönderilen anketlere, 72 firmadan geri dönüş olmuştur. 72 firmanın 200 çalışanı anketleri cevaplamıştır.

Verilerin analizinde, SPSS 12.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon değerlerinin ortaya konması ve regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

### 7.4.1. Örneklemeye Ait Temel Karakteristikler ve Demografik Veriler

Tablo 7.1’de görüldüğü gibi ankete cevap veren kişilerin %59’u teknik personel, ustabaşı veya usta, , %41’i orta kademe yöneticisi ya da üst kademe yöneticisinden oluşmaktadır. Yeniden yapılanma sürecinde orta ve üst kademe yöneticileri kadar, ilgili bölümlerde çalışan ustabaşı ve ustalar da, personel güçlendirme ve bütünleşme aşamasında önemli rol oynamaktadırlar.

Tablo 7.1. Ankete Cevap Verenlerin Örgütsel Pozisyonu

Pozisyon	Sıklık	Yüzde (%)
Ustabaşı / Usta	118	59
Orta / Üst Kademe Yönetici	82	41
TOPLAM	200	100

### 7.4.2. Faktör Analizleri

Tablo 7.2.’de faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken, her bir değişken ayrı ayrı ele alınmıştır. Bunlar Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Etkisi, Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önem, Personel Güçlendirme, Entegrasyon ve Uzun Vadeli Stratejik Uygunluktur.

### - Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Etkisi

Mevcut Performans Ölçüm Sistemi ile ilgili 11 soru sorulmuş olup, faktör analizleri Tablo 7.2.'de görülmektedir. Ortaya çıkan değerler, değişkeni ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkene doğru yüklendiğini göstermektedir (Kuwaiti ve Kay, 2000).

### - Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önem

Bu değişken ile ilgili toplam 23 soru sorulmuştur. İlgili değişkenin faktör analizi sonuçları Tablo 7.2.'de görülmektedir (Kuwaiti ve Kay, 2000).

### - Personel Güçlendirme

Personel Güçlendirme ile ilgili 14 soru sorulmuştur. Bunlardan 4'ü, analiz sırasında ölçek dışı bırakılmıştır. Bu değişkenlere ilgili faktör analizi sonuçları Tablo 7.2.'de gösterilmiştir (Kuwaiti ve Kay, 2000).

### -Entegrasyon

Entegrasyon ile ilgili toplam 20 soru sorulmuştur. Analiz sırasında bu sorulardan 2'si analize dahil edilmemiştir. Entegrasyon ile ilgili faktör analizi sonuçları Tablo 7.2.'de görülmektedir (Kuwaiti ve Kay, 2000).

### - Uzun Vadeli Stratejik Uygunluk

Bu değişkenin analizinde kullanılmak üzere 11 soru sorulmuştur. Faktör analizi ile ilgili Tablo 7.2.'de görülmektedir (Kuwaiti ve Kay, 2000).

Tablo 7.2. Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
<b>Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Etkisi</b>					
Kalite	0,754				
Verimlilik	0,820				
Yeni ürün veya hizmet gelişimi	0,669				
Müşteri talebini karşılamada esneklik	0,592				



Maliyetleri azaltma	0,406			
Kaynakların faydalı kullanımı	0,750			
Performans ölçme	0,707			
Müşteri memnuniyeti	0,724			
Finansal performans	0,704			
Eğitim ve geliştirme	0,706			
İşgücü tatmini	0,752			
<b>Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önem</b>				
Kaliteli üretim (Kusursuz çıktı)		0,565		
Fabrika ya da kaynak etkinliği		0,568		
Yeni ürün geliştirme süresi		0,658		
Geliştirilmiş yeni ürün sayısı		0,562		
Sipariş ve hizmet teslim süresi		0,644		
Direkt maliyet		0,496		
Genel giderler		0,533		
İşgücü ya da kaynak kullanımı		0,640		
Müşteri şikayetleri		0,606		
Müşteri tutma		0,698		
İşgören devamsızlığı		0,513		
Müşteri talebine cevap verebilme		0,677		
İşçi başına çıktı miktarı		0,508		
İşi teslim etme süresi		0,734		
İşgören becerileri		0,609		
Yeniden yapma ve ıskarta maliyeti		0,567		
Direkt işgücü verimliliği ya da ön ofis personelinin verimi		0,625		
İndirekt işgücü verimliliği ya da destek ofis personelinin verimliliği		0,557		
Hizmet personelinin güvenilirliği		0,541		
Yatırım karlılığı		0,578		
Kar marjları		0,541		
Pazar payı		0,653		
Eğitim ve öğretim		0,617		
<b>Personel Güçlendirme</b>				
Yüksek kaliteli iş çıkarabilmek için her şeyi yapabileceğim kabul edilmiştir.			0,594	
Kendi işimde büyük sorumluluk sahibiyim.			0,616	
Problemler ortaya çıktığı zaman onları			0,752	

