

# DEĐIŐİM VE YÖNETİMİ HAKKINDA SIK SORULABİLECEK SORULAR

(ABC Kurumu Deęisim Yönetimi Politika Dokümanı Başlıkları)

Rev. No. 4.1 Tarih 22.09.2010

(Bu belge hipotetik bir ABC Kurumu varsayılarak hazırlanmıştır)

# İÇİNDEKİLER

A. DEĞİŞİM: NEDİR VE NİÇİN?

B. DEĞİŞECEK OLAN NEDİR VE NEREDEN NEREYE DEĞİŞECEK?

C. NASIL DEĞİŞİLECEK?

S 1 İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım Nedir?

S 2 İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım'ın sakıncası nedir?

S 3 Herkes işini tam yapsa “süreç parçalanması” yine de meydana gelirmi?

S 4 Süreç nedir?

S 5 Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım Nedir?

S 6 Kişilerin, iş-tanımları'na göre çalışarak bir süreci yürütmeleri ile, bir takımın süreç-tanımlamasına göre çalışması arasında ne farklar vardır?

Daha da net olarak, bir organizasyonun çeşitli düzeylerinden kişilerin bir süreci yürütmek üzere bir «takım» olarak bir araya getirilmeleri durumunda, takım'daki kişilerin tutum ve davranışlarını eskiye göre değiştirecek olan “şey” nedir? Kişiler, evvelce yapmadıkları neleri yapacaklardır?

S 7 Her iki durumda performansın değerlendirilmesinde bir fark var mıdır? Başarı neye göre ölçülür?

S 8 Takım içinde aksayan ya da kendi işini takımın diğer üyelerinin üzerine yıkanlar olmaz mı? Bu durumda belirli kimseler sömürülen duruma düşmez mi?

S 9 İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım'a göre işlemekte olan mevcut sistemimizde yapılan işler Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım'a göre yapılmaya başlanınca bir “iki başlılık” doğmaz mı? Yani, birisi (süreç lideri), diğeri ise (mevcut durumdaki lider) olmak üzere iki kişi doğmaz mı?

S 10 Matris Örgütlenme nedir?

S 11 Yönetimin en temel ilkelerinden birisi olan, “bir kişinin bir amiri olur” ilkesi, matris tipi örgütlenmede bozuluyor mu?

S 12 Fonksiyonel birimler neler olmalıdır? Bunlar hangi işlevleri yapmalıdırlar?

S 13 ABC Kurumu'nun mevcut organigramı, bu fonksiyonel birimlere ne denli uyuyor? Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım'a geçilince, mevcut birimlerden kaldırılması gerekenler var mı?

S 14 Mevcut birimlerde pek değişiklik olmayacağına göre değişecek olan nedir?

S 15 Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım'da kişiler daha mı çok çalışacaklardır?

S 16 Süreç Yönetimi Protokolü nedir?

- S 17 «Kritik (öncelikli) Süreç» Nedir?
- S 18 Kritik Süreçler hangileridir?
- S 19 Değişimi yönetecek organlar nelerdir?
- S 20 Kritik süreçler nasıl tanımlanacak?
- S21 Koordinatörlükler ve şirketler, tüm draft süreç tanımları bitene kadar bekleddikten sonra mı kendileriyle ilgili süreç tanımlarına başlayacaklardır?
- S 22 Hem fonksiyonel bir birimin hem de süreç biriminin elemanı durumunda olan bir kişi, zamanını bu iki birim arasında nasıl pay edecektir?
- S 23 Hem bir fonksiyonel birimde, hem de bir veya birkaç süreç biriminde çalışan bir kişinin performansını kim, nasıl değerlendirecektir?
- S 24 Süreç birimlerinin, fonksiyonel birimlerin elemanlarından başkaca elemanı bulunacak mıdır?
- S 25 Takım elemanların fiziki yerleşimlerinde dikkat edilecek nokta nedir?
- S26 İlk adımlar nasıl atılacak?
- S27 Bu yapılırken yardımlaşma gerekmeyecek mi?
- S28 Bütün bu değişim sürecinin meşakkatli bir iş olduğu görülüyor. Kurum içindeki kişiler zaten kendi işleriyle doluyken, değişim için gereken zamanı bulamayabilir ve de zamanı ayıramayabilirler. Bir dış danışmana havale ederek daha az zahmetli bir yol daha gerçekçi değil midir?
- S29 Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım'da insanlar daha mı çok çalışacak?
- S30 İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım'da olduğu belirtilen süreç parçalanma sorunu, Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım'da yalnızca Süreç Yönetim Protokolü yoluyla mı giderilecek? Çalışanlar, alışkanlıkları yüzünden - kısa sürede- yine süreçlerden kopmayacaklar mı?

