

## **3.4 Organizasyonel Araçlar**

### **3.4.1 Süreç Odaklı Yaklaşım**

# Süreç: işlerin, en az anlaşılmış ve en az yönetilen katmanı

improving Performance: How to manage the white space on the organization chart (by Geary A. Rummler & Alan P. Brache)  
kitabından bir alıntı:

- *“Kurumların performansının en az anlaşılmış ve en az yönetilen katmanı süreçlerdir. Biz ister dikkat edelim ister etmeyelim, süreçler yürür, genellikle de saga sola çarpa çarpa yürür”*
- *“Önümüzde iki seçenek vardır: Onları kendi haline bırakıp, arzu ettiğimiz gibi olmalarını ümit etmek ya da onları anlamak ve yönetmek”*

# Niye böyle?

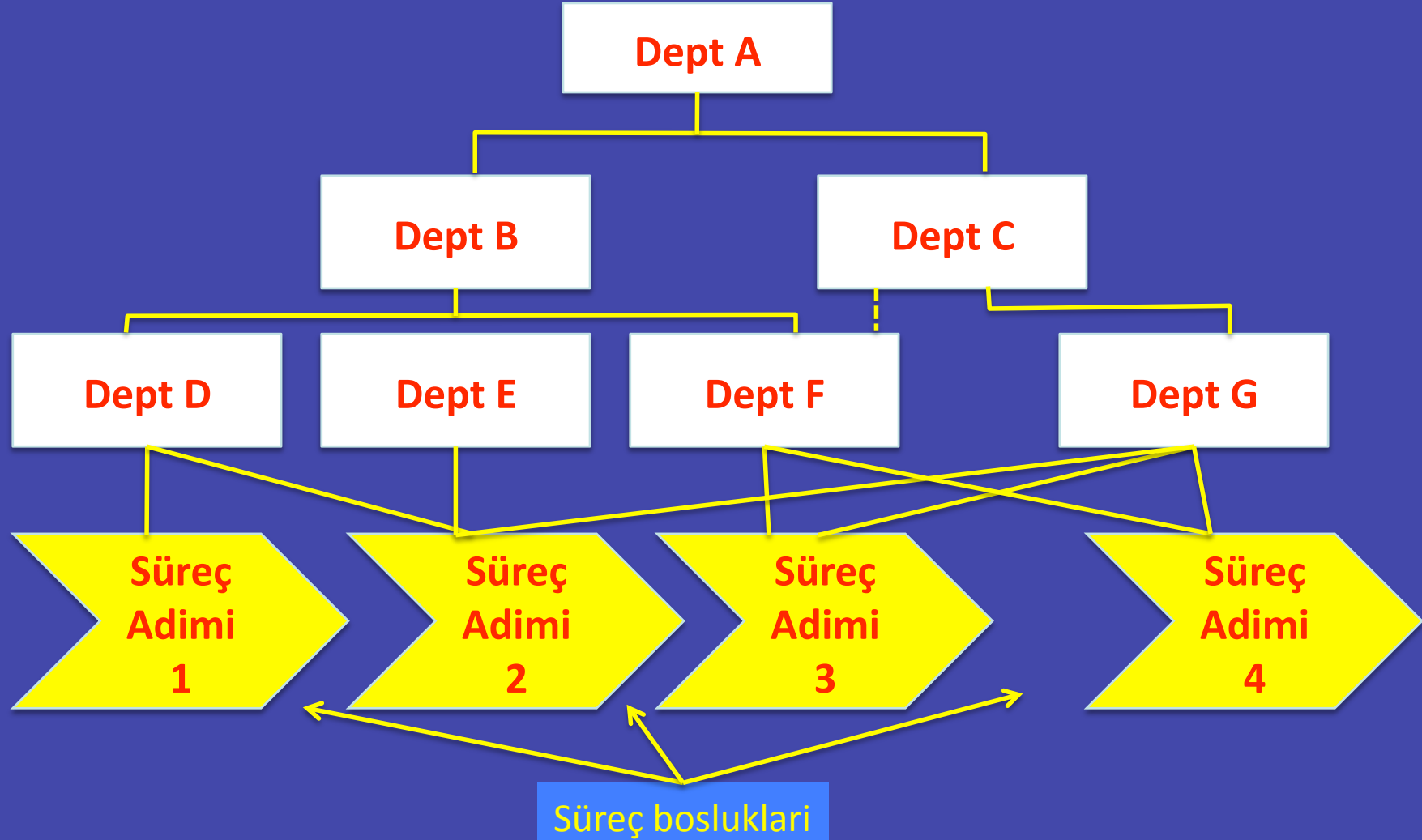
- Geçmisteki örgütlenme fonksiyonlara göredir. (Muhasebe, finans, personel, üretim, sevkiyat vd),
- Bugün yeni ihtiyaçlar (bilgi işlem, HR, str planlama vd) eski sablona oturtuldu.
- Hatta süreçler bile fonksiyonel birimler oldu.
- Halbuki doğru çözüm matrix örgütlenme idi.
- Bu karmaşıklığı yönetmeyi göze alamayınca mevcut durum doğru.



