

YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA SÜREÇ YENİLEME

Dr. Bayla ALTUĞ

Beypkent Üniversitesi, İ.İ.B.F., Doçent

I - GİRİŞ

Gelecek için yönetimin özelliklerinin ortaya konulabilmesi için, öncelikle toplumu oluşturan bütün öğelerdeki gelişme eğilimlerinin belirlenmesi gerekir.

Stratejik düşüncenin odak noktası, yarını göz önünde tutarak, bugün yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve uygulamaya geçilmesidir.

Geleceğin örgütlerine yönelik stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için, örgütün yeni bir anlayış ve yaklaşımla yeniden tasarlanması gerekir.

Geleceğin şekillendirilmesi için yapılacak çalışmalar, eğer örgüt yeni vizyonlar için gerekli kabiliyet ve kapasiteye sahip değilse başarılı olamayacaktır.

Öyleyse örgütsel mimari bir bütün olarak ve gelecek stratejiler için gerekli kabiliyetleri geliştirecek şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

Bu düşünce sistemi içinde kullanılabilecek yöntemlerden biri de süreç yenilemedir.

II - SÜREÇ YENİLEME KAVRAMI

Süreç yenileme; maliyet, kalite, hizmet ve yenilik gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacı ile, örgütün mevcut yapısı ve kullanılan süreçler terk edilerek, mal ve hizmet üretmek için gerekli tüm faaliyetleri en başından gözden geçirme çabasıdır. (1)

Süreç yenilemenin dört temel özelliği vardır. Şöyle ki:

1- Süreç yenileme temelden değişiklik demektir. Öncelikle kuruluşun ne yapması gerektiği ve bunu nasıl yapacağı belirlenir. Bu noktada yaptığımız işleri neden yapıyoruz sorusuna yanıt aranır.

2 - Süreç yenileme radikal değişiklik demektir. Sorunların köküne inmek ve örgütü baştan sona yeniden tasarlamak gerekir.

3- Süreç yenileme çarpıcı değişiklik demektir. Örgütte aşamalı gelişmeler yapmak değil önemli sıçramalar ve sonuçlar elde etmektir.

4- Süreç yenileme, süreçlerde değişiklik demektir. Süreç yenilemede iş süreçlerini esas alan bir yaklaşım sunulur.

Amaç, rekabet gücünü artırarak hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir bir gelişme temposu içine girmektir(2)

Bunun için kuruluşların:

- Değişen dünya şartlarında kısa, orta ve uzun vadeli gelişmelerin hangi yönde gittiğini görebilmesi

- İleriye dönük bir vizyon geliştirmesi ve bu vizyona göre yeni gelişme stratejileri tayin ederek fonksiyonel yapısını yeniden düzenlemesi gerekir.

Başarı için:

- Kuruluş içindeki her insanın yaratıcı kabiliyetinden yararlanılması
- Yeni fikirlerin çok çabuk uygulamaya geçirilmesi şarttır.

III - YÜKSEK ÖĞRETİMDE SÜREÇ YENİLEME MODELİ

Hammer & Champy bir işletme fakültesinde süreç yenileme de uygulanmak üzere bir Vizyon/misyon modeli önermişlerdir (3)

Yazarlar, Amerikan telekomünikasyon endüstrisindeki bilgi birikimlerinden yararlanarak ve birçok kitap makale ve raporlarda inceleme yaparak, yüksek öğretim kurumlarına yönelik dokuz kademeli bir 'Süreç Yenileme Modeli' oluşturmuşlardır.

Yazarların bu süreç yenileme modelini vizyon/misyon modeline benzetmesinin arkasındaki sebep bu sürecin dörtlü bir ilişki ağına dayandırılmasıdır. Bu ağ süreç yenileme gayretlerinin çerçevesini oluşturur. Şöyle ki:

Bu ilişki ağında; iş tanımları, görev ve yapı, yönetim ve performans ölçümleri ve değer yargıları yer alır.

Burada anlatılan dörtlü ilişkinin birbirlerine sıkıca bağlı olmasıdır. Önemli olan, üst yönetim kadrolarının belirlenen vizyon ve misyonu efektif olarak alt ve orta kademelere anlatmasıdır. 'Biz bu noktada bulunuyoruz ve ulaşmamız gereken hedef nokta şudur' şeklinde açık olarak hedeflerin gösterilmesi ve buna inanılması için çaba harcanması gereklidir.

Aşağıda 9 kademeli Vizyon/Misyon modeli açıklanmaktadır.

1 - Süreç Yenileme Kültür ve Ortamının Hazırlanması:

Burada önemli olan 'Süreç Yenileme' nin fakültenin bir yönetim felsefesi haline gelmesidir. Fakülte süreç yenilemeyi her an gündeminde tutmalıdır. Bu daha çok fakülte dekanı ve bölüm başkanlarının katkısı ile olur.