## A. DEĞİŞİM: NEDİR VE NİÇİN?

Değişim

- Gelecekte var olmak,
- Gelişmeleri yakalamak,
- Dışımızdaki dünya ile uyum içinde olmak

için,

- Bazı alışkanlıklarımızdan kurtularak,
- Farklı fikirlere açık olarak,
- Fırsatları değerlendirerek,
- Var olan düzenin dışına çıkarak,

yeniden yapılanmaktır.

**Niçin Değişim:** “Türkiye ölçeklerinde rekabet gücü yüksek bir kurum olmaktan, Dünya ölçeklerinde yüksek rekabet gücüne erişme” biçimindeki hedefi, söz konusu değişimin gerekçesidir.

## B. DEĞİŞECEK OLAN NEDİR VE NEREDEN NEREYE DEĞİŞECEK?

ABC Kurumu’nun, halen sahip olduğu niteliklerden, uluslararası kabul gören anlayışa göre “Dünya Çapında Firma” niteliklerine değişmesi öngörülmektedir.

Bu iki durum arasındaki başlıca farklılıklar şöylece özetlenebilir:

MEVCUT	YENİ
* PARÇALANMIŞ SÜREÇ	* BÜTÜNLEŞİK SÜREÇ
* BİREYSEL AKIL	* ORTAK AKIL
* GÜDÜLEME (motivation)	* GÜÇLENDİRME (empowerment)
* KİŞİ ODAKLI	* SÜREÇ ODAKLI
* İŞ TANIMI	* SÜREÇ TANIMI
* BİREY	* İŞ GRUBU, TAKIM
* EMİR	* COACHING, LEADING
* DENETİM	* ÖZ-DENETİM

## C. NASIL DEĞİŞİLECEK?

### S 1 **İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım Nedir?**

C1 Geleneksel çalışma biçimidir. Yapılacak işler, onları yapabilecek nitelikte “kişi”ler arasında paylaştırılır ve her kişinin işi tanımlanır. Bu kültürde, işlerin olabildiğince kesin çizgilerle tanımlanmasına çalışılır.

### S 2 **İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım’ın sakıncası nedir?**

C2 Başlıca sakıncası “**süreç parçalanması**”dır. İşler, kişiler arasında ancak parçalanarak paylaştırılabilir. Bu defa her iş parçasını üstlenen kişiler arasında genellikle iletişim sorunları doğar. Bu sorunlar daha sonra derin çatışmalara yol açabilir. Her düzeydeki yöneticinin iş yükünün önemli bir bölümünü işte bu iletişim sorunları, bunlardan doğan çatışmalar ve onların çözüm çabaları oluşturur.

### S 3 **Herkes işini tam yapsa “süreç parçalanması” yine de meydana gelir mi?**

C3 Evet gelir. “*Süreç parçalanması*”nın nedeni, kişilerin işlerini tam yapmamaları değildir. Bir süreci oluşturan işler arasında birbirlerine geçişlerde iki sorun doğabilmektedir:

(1) Gecikmeler,

(2) İşlerin ayırım noktalarındaki sorunları ortadan kaldıracak “geçiş protokolları” yapılmadığı için, sorumlusu belli olmayan yükümlülüklerin ortaya çıkması.

### S 4 **Süreç nedir?**

C4 Kısmen insan(lar), kısmen makina(lar) tarafından yapılan, kısmen de bekleme vb elementlerden oluşan ve belirli bir mal ve/ya hizmet ürünü veya alt-ürünü üretmeye yönelik eylem küme’sidir.

### S 5 **Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım Nedir?**

C5 İşlerin, onları yapacak kişiler arasında paylaştırılarak değil, bir bütün olarak ele alınıp bir «takım» tarafından yürütüldüğü iş yapma biçimidir. «Takım» içinde yer alan kişilerin görevleri iş-tanımları yoluyla tanımlanabildiği gibi, bir “*süreç yönetimi protokolu*” yapılarak takım üyelerince de belirlenebilir.