giderme yetkisine sahibim.					
Çalışma esnasında halletmem gereken problemler olduğu zaman üretken olabileceğim bir durum tavsiye edilebilir.			0,634		
Kendi işimi nasıl yapabileceğim hakkında bilgi sahibiyim.			0,474		
Problemleri çözmeden önce idarenin iznine ihtiyaç duymuyorum.			0,625		
Kendi başıma işle ilgili problemleri ele almaya alıştırdım.			0,679		
Acilen dikkat gerektiren problemlerle ilgili idareyi ele alabiliyorum.			0,704		
<b>Entegrasyon</b>					
İnsanlar kendi hataları için başkalarını suçlayarak vakit kaybetmektedirler.				0,454	
Değişimleri öğrenmemizin tek yolu söylentiler ve resmi olmayan konuşmalardır.				0,527	
Yöntem ve talimatların tersine yapılan işlemler nadir değildir.				0,437	
İşletmede çalışanlar sadece kriz olduğunda bir araya gelmektedir.				0,676	
Departmanlar arasında işbirliği az fakat ihtilaflar fazladır.				0,622	
Kendi işim yaparken diğer fonksiyonların ne olduğu hakkında oldukça bilgisiz durumdayım.				0,484	
Pek çok çalışanın yöneticilerin koyduğu hedefleri anlamadıkları inancındayım.				0,652	
Bazı uzun vadeli zorluklar için servet birikimini emniyet altına almaya muktedir değiliz.				0,661	
Yöneticiler firmanın daha kapsamlı hedeflerinden ziyade kendi departmanlarının alanıyla ilgilenmektedir.				0,578	
Bazı departmanlar firma hedeflerinin zıddı amaçlara sahip görünmektedir.				0,709	
Bizler kendi müşterek hedeflerimize ulaşmak için diğer departmanlarla sıkı sıkıya bir işbirliği içinde değiliz.				0,644	
Bazen bizim kararlar diğer bölümlerin etkinliğini ters yönde etkilemektedir.				0,472	
Stratejik yönetim konusunda kişileri belirsizliğe iten ihtilaflı mesajlar dolaşmaktadır.				0,702	
Firmadaki tüm haberleşme imkanı seyrek ve sınırlıdır.				0,588	
Kendi hedeflerimi etkin biçimde karşılamak üzere gerekli bilgiye sahip değilim.				0,614	
Hiç kimse onları etkileyen şeyler içinde işletmenin diğer bölümlerin etkisinin ne olduğunu bilmemektedir.				0,624	
İşverenler (hissedarlar) istişare etmeksizin kendi kararlarını değiştirmeye devam etme eğilimindedirler.				0,554	
Kendi işletmemizdeki kişiler arasında, bilgi ve gönüllü işbirliği eksikliği vardır.				0,713	

<b>Uzun Vadeli Stratejik Uygunluk</b>					
Kalite					0,647
Verimlilik					0,737
Yeni ürün veya hizmet gelişimi					0,539
Müşteri talebini karşılamada esneklik					0,625
Maliyetleri azaltma					0,472
Kaynakların faydalı kullanımı					0,747
Performans ölçme					0,709
Müşteri memnuniyeti					0,686
Finansal performans					0,679
Eğitim ve geliştirme					0,704
İşgücü tatmini					0,752

### 7.4.3. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler test edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 7.3.) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986). Tablo 7.3.'ye bakıldığında araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin Alfa değerleri 0,72 ile 0,92 oranları arasında oluşu değişkenlerin yüksek bir içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Nunnally, 0,70 güvenilirlik katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu belirtmiştir.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen tablo 7.3.'de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 7.3: Güvenilirlik Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı
1- Mevcut Performans Sisteminin Etkisi	11	0,88
2- Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önem	23	0,92
3- Güçlendirme	14	0,71
4- Entegrasyon	20	0,88
5- Uzun Vadeli Stratejik Uygunluk	11	0,77

#### 7.4.4. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 7.4.'de modeldeki değişkenlere ait Alfa, Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,43 ile 0,68 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarı, analiz yapılması için yeterli seviyededir.

Tablo 7.4.'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerimizde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Bu anlamda Tablo 7.4.'de ( $p > 0.01$  seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 7.4.'deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin bir çoğunun arasında  $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki olduğunu hipotezlerimizde öne sürülenleri kısmen doğruladığını göstermektedir.

Tablo 7.4. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
(1) Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Etkisi	4,12	.6280	$\alpha = 88$				
(2) Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önem	4,05	.5468	0.696**	$\alpha = 92$			
(3) Güçlendirme	3,87	.4306	0.348**	.374**	$\alpha = 71$		
(4) Entegrasyon	2,50	.6817	0.348**	0.314**	-0.015	$\alpha = 88$	
(5) Uzun Vadeli Stratejik Uygunluk	4,34	.5319	0.562**	0.430**	0.246**	0.179*	$\alpha = 77$

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı (Tek Yönlü)

### 7.4.5. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için regresyon analizleri de kullanılmıştır. Buradaki amaç, regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablolardaki F değerleri, modellerin anlamlılıklarını gösteren değerlerdir.  $R^2$  değerleri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür.

Elde edilen analiz sonuçları, mevcut performans ölçüm sisteminin etkisinin ( $\beta:0,696^{**}$ ) performans faktörlerinin ölçümüne verilen önem üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla  $H_1$  desteklenmektedir.