2 - Süreç Yenilemeyi Geliştirecek Bir Takım Oluşturulması:

Fakülte'deki lider pozisyonundaki kişiler, dekan, bölüm başkanları ve profesörler süreç yenileme konusunda stratejik yön tayini ve koordinasyon görevini üstlenmelidir. Bu kişiler süreçle ilgili kaynak aktarma ve bütçe konularında katkıda bulunmalıdır.

3 - Süreç Yenileme Fizibilitesinin Yapılması:

Fakültenin değişik birimlerine yönelik, özellikle yönetim, eğitim, danışmanlık ve araştırma fizibilite çalışmasının yapılması ile bu sürecin maliyet ve katkılarının belirlenmesi hedeflenir. Fakülte yönetiminin fizibilite çalışmasına katılması, fizibilitenin sonuçlarını kuvvetlendirecek ve onanma sürecine de katkı sağlayacaktır.

4 - Süreç Yenilemeye Esas Teşkil Eden Misyonun Belirlenmesi:

Misyonun belirlenmesi iki aşamada yapılmalıdır. Birinci kademede tüm organizasyonu kapsayan yapılanmanın amacı, ikinci kademede ise bu süreci geliştirecek grup tarafından ana amaca paralel olarak, hedef ve metodlar belirlenmelidir. Bu aşamada detaya girilmesi daha sonraki kademelerde zaman kazanılmasına yardımcı olacaktır.

5 - Süreç Yenilemeyi Geliştirecek Grubun Çalışma Yöntemlerinin Belirlenmesi:

Süreç Yenileme çalışmasını geliştirecek grubun 'hangi metodlarla uygulama yapacağı' açıklığa kavuşturulur. Oluşturulacak grubun tecrübesi arttıkça süreç yenileme ilerdeki aşamalarda daha kolay olacaktır.

6 - Organizasyon Bireylerinin Süreç Yenileme Konusunda Bilgilendirilmesi :

Süreç yenileme ve süreç esnasında yapılacak değişikliklerle ilgili tüm çalışanların eğitimi ile ilgili aşamadır. Çalışmaları geliştiren ve uygulayan grupların çalışanları bilgilendirmek için yöntem geliştirmesi gerekir.

7 - Süreç Yenileme Planı Analizi :

Süreç Yenilemenin devamlı olarak incelenmesi ve üretkenlik, kalite maliyet gibi konularda daha başarılı çalışma metodlarının ve prosedürlerinin geliştirilmesidir. Belirlenen yeni strateji ve değişiklikler üyelere anlatılmalıdır.

8 - Süreç Yenilemeyi Uygulayacak Kişilerin Seçilmesi :

Süreç yenileme de fiilen yer alacak takımın seçilmesi, bu kişilerin takım bilinci, teknik bilgi, prosedür, kişi ilişkileri, problem çözme tecrübesi ve kaliteyi artırma ile ilgili olarak sürekli eğitilmesi aşamasıdır.

9 - Süreç Yenileme Sonunda Belirlenecek Liderlerin Eğitilmesi :

Bölüm başkanları ve yönetim birimlerindeki kişilerin yeni rolleri ve fonksiyonları ile ilgili olarak eğitimden geçirilmesi aşamasıdır.

Önerilen bu model, yüksek öğretimde çok başarılı ve geleceğin yüksek öğretim kurumları için gerekli bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Ancak:

- Süreç Yenileme gerekliliklerin, amaçların ve süreç esnasında kişilerin üstleneceği rollerin tam olarak belirlenememesi ve bunların gerekli açıklıkla anlatılamaması

- Süreç Yenilemenin gerçekleştirilmesi için gereken bilgi ve beceri birikimlerinin tam olarak yaratılmaması ve gerekli eğitimlerin verilememesi

- Süreç yenileme proses liderlerinin, problemlerin ortaya çıkması esnasında veya engellerle karşılaşma durumunda yeterli destek ve yol göstermeyi sağlayamaması gibi faktörler bazı gecikmelere neden olmaktadır.

Süreç Yenilemenin, mevcut dengeleri ve uygulamaları değiştireceğinden, bazı kişileri tedirgin etmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle uygulamanın her etabı

en ufak detayına kadar planlanmalı, ortaya çıkabilecek spesifik problemler hesaplanmalıdır.

Hammer & Champy, organizasyon bünyesinde süreç yenileme işleminin tamamlanmasından sonra meydana gelen değişiklikleri özetlemiştir. (3).

Adı geçen değişiklikler aşağıda açıklanmıştır. Bu özet açıklamalardan görüleceği üzere, modelin süreç yenileme konusunda somut ve olumlu katkıları olmuştur.

- Birçok iş; yöneticiler ve takımın temas noktasındaki kişi arasında koordinasyonu gerçekleştirecek şekilde, tek bir iş olarak birleştirilmiştir.