S 6 **Kişilerin, iş-tanımları'na göre çalışarak bir süreci yürütmeleri ile, bir takımın süreç-tanımlamasına göre çalışması arasında ne farklar vardır? Daha da net olarak, bir organizasyonun çeşitli düzeylerinden kişilerin bir süreci yürütmek üzere bir «takım» olarak bir araya getirilmeleri du-**

**rumunda, takım'daki kişilerin tutum ve davranışlarını eskiye göre değiştirecek olan “şey” nedir? Kişiler, evvelce yapmadıkları neleri yapacaklardır?**

- C6 Kişiler, “kendi işleri”nin yanısıra “sonuç”a da bakacaklardır. İş-tanımlarına göre çalışmada, kişilerin yapacakları işler kendileri tarafından planlanır ve onların tercihlerine göre zamanlanıp, yine onların tercihlerince bir hızda yapılır.  
Takım durumundaysa, birlikte çalışma planlarını takımın kendisi yapacaktır.
- S 7 **Her iki durumda performansın değerlendirilmesinde bir fark var mıdır? Başarı neye göre ölçülür?**
- C7 İş-tanımlarına göre çalışma büyük ölçüde bireyseldir. Performans da bireysel olarak ölçülür. Kişiler de bunu bildiklerinden, başkalarının aleyhine olabilse dahi kendi başarılarını sağlamaya çalışırlar. Böylece, birçok başarılı birey, ama başarısız sonuçlar (süreçler) ortaya çıkabilir. Genellikle rastlanan durum budur. Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım'da ise kişilerin başarıları değil takım'ın başarısı değerlendirilir. Takım kendi içinde yarışa itilmez. Bu çok önemlidir.
- S 8 **Takım içinde aksayan ya da kendi işini takımın diğer üyelerinin üzerine yikanlar olmaz mı? Bu durumda belirli kimseler sömürülen duruma düşmez mi?**
- C8 Takım çalışmasının kurallarından birisi de, “kimseyi sömürmemek ama kendisini de sömürmemek” tir. Diğer yandan, işlerin gerektirdiği eğitime sahip olmamak nedeniyle doğabilecek aksamaları takım farkeder ve ilgili üyelerinin eğitilmelerini talebeder.  
Eğer aksama bir başka kaynaktan geliyor ve kimi takım üyeleri yetenek eksikliğinden dolayı aksıyorlarsa, takım üyeleri aralarında dayanışma göstererek bu eksikliği kapatırlar.  
Bu kritik bir noktadır ve takımı birbirine bağlayan ilginç bağlaçlardan birisi, hatta başlıcasıdır. İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım'a geçerken tüm çalışanlarda uyandırılması gereken bilinç budur.
- S 9 **İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım'a göre işlemekte olan mevcut sistemimizde yapılan işler Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım'a göre yapılmaya başlanınca bir “iki başlılık” doğmaz mı? Yani, birisi (süreç lideri), diğeri ise (mevcut durumdaki lider) olmak üzere iki kişi doğmaz mı?**
- C9 Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım matris örgütlenmeyi gerektirir. Süreçlerden sorumlu birimler ile bunlara destek sağlayan fonksiyonel birimler, matris örgütlenmenin yapı taşlarıdır. Mevcut örgütlenmedeki birimler ise, süreçlerin fonksiyonel birimlerin aralarındaki “koordinasyonla” yürütüleceği öngörülerek oluşturulmuşlardır.  
Mevcut örgütlenmedeki birimlerin fonksiyon alanları yeniden

düzenlenmeden Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım'a geçilmeye kalkılırsa, fonksiyonel birimlerle süreç birimleri benzer işleri yaptıkları için iki başlıklı olur. (Bkz.S 12 : *Fonksiyonel Birimler Nelerdir?*)

**S 10 Matris Örgütlenme nedir?**

C10 Bu örgütlenmede 2 tip birim bulunur:

(1) Fonksiyonel birimler

Bu birimler kendi başlarına bir ürün üretmemekle birlikte, süreçlerin çoğu içinde yer alırlar. Fonksiyonları şunlardır:

- Süreçlerin ihtiyacı olan uzmanlık konularında destek sağlamak,
- Konsolidasyon: Çeşitli süreç birimlerinde tekrarlanan kendi fonksiyonlarını kendi bünyelerinde birleştirerek, raporlama, koordinasyon, standart vazetme, kural koyma, fonksiyonel performans ölçme gibi, yönetsel açıdan önemli işlevler yapmak.

Bu birimlerdeki kişiler, bu iki fonksiyon açısından fonksiyonel birimin liderinden talimat alır ve ona rapor verirler.