## ***En çok rastlanan sorun: Parçalanmış süreç!***

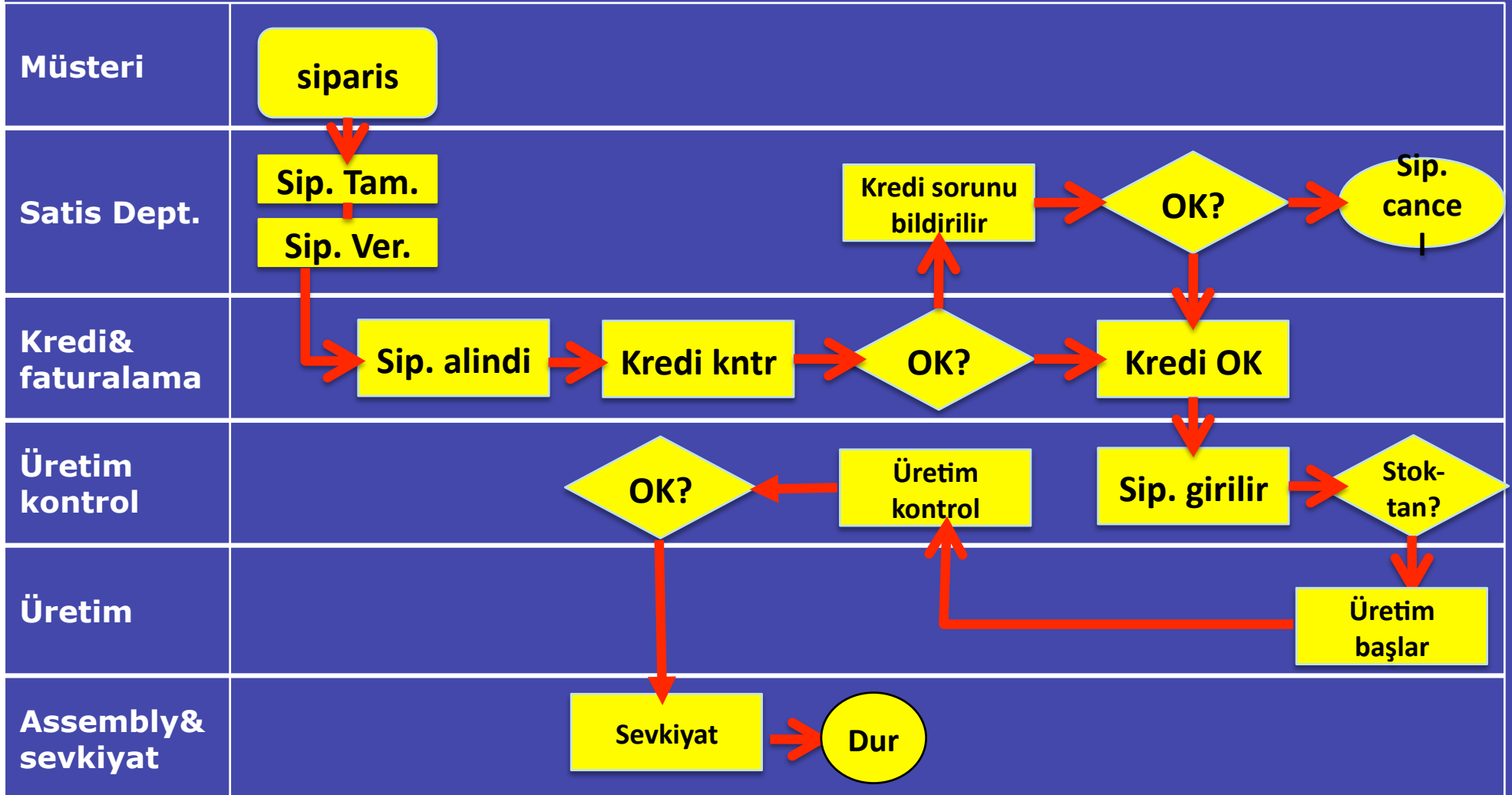
- ***Geleneksel organizasyonlar genellikle iş bölümüne göre örgütlenmiştir. Planlama, satınalma, üretim, depolama, destek vbg.***
- ***Her departman bir süre içinde işinde uzmanlaşır.***
- ***Zaman içinde en küçük fonksiyonların bile sorumlusu bir departman oluşur. Böylece, kapsanmamış alan kalmaz.***
- ***Fakat “işler” departmanlar değil, süreçlerdir.***
- ***Her dept işini tam yapar, fakat “iş” (süreç) yine de yapılmamış olur.***