Tablo 7.5. Güçlendirme Üzerinde Mevcut Performans Ölçüm Sistemi'nin Etkisi ile Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önemin Etkileri ile ilgili regresyon analizi

Güçlendirme	$\beta$ Katsayısı	Sign
Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Etkisi	0,170*	0,063
Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önem	0,255**	0,006
Bağımlı Değişken: Güçlendirme	$R^2 = 0,146$	F= 18,035

Analiz bulguları, mevcut performans ölçüm sistemi ( $\beta:0,170^*$ ) ile performans faktörlerine verilen önemin ( $\beta: 0,255^{**}$ ) güçlendirme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla  $H_{2a}$  ve  $H_{2b}$  desteklenmektedir. Bu sonuçlar, bireylerin etkin ve adil bir şekilde ölçülmesinin ve bu ölçüm sonuçlarına önem verilerek kullanıma geçirilmesinin güçlendirme çalışmalarını olumlu bir yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Nitekim bu iki değişkendeki değişim güçlendirme üzerinde meydana gelen değişimin %14.6'sını ( $R^2$ ) açıklayabilmektedir.

Tablo 7.6. Entegrasyon Üzerinde Mevcut Performans Ölçüm Sistemi'nin Etkisi ile Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önemin Etkileri ile ilgili regresyon analizi

Entegrasyon	$\beta$ Katsayısı	Sign
Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Etkisi	0,252**	0,007
Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önem	0,138	0,139
Bağımlı Değişken:Entegrasyon	$R^2 = 0,122$	$F= 14,793$

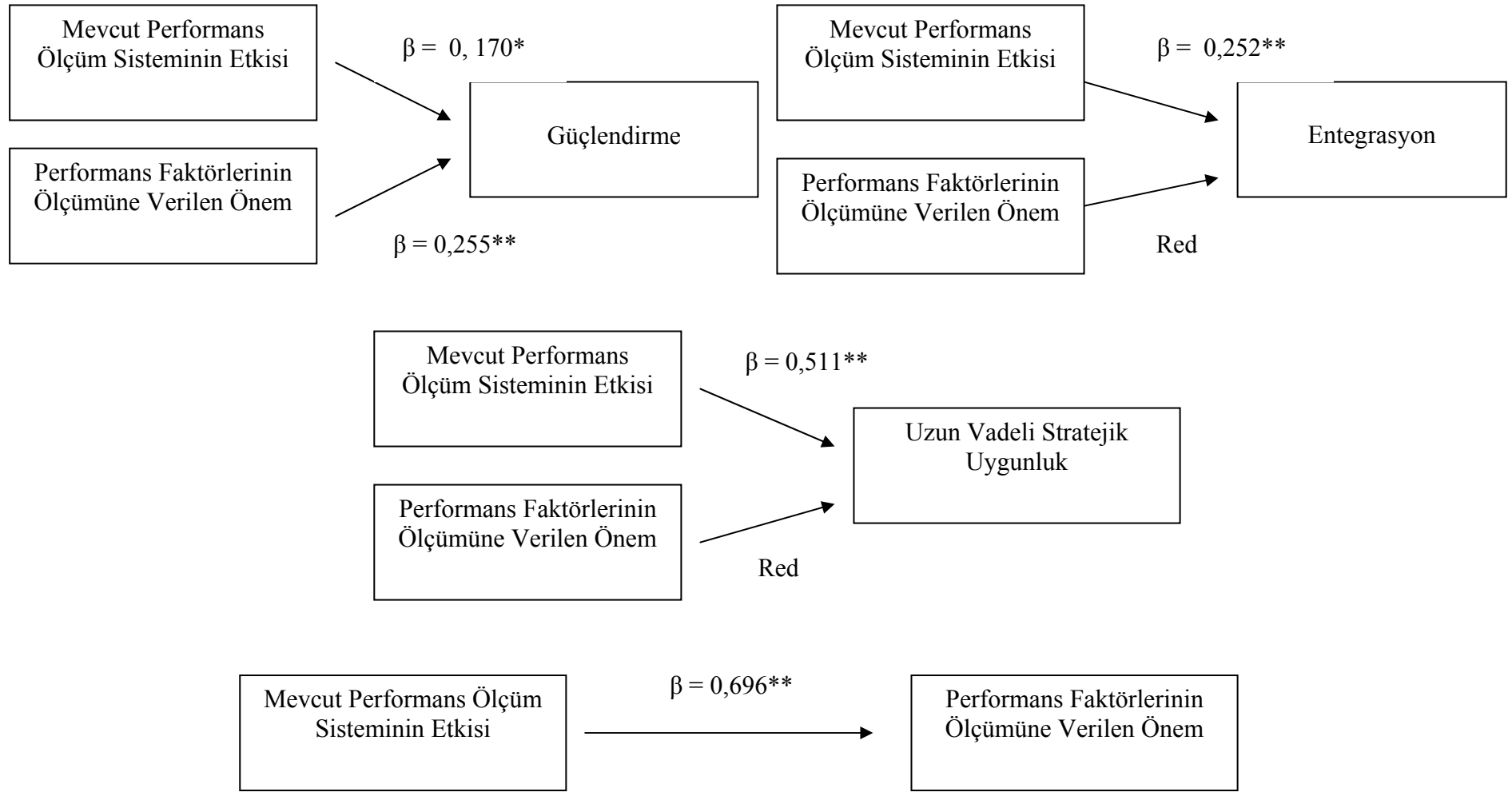
Analiz sonucu, mevcut performans ölçüm sisteminin ( $\beta:0,252^{**}$ ) entegrasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Performans faktörlerinin ölçümüne verilen önemin ( $\beta:0,138$ ) ise aynı şekilde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dolayısıyla sadece H<sub>3b</sub> desteklenmektedir. Analiz bulgularına bakıldığında etkili bir performans ölçüm sisteminin varlığının entegrasyon çalışmalarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Performans ölçüm sistemlerindeki değişim, entegrasyondaki değişimin %12,2'sini ( $R^2$ ) açıklayabilmektedir.