(2) Süreç birimleri

Bunlara "*proje birimleri*" de denilir. Fonksiyonel birimlere ait personel, bir "süreç lideri"nin talimatına göre süreci yürütürler ve süreçle ilgili görevleri açısından süreç liderine rapor verirler.

Görüldüğü gibi, sistem herkes tarafından iyi anlaşıldığı takdirde iki başlıklı doğmaz. Matris örgütlenmede genellikle rastlanan sürtüşmeler, kişilerin bu sistem doğrultusunda tam bilgilendirilmeyişlerinden ve bir de süreç birimi olması gereken birimlerin birer fonksiyonel birim olarak örgütlenmelerinden kaynaklanır.

**S 11 Yönetimin en temel ilkelerinden birisi olan, "bir kişinin bir amiri olur" ilkesi, matris tipi örgütlenmede bozulmuyor mu?**

C11 Hayır, bozulmuyor. Yönetimin bu ünlü ilkesinin doğru yorumu, "*bir kişinin, bir konuda bir amiri olur*" biçimindedir. Matris örgütlenmede kişinin iki amirinden birisi uzmanlık ve konsolidasyon konularında, diğeri ise o uzmanlığın kullanılarak belirli bir işin (süreç) yürütülmesi konusunda emir vermektedir. Dolayısıyla kişi, aynı bir konuda iki farklı emir alarak ne yapacağını bilemez duruma düşmemektedir.

Nitekim gerçek yaşamda da herkesin çeşitli konularda talimat aldığı ve talimat verdiği onlarca kişi ve/ya organizasyon vardır. Burada anahtar kavram, "talimat birliği" ilkesidir: Bir kişi, aynı bir konuda yalnızca bir yerden talimat almalıdır.

**S 12 Fonksiyonel birimler neler olmalıdır? Bunlar hangi işlevleri yapmalıdırlar?**

C12 Hangi birimlerin fonksiyonel birim olacağı konusunda şu ilkeye dikkat edilmel-

idir: *Süreçlerin çoğunda tekrarlanır olmak ! Buna göre, ABC Kurumu Şirketler Grubunda fonksiyonel birimler şunlar olabilir:*

- İnsan Kaynakları
- Mali Kaynaklar (muhasabe, finansman, konsolide bütçe, internal audit, konsolide bilanço vbg)
- Fiziki Kaynaklar (satınalma, depolama, demirbaşlar, yatırımlar, vbg)
- Sistem (Yönetim bilgi sistemleri -MIS, bilgi-işlem sistemleri, iletişim sistemleri, değişim yönetimi, planlama sistemleri vbg)
- Ürün geliştirme (her türlü hard/soft ürün geliştirme)
- Pazarlama (satış ve pazarlama teknikleri, reklam vbg)
- Toplumsal sorumluluk (halkla ilişkiler vbg)

**S 13 ABC Kurumu'nun mevcut organigramı, bu fonksiyonel birimlere nedenli uyuyor? Süreç-Tanımlı Odaklı Yaklaşımına geçilince, mevcut birimlerden kaldırılması gerekenler var mı?**

C13 Mevcut organigram büyük ölçüde uyuyor. Bazı birimlerin görev alanlarının genişletilerek henüz yapılmayan bazı işlevlerin de ilavesi gerekiyor. Mevcutlar içinde bulunan ve yukarıdaki fonksiyonlar içinde yer almayan birimlerin ise süreç birimleri olarak varlıklarını sürdürmeleri gerekiyor. Değişim sırasında dikkat edilecek nokta, pozisyonlarda, çalışanları tedirgin edebilecek değişiklikleri en az miktarda yapmak, mümkün ise yapmamaktır. ABC Kurumu Değişim Programının temel ilkesi, "**Değişim Sizin İçin Bir Tehdit Değil, Bir Fırsat Olacaktır**" biçimindedir.

**S 14 Mevcut birimlerde pek değişiklik olmayacağına göre değişecek olan nedir?**

C14 (A) da ve C6'da açıklandığı gibi, değişecek olan kişilerin yaptıkları işler değil, iş yapma biçimleridir.

**S 15 Süreç-Tanımlı Odaklı Yaklaşım'da kişiler daha mı çok çalışacaklardır?**

C15 Hayır. Hatta belki daha az çalışacaklar, ama daha etkin çalışacaklardır. Mevcut durumda harcadığımız enerjilerin BÜYÜK ÇOĞUNLUĞU, parçalanmış süreçlerin yarattığı sorunlara çözüm geliştirmek, bu sırada doğan yeni sorunlarla baş etmek ve kişiler arasındaki çatışmaları çözmeye çalışmak yolunda harcanır.