# Tek kapsanmamis alan süreç adimlari arasindaki bosluklardir! Bu bosluklar sorun üreteçleridir.



# Her **baglanti** bir sorun kaynagidir

(Süreç boyunca dept'lar arasındaki gel-git'lere dikkat!)



# Süreç parçalanmalarının giderilmesi

- Süreç adımları arasındaki boşluklar giderilirken, yeni görevliler (kişi veya departman) atanarak yeni sorunlar yaratılmamalıdır.
- En iyi çözüm, “*süreç takimi*” ve “*matriks yapı*” yaklaşımıdır.
- Takim, kendi aralarında sıkı iletişim bulunan, her biri diğerinin işini bilen, gerektiğinde birbirlerinin eksiklerini gideren kişilerden oluşan 3-7 kişilik gruplardır.



# Matrix örgütlenme

|         | Muh | Personel | Sevk. | Finans |
|---------|-----|----------|-------|--------|
| Süreç 1 | X   |          | X     | X      |
| Süreç 2 | X   | X        | X     |        |
| Süreç 3 |     | X        | X     |        |
| Süreç 4 |     |          | X     | X      |
| Süreç 5 |     |          |       |        |
| Süreç 6 |     |          |       |        |
| Süreç 7 |     |          |       |        |



# Süreç Odaklı Yaklaşım özeti

1. İşlerin dept'lar arasında bölünerek yapılması F.Taylor'un **(1856-1915)** –o günün koşullarına göre- önerisidir.
2. Önerinin dayandığı ilke: *“İşleri öyle parçalara bölünüz ki, en aptal işçi bile öğrenebilsin ve o parçalar üzerinde uzmanlaşsın.”*
3. Ayrıca, o günün ürün ve süreçlerinin karmaşıklık (kompleksite) düzeyi, dept'larca yönetimine izin verirdi; bugün ise değil.
4. Amaç süreçlerdir, departmanlar birer araçtır; amaçlar araçlara feda edilmemelidir.
5. Kurumlar örgütlenmelerini buna göre revize etmelidirler.

# Süreç Odaklı Yaklaşım özeti (devam)

## 6. S.O.Y.'ın olmazsa olmazları:

- Fonksiyonel dept'lardan gelen kişilerden oluşan süreç takımları,
- Dept amaçları değil süreç amaçları (tamamen farklıdır),
- S.O.Y.'a özgü kavramlar:
  - **Onurlu Hata**
  - **R.O.M.**
  - **Güçlendirme (empowerment)**
- Süreç performansları için ölçütler (PI)
- Yüksek "*Karmaşıklık Yönetebilme Kabiliyeti*" (SÇK)

7. Bütçe'nin dept'lara değil süreçlere paylaştırılması,

8. Orta ve üst yöneticilerin, S.O.Y. konusunda uzmanlaşmaları

# Teşekkür ederiz

[www.tinaztitiz.com](http://www.tinaztitiz.com)