Tablo 7.7. Uzun Vadeli Stratejik Uygunluk Mevcut Performans Ölçüm Sistemi'nin Etkisi ile Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önemin Etkileri ile ilgili regresyon analizi

Uzun Vadeli Stratejik Uygunluk	$\beta$ Katsayısı	Sign
Mevcut Performans Sisteminin Ölçümü	0,511**	0,000
Performans Faktörlerinin Ölçümüne Verilen Önem	0,074	0,368
Bağımlı Değişken:Uzun vadeli stratejik uygunluk	$R^2 = 0,312$	$F= 46,114$

Yapılan analiz, mevcut performans ölçüm sisteminin ( $\beta:0,511^{**}$ ) uzun vadeli stratejik uygunluk üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Performans faktörlerinin ölçümüne verilen önemin ( $\beta: 0,074$ ) ise aynı şekilde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur. Sadece  $H_4b$  desteklenmektedir. Bu bulgular, performans ölçüm sistemleri ile uzun vadeli stratejik uyumluluk arasında olumlu bir ilişkinin varlığına dair kanıt teşkil etmektedir. Nitekim model uzun vadeli stratejik uygunluk üzerinde meydana gelen değişimin %31.'sini ( $R^2$ ) açıklayabilmektedir.





Şekil 7.2. Değişkenler Arasında Bulunan İlişki

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı (Tek Yönlü)

Tablo 7.8. Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi

HİPOTEZLER	RED/KABUL
H <sub>1</sub> Mevcut performans ölçüm sistemi ile performans ölçüm faktörlerinin ölçümüne verilen önem arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Reddedilemedi $\beta : 0,696^{**}$
H <sub>2a</sub> Performans faktörlerinin ölçümüne verilen önem ile güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Reddedilemedi $\beta : 0,255^{**}$
H <sub>2b</sub> Mevcut performans ölçüm sisteminin etkisi ile güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Reddedilemedi $\beta : 0,170^*$
H <sub>3a</sub> Performans faktörlerinin ölçümüne verilen önem ile entegrasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H <sub>3b</sub> Mevcut performans ölçüm sisteminin etkisi ile entegrasyon arasından anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Reddedilemedi $\beta : 0,252^{**}$
H <sub>4a</sub> Performans faktörlerinin ölçümüne verilen önem ile uzun vadeli stratejik uygunluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H <sub>4b</sub> Mevcut performans ölçüm sisteminin etkisi ile uzun vadeli stratejik uygunluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Reddedilemedi $\beta : 0,511^{**}$

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı (Tek Yönlü)

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın hedefi, Performans Ölçüm Sistemi'nin işletmelerin yeniden yapılanmasındaki rolünü araştırmaktır. Araştırma sorusu bu rolün değişimini ortaya çıkaran bir gereklilik olup olmadığıdır. Tasarımda önemli bir değişimi ortaya koymak için işletmelerin strateji ve faaliyet planını destekleyen bir Performans Ölçüm Sistemi tasarlayarak işe başlamak, tavsiye edilen bir durumdur.

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler ile elde edilen sonuçlar literatür ile çeşitli bağlantılar kurularak özetlenmektedir. Ayrıca hem akademisyenler hem de yöneticiler için öneriler yapılmakta, gerçekleştirilen araştırmanın kısıtları da açıklanmaktadır.

Bu sonuçlar, herhangi bir işletmenin ciddi biçimde yeniden yapılanma projeleri başlatılmadan önce stratejik amaçlara yönelmiş bir performans ölçüm sisteminin gelişimini hesaba katmasını gerekli görmektedir. Bu veriler, gelişen ve büyüyen Türkiye ekonomisinde bulunan KOBİ'lerden toplanmıştır. Gelecekte, araştırma verilerinin toplanmasını da kapsamına alarak aynı veya daha büyük ekonomilerdeki tüm sektörler için de yapılmalıdır. Özellikle, büyük uluslararası firmalar için milli sınırlar dışında veri toplama ve bunları inceleme çalışmaları yürütülebilir.