**S 16 Süreç Yönetimi Protokolü nedir?**

C16 Süreçleri yürütecek olan kişiler -ki bir «takım» oluştururlar-, aralarında bir protokol düzenleyerek şu noktalarda uzlaşırlar:

- Liderlik modeli (sabit lider, dönüşümlü liderlik, gibi)
- Belirsizlik durumunda ne yapılacak?



- Çatışmalar nasıl çözülecek?
- Kararlar nasıl alınacak? öneri nasıl yapılacak? onay nasıl alınacak?
- Memnuniyetsizlik nasıl dile getirilecek?
- Takım içi iletişim nasıl sağlanacak, bilgilenme nasıl olacak ?
- Kullanılabilecek inisiyatifler ve sınırları
- Başka takımlarla işbirliği
- Kim, kime, neyi, hangi aralıklarla, nasıl raporlayacak (raporlama prosedürü)?
- Süreç ve alt- süreçlere ilişkin prosedürler (varsa) çerçevesinde:
  - Prosedürler nasıl tanımlanacak
  - Prosedür değişiklikleri nasıl olacak?
  - Prosedür yaptırımını nasıl sağlanacak?
  - Uyulması gereken prosedürler nelerdir?
- Denetim modeli (Neler, nasıl denetlenecek?)
- Süreç tanımı ve değişiklikleri kim yapacak?

**S 17 «Kritik (öncelikli) Süreç» Nedir?**

C17 Bir ürünle ilgili çeşitli süreçler bir araya gelerek bütünü oluştururlar.

Satılma, üretim, satış, servis gibi süreçler ile, bunları oluşturan alt (ve alt-alt ilh.) süreçlerin sayısı yüzlerce. Bunlardan bazıları tek kişilerce yapılırlar ve bu nedenle de “süreç parçalanması” gibi bir sakınca doğmaz.

Bir kısım süreç ise parçalanırsa da bütünü çok etkilemez. Muhtemelen süreç süreleri bütüne göre kısadır ve uzun süreli süreçlerin gölgesinde kalırlar.

Ama bir kısım süreç bu ikisine de benzemez. Bunlardaki her türlü aksama (parçalanma, gecikme vbg) aynen, hatta daha da büyüyerek diğer süreçlere ve/ya bütüne intikal eder. İşte bunlara, «**kritik (ya da öncelikli) süreçler**» denilir.

**S 18 Kritik Süreçler hangileridir?**

C18 Üretimle doğrudan ilgili süreçler genellikle daha önemsenir. Denilebilir ki, bir süreç boyunca, başlangıçtan ürüne ilerledikçe, verilen önem de artar. Gerçekte ise üretim süreci, ona girdi yapan tüm alt-süreçlerin bir bileşkesidir ve hepsi önemlidir.

İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım’dan Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım’a geçilirken, geçişin kendisi ve geçişin (değişim) yönetimi birer süreçtirler ve onlar da aynen üretim süreçlerinde olduğu gibi alt (ya da alt-alt ilh.) süreçlerden oluşmaktadır.

Bu “geçiş süreci” ve “geçiş (değişim) yönetimi” süreçleri iyi yürümediği takdirde, Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım altında niyetlenen üretim de yürümez.

Kimi kuruluşlarda değişimin başarılı olamayışının altında yatan neden, değişimin kendisinin bir süreç olarak görülmeşi, değişimin kendi kendine (yönetilmeden) gerçekleşebileceği sanısı yatmaktadır. İşte bu nedenle, değişim ile ilgili süreçler «kritik»tir. Bu bağlamda sayılabilecek süreçler:

- **Değişim yönetimi**

(B)de açıklanan MEVCUT değerlerden, YENİ değerlere geçiş kendiliğinden olamaz. Aynen bir ürün üretimi sürecinde olduğu gibi bu geçişin de “yönetilmesi” gerekir. Değişim yönetiminin en kritik yanı, değişime karşı gösterilmesi yaygın olan direncin, bir desteğe dönüştürülmesidir.

- **Süreç tanımları**

(diğer sorular yoluyla açıklanmaktadır)

- **“Takım”ların süreçlere tahsisi ve eğitilmeleri**

Kişilerin iş-tanımlarına göre düzenlenmiş bir durumdan, bu kişilerin birer takım olarak düzenlenip süreçlere atandığı bir duruma geçilecektir.