- Süreç içinde adımların normal sırası içinde uygulanması, fakat sürecin birçok uyarlamaları olması sağlanmıştır.

- Görev; kontrol ve uzlaşmazlıkların minimuma indiği yerlerde yapılmıştır.

- İşçiler kararlarını eskisinden daha çabuk oluşturmuşlardır.

Uygulama sonunda elde olunan bu değişiklikler, modelin değerlendirilmesinde olumlu faktörler olarak kabul edilebilir.

IV - ÜNİVERSİTEDE VİZYON, MİSYON VE AMAÇ BELİLENMSİ

Çalışmamızın başında endüstrideki bilgi birikiminin, eğitim kurumlarına nasıl aktarılacağı, bu sektördeki bilgi birikiminden nasıl yararlanılacağı, cevaplanması gereken bir soru olarak vurgulanmıştı.

Bugünün üniversiteleri, başarılı organizasyonların:

-Müşterilerinin arzularını doğru ve verimli şekilde belirleyip onlarla bu arzuların yerine getirildiği ortaklıklar kurmak

-Sorumluluklarını yerine getirmede, müşterilerini tatmin etmede hassas olmak

-Üyelerin durmadan yeni beceriler kazanmasını ve kendilerini yenilemesini sağlamak konularında yetersiz kalmaktadır.

Endüstride Vizyon geliştirme; genelde sorunlara geniş açıdan bakma, mevcut durumu ve olabilecekleri kavrama, bu gelişmelerin bizi nasıl etkileyeceğini belirleme demektir. (4)

Endüstride olduğu gibi üniversitede de süreç yenileme çalışmasından önce bir vizyon geliştirilmesi ve bu vizyona göre yeni gelişme stratejilerini tayin ederek fonksiyonel yapının yeniden tayin edilmesi gerekir.

Üniversitelerde, vizyon, misyon ve amaç tespitinde ele alınabilecek ve araştırılması gereken başlıca aşağıda özetlenmiştir. (5)

Vizyon geliştirmede:

-Diğer Üniversitelerin gelişmesini izlemek

-Sosyal, ekonomik gelişmeleri ve bunların toplum üzerinde etkilerini incelemek

-Öğrencilerimiz başta olmak üzere tüm müşterilerimizi tanımak

-Rekabet gücümüzü ve talep potansiyelimizi araştırmak

-Üniversite öğretim kadrosunu tanımak

-Değişiklikleri algılamak ve yakalamak ele alınacak başlıca konulardır.

Misyon Belirlemede:

- Çalışanlar, öğrenciler, endüstri ve toplum işbirliği vasıtası ile öğrenmenin, araştırmanın ve eğitimin geliştirilmesi

- Hizmet kalitesinin artırılması

- Bireylerin topluma ve ekonomiye katkılı olacak şekilde yetiştirilmesi

- Öğrencilerin hayat boyu öğrenmeye devam etmeleri için gerekli becerilerin kazandırılması doğrultusunda çaba sarf etmek gerekir.

Amaçların Tespitinde :

Başlangıçta üniversitenin önündeki 20-30 yıl zarfında içinde bulunacağı akademik ve toplumsal ortamın tarif edilmesi ve sonra bu doğrultuda:

- Üniversitenin 5-10 yıl içinde değiştirmeyi, iyileştirmeyi, büyütmeyi gerekli gördüğü alanların belirlenmesi

- Amaçları gerçekleştirecek kaynakların toplanıp harekete geçirilmesi

- Amaçların somut hedeflere dönüştürülmesi gerekir.(6)

V - SONUÇ

Ekonomik ve sosyal şartlardaki radikal ve süratli değişimler devamlı gelişmeyi ve mükemmeli yakalamayı gerekli kılmaktadır.

Bilgi çağı toplumları yalnız kabuk değil öz de değiştirmekte ve bilgi bütün toplumlar için en önemli girdi haline gelmektedir. Toplum kendisini yenilemekte, değer yargıları, sosyal ve politik yapılar değişmektedir.

Süreç yenileme ile temelden ve çarpıcı değişim sağlanabilir ve yöneticinin yarının şartlarına göre yönetmek için ihtiyaç duyduğu anlayış oluşturulur.

Üniversite eğitiminin de bu değişime paralel olarak geliştirilmesi ve süratli değişen çevre koşullarında başarılı olabilmeleri için kendilerini yenilemeleri gerekir.

Özette, üniversitelerde süreç yenileme, gelecek için yönetim anlayışının oluşmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- 1 - DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası İstanbul 1998
- 2 - GÖKER Metin, 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma. İstanbul 1995
- 3 - Reengineering a School of Business of the Future Sam Advanced Management Journal. Spring 1997
- 4 - MILLER Alex Strategic Management Gregory g. Dess. Mc Grow Hill International Edition 1997
- 5 - DENING Peter J., Education A New Engineer 1998.
- 6 - Strategic Plan. 1997 Leading Higher University of Sunderland