### 8.1. Bulguların Özeti

İstanbul'da ve Gebze bölgesinde faaliyet gösteren ve anket çalışmasına katılan KOBİ'lerin yeniden yapılanmasında performans ölçümünün rolü ve yöneticilerin yeniden yapılanma kavramına nasıl baktıkları ile ilgili çalışmanın bulguları aşağıdaki gibidir:

1. Yöneticilerin, kullanılan performans ölçüm sistemine önem verdikleri fakat uygulama kısmında bazı temel kavramları atladıkları görülmektedir. Bir başka deyişle, yöneticilerin işletme hedeflerine ulaşmada benimsedikleri performans ölçüm sistemi, işletme faaliyetlerinin etkin tutulması için önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte,

özellikle entegrasyon gibi yeniden yapılanmanın önemli bir elemanı firmalarda yeterince uygulanmamaktadır.

2. Güçlendirme, yani çalışanları yetkilendirme, yöneticilerin yeniden yapılanma faaliyetleri sırasında çok önem verdikleri bir uygulamadır. Performans ölçüm sistemi ile güçlendirme arasında da olumlu yönde etkileşim bulunmaktadır. Çalışan personelin sorumluluk alması, projelerini hayata geçirmesi, alınacak stratejik kararlarda pay sahibi olması gerekmektedir.
3. Yapılan çalışmada, beklenenin aksine, entegrasyon değişkeni ile performans faktörlerinin ölçümüne verilen önem arasında bir ilişkinin varlığına dair kanıt bulunamamıştır. Bu sonuç, yeniden yapılanma faaliyetleri içerisinde entegrasyona ve hedef saptama sürecine verilen önemin düşük olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada görüldüğü gibi, yeniden yapılanma faaliyetlerinde etkili bir performans ölçüm sistemi kullanılması, üst yönetimin de bir tercihidir. Tüm bölümler ve faaliyetler yapılandırılırken, işletmede çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmeli, yeni açılacak bölümler veya işe yeni alınacak personel şirket ile uyum sağlamalı ve alınacak tüm kararlar işletmenin uzun vadeli stratejik kararları çerçevesinde olmalıdır.

## **8.2. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler**

Ciddi ve titiz bir çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan bu tezin doğal olarak eksik yanları da olabilir.

Veri toplama süreci İstanbul'da ve Gebze'de gerçekleştirilmiştir. Daha geniş bir coğrafik alanda yapılacak araştırma ve kullanılacak daha homojen bir örneklem kitlesi, bu çalışmayı daha genellenebilir sonuçlara ulaştırabilir. Ayrıca uygulanan anketlerde sektörel bir ayırıma veya sınıflandırmaya gidilmemiştir; oysa ki sonuçlar sektörel olarak farklılık gösterebilir.

Gerçekleştirilen analizler 72 firma ve 200 katılımcıdan alınan anket verilerine dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği hususu unutulmamalıdır.

### 8.3. Yöneticilere Öneriler

Görüldüğü gibi, uygun ve iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin değişim sürecinde erken takdiminin stratejik sıralamayı geliştireceği ve çalışanlara yetki devredilmesinin işletmede süreçlerin entegrasyonu ve yeniden süreçleme fonksiyonlarına fark edilebilir biçimde katkısı olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin etkin bir performans ölçüm sistemine sahip olmaları, günümüzde daha yoğun bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında giderek önem kazanmaktadır. Etkin bir performans ölçüm sisteminin tasarımı ve bunun uygulanması, işletmenin kendi performansını düzenli olarak kontrol edebilmesini ve bu sayede yeni stratejiler geliştirmesini sağlayacaktır.

Performans ölçüm sistemleri de hızlı bir geribildirim sağlayarak işletmelerin performans ölçümlerini doğru olarak değerlendirebilmelerine olanak sağlamalıdır. İşletmelerin, içsel ve dışsal değişimlere duyarlı olabilmeleri için, bütünleşik performans ölçüm sistemlerini geliştirmeleri gereklidir. İşletmeler, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak biçimde ölçütleri belirlemeli ve performans ölçümünü stratejik bir faaliyet olarak değerlendirmelidirler. Etkin bir performans ölçüm sisteminin tasarımı sonucunda, verilerin doğruluğundan şüphe duyulmamalı, ölçütleri kullananlar tarafından ölçütlerin amaçları net bir biçimde anlaşılmalı ve ölçütlerin, işletmenin stratejileri ile bağlantısı kurulabilmelidir.

Yöneticiler, başarılı insanları işletmelerine alarak onların kısa sürede işletmeye adapte olmalarını sağlamalıdır. Müşterilerin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve kendi inisiyatiflerini kullanmalarını cesaretlendirecek ve destekleyecek bir anlayış içinde olmalıdırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olacağını bildikleri için daha

fazla sorumluluk üstlenirler. Bu durumda, işlerinde inisiyatif gösterirler, işlerinden hoşlanırlar ve işletme içindeki etkinlikleri artar.

Yeniden yapılanma faaliyeti içerisinde, işletmenin sahip olduğu vizyonu çerçevesinde uygun bir stratejik planlama yapılmalıdır. Bunu sağlayacak alt faktörler ise güçlendirmeye ve yetki devrine verilen önem, işletmenin entegrasyon süreci ve tüm stratejik planlama ve uygulama sürecini denetleyebilecek yapıda geliştirilmiş bir performans ölçüm sisteminin varlığıdır. Ayrıca yeniden yapılanmanın uygulama alanları olarak tüm endüstri kolları gösterilebilir. Bunun yanı sıra, temel ilkeler ve özelliklerin benimsenmesinden sonra yeniden yapılanma uygulamaları her şirkette farklı olabilir.