Bu geçiş sırasında mümkün olabildiği kadar, kişilerin yeni durumlara yabancılaşma çekmemeleri ve bu nedenle de direnç göstermemeleri için eğitilmeleri gerekecektir.

- **Kurum ve birimleri içinde “Ortak Kavramlar Tabanı” oluşturulması**

Süreç-Tanımlı Odaklı Yaklaşım, yoğun iletişim demektir. Eğer bu iletişim sırasında kullanılan kavramlar -özellikle soyut kavramlar- üzerinde karşılıklı anlayışlar tesis edilmemişse iletişim verimleri düşük olacak, iletilmek istenilen mesajlar ya anlaşılmayacak ya da ters anlaşılabilir.

- **Yetkilendirme / güçlendirme (empowerment)**

İş-tanımlı Odaklı Yaklaşımında kişiler, kendilerine verilen işlerin yapımından sorumludurlar. Ama bu işler genellikle süreçlerin parçalarıdır ve işleri yapan kişiler bu süreçleri dikkate almadan yalnızca kendilerine verilen işleri yaparlar. Bu nedenle de kişi performansı yüksek, süreç performansları düşük olabilmektedir. Bunu önlemek, kişileri, işlerin bütününe (süreç) bakmaya teşvik edebilmek için kendi iş-tanımlarının dışlarına da ilgi duymaya yönlendirilmeye çalışılırlar. Buna **motivasyon (güdüleme)** denilmektedir.

Eğer böyle değil de, kişiler takımlar halinde süreçlere tahsis edilirler ve süreçlerin performanslarından sorumlu ve de bunları yapabilmek için gereksindikleri yetkilerle donatılmış kılınırlarsa, buna da **yetkilendirme** (ya da **güçlendirme**) (*empowerment*) denilmektedir.

- **Özgüven** geliştirme  
Öz-güdülenmiş takımların önemli ihtiyaçlarından birisi de özgüvendir. Yetiştirilme tarzı itibariyle genellikle özgüveni düşük olan insanların özgüvenlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- **Uygun çalışma iklimi** yaratılması  
Değişimin, kişilerin dışlarından dayatılan bir zorunluk olarak değil de, kendi istekleriyle oluşturdukları bir süreç olabilmesi için, çalışanların algıladıkları bir “uygun iklim”in varlığı gereklidir. Bu iklimin başlıca özelliği, çalışanların, kurumun kendilerine ne ölçüde iyi bir ortam sağlama çabası içinde olduğunu algılama düzeyleridir.

Diğer yandan, bunların dışında da «kritik» süreçler mevcuttur ve şu ilkeye uyan süreçlere «kritik» denilebilir:

İLKE: Farklı birimler ve/ya bu birimlerin farklı kişilerince yerine getirilen ve uzun zincirler oluşturan çok girdili süreçler ile, sonuçları itibariyle «bütün»ü etkileyen süreçler de «kritik» sayılmalıdır. Örneğin, “*ürün geliştirme süreci*” bu ilkeye uymaktadır. Eş zamanlı tasarım bu nedenle geliştirilmiş bir disiplindir. Tasarımların, tasarımcılar, pazarlamacılar, satınalmacılar, servis elemanları, üretim elemanları gibi taraflardan oluşacak bir “takım” eliyle yapılması öngörülmektedir. Bu ilkeye göre kritik sayılması gereken süreçler (bir üretim şirketinde) ise şunlardır:

- Stratejik planlama
- Yatırım planlaması
- Satış planlaması
- İnsan Kaynakları planlaması
- Ürün geliştirme
- Satınalma planlaması
- Üretim planlaması
- Üretimin yönetilmesi
- Maliyet muhasebesi

Bir pazarlama şirketi için kritik süreçler içinde bunlardan bazıları bulunmayacak, buna karşı başkaları yer alacaktır.

#### S 19 **Değişimi yönetecek organlar nelerdir?**

C19 Merkezde bir DEĞİŞİM KOMİTESİ ile, kurumu oluşturan birimlerde birer DEĞİŞİM KOMİTESİ öngörülmüştür. Merkezdeki Değişim Komitesi'nin bileşiminin şöyle olması kararlaştırılmıştır:

- Genel Koordinatör
- Mali Koordinatör
- Bilgi Sistemleri Koordinatörü
- Yeni Teknolojiler Koordinatörü
- İnsan Kaynakları Koordinatörü

ŞBirimlerdeki Değişim Komitelerinin bileşimleri her birimin kendi ortak akli ile belirlenecektir. Merkezdeki komitenin sekreteryasını İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü yapacak ve işleri, tam zamanlı bir “Değişim Komitesi Sekreteri” eliyle yürütecektir. Birim komiteleri de kendilerine uygun yürütme organları oluşturacaklardır.