Kobilerin imalat sanayimizin büyük bir kısmını oluşturması ve bu sektörlerde yaşanan başta finansman olmak üzere teknik bilgi, kalite, pazarlama gibi hususlardaki zaafı, süreç odaklı yaklaşımı benimseyen yeniden yapılanmayı Kobiler için başarı şansını arttıracak bir model olarak şirketlerin karşısına çıkarmaktadır.

## KAYNAKLAR

AKAL, Z., “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, MPM Yayınları, No:473, Ankara, 1992.

AKTAN, C.C., “2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (1), Değişim Mühendisliği”, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999a.

AKTAN, C.C. , “2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği”, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999b.

AKTAN, C.C., “Değişim Çağında Yönetim”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003

ALAVI, M., YOUNGJIN, Y., “Productivity Gains of BPR: Achieving Success Where Others Have Failed”, Information System Management, (Fall)12, 1995.

ARTLEY, W., STROH, S., “Establishing an Integrated Performance Measurement System”, Engineering & Management, Vol:2- 2000.

BEAMON, B.M., “Measuring Supply Chain Performance”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:19, No:3,1999.

BECK, J., STEEL, M., “Beyond The Great Divide”, Pitman, London, 1989.

BİÇER, İ.H. ve SUNGUR, H., “Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Türkiye Şartların Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması”, 5.Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler (13-14 Kasım 1996), TÜSİAD – KalDer Yayını, İstanbul, 1996.

BITITCI, U.S., SUWINGNJO, P., CARRIE, A.S., “ Strategy Management Through Quantitative Modeling of Performance Measurement Systems”, International Journal of Production Economics, Vol:69,2001.

BROOKS, J.D., “E-Commerce Networks – research Note”, Accentura Institute for Strategic Change, Issue 10, August, 2000.

BRYMER, R. A., “Employee Empowerment: A Guest – Driven Leadership Strategy”, The Cornell H.R.A. Quarterly, May 1991.

BURKE, R. J., ve NELSON, D. L., “Downsizing and Restructing: lessons from the firing line for revitalizing organizations”, Leadership & Organization Development Journal, Vol 18, Issue 7, 2001.

CONGER, J.A. ve KANUNGO, R.N., “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, Academy of Management Review, Vol.13, 1999.

ÇELİK, C., “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Özel Sayı, 1993.

DAİM, T., “Neden Reengineering – Yeniden Yapılanma”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:3, İstanbul, Temmuz 1995.

DAVENPORT, T.H., Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.

DAVENPORT, T. ve SHORT, J.E., “The New Industrial Engineering Information Technology, and Business Process Redesign”, Sloan Management Review, Summer 1990.

DİNÇER, Ö., “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.

DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y., “İşletme Yönetimine Giriş”, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2000

DIXON, J.R. ve ARNOLD, P., “Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions”, California Management Review, 1994.

DOĞAN, S., “Personel Güçlendirme (Empowerment)”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

ERDİL, O., KESKİN, H., “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:32, S.1, Nisan, 2003.

EREN, E., “Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.



GHALAYINI, A.M., NOBLE, J.S., “The Changing Basis of Performance Measurement”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:16, No:8, 1996.

GHALAYINI, A., NOBLE, J.S., CROWE, T.J., “An Integrated Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness”, International Journal of Production Economics, Vol:48, 1997.

GÖKER, M., “2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma”, Tügiad Yayını, İstanbul, 1996.

GRINT, K., “Fuzzy Management, Contemporary Ideas and Practices at Work”, Oxford University Press, 1997.

GUNASEKARAN, A., PATEL, C., TİRTİROĞLU, E., “Performance Measures and Metrics In a Supply Chain Environment”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:21, No:1/2, 2001.

HALL G, ROSENTHAL J., ve WADE, J., “How to make reengineering really work”, Harvard Business Review, November-December, 1993.

HAMMER, M., ve CHAMPY, J., “Reengineering the cooperation”, Sabah Yayınları, 1993.

HAMMER, M. ve STANTON, S.A., “Değişim Mühendisliği Devrimi”, Sabah Kitapları, 1998.

HARRINGTON, H. James, “Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy For Total Quality, Productivity and Competitiveness”, New York, Mc Graw Hill, 1991.

HATİBOĞLU, Z., “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul, Sedok Yayınları, 1995.

HAYES, B., “How to Measure Empowerment,” Quality Progress, February, Vol.27, No:2, 1996.

HODGETTS, R.M., “Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama”, İstanbul, Eren Ofset, 1997.

HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M., “Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:21, No:8., 2001.

HYDE, A.C., “A Primer on Process Reengineering”, The Public Manager, Spring, 1995.

KALKANDELEN, H., “Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro”, 2.b., Ankara: Ertem Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 1997.

KAPLAN, R., NORTON, D., “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, Harvard Business Review, January/February, 1996.

KERLINGER, F.N., “Foundation of Behavioral Research”, Orlando, FL, 1999.

KLEIN, M.M., “Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği”, Verimlilik Dergisi, 1996/2, MPM Yayını, Ankara, 1996.

KOÇEL, T., “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., 1998.

KUBALI, D., ”Performans Denetimi”, Amme İdaresi Dergisi, C.32, Sayı: 1, 1999.

KUWAITI, M.E. ve KAY, J. M., “The role of performance measurement in business process re-engineering”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.20, No:12, 2000.

LEWIN, J. E., ve JOHNSTON, W. J., “The effects of organizational restructuring on industrial buying behavior: 1990 and beyond”, Journal of Business&Industrial Marketing Volume 11 No:6, 1996

LOWENTHAL, J., “Reengineering The Organization, A Step by Step Approach to Corporate Revitalization”, ASQS Quality Press, 1994.

MANGANELLI, R. L., KLEIN, M. M., “The Reengineering Handbook – A Step – By – Step Guide to Business Transformation”, New York, AMA. 1994.

MANOOCHEHRI, G., “Overcoming Obstacles To Developing Effective Performance Measures”, Work Study, Vol:48, No:6, 1999.

MARŞAP, Akın, “Yaratıcı Problem Çözme ve Değişim Mühendisliği, Proceedings of the Turkish Symposium on Intelligent Manufacturing Systems”, 30-31, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, May, 1996.

NEELY, A., “The Performance Measurement Revolution: Why now and What Next?”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:19, No:2.,1999.

NEWELL, H., ve DOPSON, S., “Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management carriers”, MCB Personel Review, Vol25 Issue 4, 1996.

ÖZTEKİN, A., “Yönetim Bilimine Giriş”, Ankara, Turhan Kitabevi, 1997.

ÖRNEK, A.Ş., “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000.

PRUIJT, H., “Multiple Peronalities: the case of business process reengineering”, Journal of Organizational Change Management Vol 11 No:3, 1998.

QUINN, R.E., SPREITZER, G.M., “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, Organizational Dynamics, Vol.26, Autumn, 1997.

SEYMEN, O., “İşletmelerde Yeniden Yapılanma; süreç - odaklı organizasyonlar ve otel işletmelerinde uygulanması”, Beta Yayınları, 2000.

STAMATİS, D.H. , “Management Role in Engineering , Total Quality Management”, Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd., New Delhi, 1997.

THOMPSON, B.L., “Yönetim Fonksiyonları”, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

TONI, A.D., TONCHIA, S., “Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures”, International Journal of Operations& Production Management, Vol:21, No:1/2, 2001.

ULRICH, D. , “Human Resource Champions- The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results”, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1997.

## ÖZGEÇMİŞ

5 Ekim 1981 İstanbul doğumluyum. 1995’de ilköğretimi, 1998’de ise lise öğrenimimi tamamladım. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden 2003 yılında mezun oldum. Halen bir eğitim firmasında çalışmaktayım.

## T.C. KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “İŞLETMELERDE SÜREÇLERİN YENİDEN YAPILANMASINDA PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ROLÜ” konusunda yapılan araştırma çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketin amacı 1990’lı yıllar boyunca gelişmiş ülkelerde en yaygın şekilde uygulanan işletmelerin yeniden yapılanma stratejisinin Türkiye’deki işletmeler tarafından nasıl algılanıp uygulandığını ortaya çıkararak bu konudaki çalışma yapan ve yapacak olan işletmelere geri bildirim sağlamaktır.

Gönderilecek cevaplar mutlak surette gizli tutulacak ve elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Zaman kayıplarını azaltmak amacı ile soruların hemen hepsi uygulama ve teoride mevcut olan muhtemel cevap şıklarını da ihtiva etmektedir. İleri sürülen cevap şıkları işletmenizdeki durumu aksettirmiyorsa cevabınızı fiili duruma göre vermenizi rica ederiz. Peşin teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.  
Saygılarımızla...

Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR

Erkut ALTINDAĞ

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	Formu Dolduran Yönetici Hakkında Genel Bilgiler
İşletmenin Adı ve kuruluş yılı:	Adı ve Soyadı:
Faaliyet Alanı:	Ünvanı ve Çalıştığı Departman:
İşletmede Çalışan Sayısı:	Tahsil Durumu:

Sizece firma için aşağıdaki her bir performans faktörünün ne derece önemli olduğunu belirtiniz Hiç.....Çok	Performans Faktörleri (Dixon, vd.1990)	Bu ölçümde halen bu performans faktörüne ne kadar önem verilmektedir? Hiç.....Çok
1 2 3 4 5	Kaliteli üretim (Kusursuz çıktı)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Fabrika ya da kaynak etkinliği	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Yeni ürün geliştirme süresi	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Geliştirilmiş yeni ürün sayısı	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Sipariş ve hizmet teslim süresi	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Direkt maliyet	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Genel giderler	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	İşgücü ya da kaynak kullanımı	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Müşteri şikayetleri	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Müşteri tutma	1 2 3 4 5