**S 20 Kritik süreçler nasıl tanımlanacak?**

C20 Gerek merkez gerek şbirimlerdeki kritik süreçler, bu süreçler içinde yer alan kişiler tarafından tanımlanacaktır. Bu kişiler, Değişim Komitelerince belirlenecektir. Hatta, 18nci cevaptaki kritik süreçlerde değişiklikler yapılması da görevlendirilen bu kişilerin yetkisinde olacaktır.

Bu işlemleri kolaylaştırmak üzere, merkezde bir **Yönlendirme Komitesi**, kritik süreçlerin tanımlamalarına ilişkin ön çalışmaları (draft) yapacaktır. Bu grupta;

- Değişim Komitesi Sekreteri
- Birimlerin Değişim Komitesi liderleri
- İş Geliştirme Müdürü

bulunacaklardır.

**S21 Koordinatörlükler ve birimler, tüm draft süreç tanımları bitene kadar beledikten sonra mı kendileriyle ilgili süreç tanımlarına başlayacaklardır?**

C21 Hayır. Draft tanımlardan ilki bitirildikten hemen sonra bunun zenginleştirilmesi istenilecek ve bu zenginleştirme sırasında alınacak feed-back bilgilere göre yeni draftlar hazırlanacaktır. Böylece giderek daha az hatalı tanımlar yapılacaktır.

**S 22 Hem fonksiyonel bir birimin hem de süreç biriminin elemanı durumunda olan bir kişi, zamanını bu iki birim arasında nasıl pay edecektir?**

C22 Bir süreç takımında yer alan fonksiyonel birim elemanları aynı zamanda kendi fonksiyonel birimlerinde de görev yaparlar. Bu elemanlar, ait oldukları fonksiyonel birimlerdeki görevleri ve katıldıkları süreçlerdeki işleri dikkate alınarak, başka süreçlerde de görevlendirilebilirler.

Fonksiyonel birim elemanları, kendi birimleriyle temasları kesilerek süreçlere ait takımlarda “daimi temsilci” olarak yollanan kişiler olmayıp, hem fonksiyonel birimlerde hem de çeşitli süreçler içinde yer alan kişilerdir

İki ayrı birimle ilişkiyi eşit yoğunlukta sürdürme gibi biraz güç bir görev, bu konuda sağlam bir kural koyularak aşılabilir. Örneğin, yarım gün fonksiyonel birimde yarım gün süreç biriminde yer almak gibi. **Burada önemli nokta**, bu zaman paylaşımının duruma bağlı olarak değiştirilmemesidir. Bu takdirde kısa süre içinde model bozulacak, kişi ya fonksiyonel birimin ya da süreç biriminin tam zamanlı elemanı haline gelecektir. Deneyimler, ikinci hale çok sık rastlanıldığını göstermektedir.

**S 23 Hem bir fonksiyonel birimde, hem de bir veya birkaç süreç biriminde çalışan bir kişinin performansını kim, nasıl değerlendirecektir?**

C23 Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım'da bireylerin performansları değerlendirilmez. Süreç performansları değerlendirilir. Bunun için süreçler için "en iyi sonuçlar" (*best practices*) bilinmelidir. Bu amaçla bir danışman kuruluştan hizmet alınması düşünülmektedir. "En iyi sonuçlar"a göre değerlendirilen bir süreç performansının, yalnızca o süreci yöneten takımın başarı ya da başarısızlığı olmadığı bilinmektedir. İnsan Kaynakları Politikalarının performans değerlendirmeye ilgili kuralları, bu ilkenin ışığı altında oluşturulur.

**S 24 Süreç birimlerinin, fonksiyonel birimlerin elemanlarından başkaca elemanı bulunacak mıdır?**

C24 Evet bulunabilir. Sürecin yapısına göre yalnız o süreçle ilgili elemanlar da bulunabilir. Bununla beraber bir ölçüt olarak, iyi tasarlanmış bir fonksiyonel birimler dizgesinde, fonksiyon birimlerinin dışından eleman ihtiyacının en az olması gözetilmelidir.