1	2	3	4	5	İşgören devamsızlığı	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Müşteri talebine cevap verebilme	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	İşçi başına çıktı miktarı	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	İşi teslim etme süresi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	İşgören becerileri	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Yeniden yapma ve ıskarta maliyeti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Direkt işgücü verimliliği ya da ön ofis personelinin verimi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	İndirekt işgücü verimliliği ya da destek ofis personelinin verimliliği	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Hizmet personelinin güvenilirliği	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Yatırım karlılığı	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kar marjları	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pazar payı	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Eğitim ve öğretim	1	2	3	4	5

Tablo 2. Yetki devri (Güçlendirme) ölçümünde araçlar

İfade edilenler	Ret	Kabul			
Yüksek kaliteli iş çıkarabilmek için her şeyi yapabileceğim kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5
Kendi işimde büyük sorumluluk sahibiyim.	1	2	3	4	5
Problemler ortaya çıktığı zaman onları giderme yetkisine sahibim.	1	2	3	4	5
Çalışma esnasında halletmem gereken problemler olduğu zaman üretken olabileceğim bir durum tavsiye edilebilir.	1	2	3	4	5
Yönetimin bana daha fazla yetki vermesini istiyorum.	1	2	3	4	5
Değişmesi gereken şeyler için çok fazla kırtasiye ile uğraşmam gerekmiyor.	1	2	3	4	5
Burada yapılmış işlerle ilgili pek çok kırtasiyecilik işini yürütmem gerekiyor.	1	2	3	4	5
Kendi işimi nasıl yapabileceğim hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
Problemleri çözmeden önce idarenin iznine ihtiyaç duymuyorum.	1	2	3	4	5
Kendi başıma işle ilgili problemleri ele almaya alıştırdım.	1	2	3	4	5
Acilen dikkat gerektiren problemlerle ilgili idareyi ele alabiliyorum.	1	2	3	4	5
İstedğim zaman işimde değişiklikler yapabiliyorum.	1	2	3	4	5
Bana daha fazla yetki sağlayan bir işi tercih ederim.	1	2	3	4	5
İşimde sıkı sıkıya takip etmem gereken prosedürler (yöntemler) söz konusudur.	1	2	3	4	5

Tablo 3. Entegrasyonun ölçümündeki araçlar

İfadeler	Ret	Kabul			
İşletmedeki herkes genellikle bütüne yapacağı katkının ne olduğunu bilmektedir.	1	2	3	4	5
İnsanlar kendi hataları için başkalarını suçlayarak vakit kaybetmektedirler.	1	2	3	4	5
Değişimleri öğrenmemizin tek yolu söylentiler ve resmi olmayan konuşmalardır.	1	2	3	4	5
Yöntem ve talimatların tersine yapılan işlemler nadir değildir.	1	2	3	4	5
İşletmede çalışanlar sadece kriz olduğunda bir araya gelmektedir.	1	2	3	4	5
Departmanlar arasında işbirliği az fakat ihtilaflar fazladır.	1	2	3	4	5
Kendi iş yaparken diğer fonksiyonların ne olduğu hakkında oldukça bilgisiz durumdayım.	1	2	3	4	5

Pek çok çalışanın yöneticilerin koyduğu hedefleri anlamadıkları inancındayım.	1	2	3	4	5
Bazı uzun vadeli zorluklar için servet birikimini emniyet altına almaya muktedir değiliz.	1	2	3	4	5
Yöneticiler firmanın daha kapsamlı hedeflerinden ziyade kendi departmanlarının alanıyla ilgilenmektedir.	1	2	3	4	5
Bazı departmanlar firma hedeflerinin zıddı amaçlara sahip görünmektedir.	1	2	3	4	5
Bizler kendi müşterek hedeflerimize ulaşmak için diğer departmanlarla sıkı sıkıya bir işbirliği içinde değiliz.	1	2	3	4	5
Bazen bizim kararlar diğer bölümlerin etkinliğini ters yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
Stratejik yönetim konusunda kişileri belirsizliğe iten ihtilafli mesajlar dolaşmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmadaki tüm haberleşme imkanı seyrek ve sınırlıdır.	1	2	3	4	5
Kendi hedeflerimi etkin biçimde karşılamak üzere gerekli bilgiye sahip değilim.	1	2	3	4	5
Hiç kimse onları etkileyen şeyler içinde işletmenin diğer bölümlerin etkisinin ne olduğunu bilmemektedir.	1	2	3	4	5
Doğru kişilerin temini sadece tecrübeye dayalıdır.	1	2	3	4	5
İşverenler (hissedarlar) istişare etmeksizin kendi kararlarını değiştirmeye devam etme eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
Kendi işletmemizdeki kişiler arasında, bilgi ve gönüllü işbirliği eksikliği vardır.	1	2	3	4	5

Tablo 4. Stratejik uygunluk ölçüm araçları

Uzun Vadeli Önem	Gelişim Sahası	Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Etkisi
Hiç.....Çok		Yasaklayıcı...Destekleyici
1 2 3 4 5	Kalite	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Verimlilik	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Yeni ürün veya hizmet gelişimi	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Müşteri talebini karşılamada esneklik	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Maliyetleri azaltma	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Kaynakların faydalı kullanımı	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Performans ölçme	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Müşteri memnuniyeti	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Finansal performans	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Eğitim ve geliştirme	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	İşgücü tatmini	1 2 3 4 5