**S 25 Takım elemanların fiziki yerleşimlerinde dikkat edilecek nokta nedir?**

C25 Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşımı, İş-Tanımı Odaklı Yaklaşım'dan ayıran başlıca özellik yoğun iletişim gereğidir. Bunda fiziki yerleşim özel önem taşır. Mümkün olan hallerde süreç takımları bir arada oturmalıdırlar.

Bu önlemi destekleyecek diğer fiziki donanım ve düzenlemeler de bu yoğun iletişim gereğini dikkate alacak biçimde olmalıdır. İntranet, voice mail gibi imkanların, tüm şirket mensuplarınca rahatça kullanımı önemlidir.

**S26 İlk adımlar nasıl atılacak?**

C26 Değişim Komitesi üyelerine, değişimle ilgili zaman planı verilecek ve bu plan uyarınca yapılacak "**ortak hareket edebilme anlayışı geliştirme**" çalışmalarının hemen arkasından, koordinatörlük ve şirketlerden, (B)de açıklanan MEVCUT değerlerden YENİ değerlere NASIL geçecekleri hakkında birer plan istenecektir. Böylece değişim'in başkaları adına yapılabilecek bir süreç olmadığı, herkesin kendi üzerine düşeni yapması gereken bir süreç olduğu anlayışı yerleştirilecektir.

- S27 **Bu yapılırken yardımlaşma gerekmeyecek mi?**
- C27 Tabii ki gerekebilecektir. Hem, Değişim Yönetimi açısından yardımlaşma gerekebilir, hem de şirketlerimizin özel durumları, kültürümüzün özellikleri gibi nedenlerle yardımlaşma gerekebilir. Değişim Komitesi ve sekreterliği, her türlü iç ve dış danışmanlıktan yararlanarak bu desteği sağlayacaktır.
- S28 **Bütün bu değişim sürecinin meşakkatli bir iş olduğu görülüyor. Kurum içindeki kişiler zaten kendi işleriyle doluyken, değişim için gereken zamanı bulamayabilir ve de zamanı ayıramayabilirler. Bir dış danışmana havale ederek daha az zahmetli bir yol daha gerçekçi değil midir?**
- C28 Hayır katiyen değildir. Dünyada başarılı değişim hareketleri daima “İÇ TAKIM + SPESİFİK KONULARDA ALINAN DANIŞMANLIKLAR” yoluyla gerçekleştirilmiştir. Değişime destek olmayan, ona direnen bir “iç takım” var iken hiç kimse değişimi gerçekleştiremez. Değişim konusunda tavsiyelerde bulunmak ile -ki kitaplarda mevcuttur- bunu gerçekleştirmek tamamen ayrı şeylerdir. İç takım muhakkak değişimin içinde yer almalıdır. Değişime direnen bir iç takım değiştirilip yeni kadrolar kurulsa dahi, bu defa yeni iç takım değişime direnecektir.
- S29 **Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım’da insanlar daha mı çok çalışacak?**
- C29 Yorucu ve sıkıcı olan çok çalışmak değil, üretken olmayan işlerle boğuşarak çalışmaktır. Kesin olan, Süreç odaklı yaklaşımda, bu tür üretken olmayan boğuşmaların, çatışmaların, iletişim kopukluklarının, neye yaradığını bilmeden sadece “yap” dediği için yapılan işlerin verdiği tatminsizliklerin daha az olacağıdır.
- S30 **İş-Tanımı Odaklı Yaklaşımda olduğu belirtilen süreç parçalanma sorunu, Süreç-Tanımı Odaklı Yaklaşım’da yalnızca Süreç Yönetim Protokolu yoluyla mı giderilecek? Çalışanlar, alışkanlıkları yüzünden -kısa sürede- yine süreçlerden kopmayacaklar mı?**
- C30 *Süreç Yönetim Protokolu* aslında bir orkestra şefinin rolünü oynar. Tek tek, kendi notalarına (yani iş tanımlarına), kendi temposuna (yani iş yapma hızına), kendi yorumlarına (yani kendince önemli gördüğü işlere) göre çalgı çalan müzisyenlerin (takım), bir orkestra şefi (yani takım lideri) tarafından yönetilmeleri halindeki farka dikkat edilmelidir. Şef için önemli olan hem tek tek çalgılar, ama aynı zamanda PARÇALANMAMIŞ BÜTÜN (yani süreç) dür. *Süreç yöneticisi* (takım lideri) ve *Süreç Yönetim Protokolu*, süreç-odaklı yaklaşımın özüdür denilebilir.