

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERİN YÖNETİM SİSTEMLERİNDE  
YENİDEN YAPILANMA MODELİNDEKİ TEMEL  
YAKLAŞIMLAR VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULANMA  
KOŞULLARINA YÖNELİK BİR MODEL TASARIMI**

**Endüstri Müh. Utku SAĞLAM**

**F.B.E Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında  
Hazırlanan**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**99062**

**Tez Danışmanı : Prof.Dr. Turay GÖKÇEN**

*Prof. Dr. Turay Gökçen*

*Prof. Dr. Nilay Sönmez*

*Doç. Dr. Mesut ÖZGÜRER*

**İSTANBUL, 2000**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1 GİRİŞ.....	1
1.1 Yönetim ve Yönetim Sisteminin Amacı.....	1
1.2 Yönetim Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi.....	11
1.3 Yönetim Sistemi Teorileri.....	13
2. YÖNETİM SİSTEMLERİDE YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI.....	19
2.1 Yeniden Yapılanmanın Tanımı, Anlamı ve Önemi.....	20
2.2 Yeniden Yapılanma İhtiyacını Ortaya Çıkaran Etmenler.....	20
2.3 Yeniden Yapılanmanın Ana Prensipleri.....	23
2.4 Yeniden Yapılanmanın Bölümleri.....	23
2.4.1 İşletmenin yeniden yaratılması.....	23
2.4.2 İşletmenin yeniden dizaynı.....	24
2.4.2.1 Örgütsel süreçlerin yeniden dizaynı.....	24
2.4.2.2 Organizasyonun daha yaratıcı, daha esnek ve daha dinamik hale getirilmesi.....	25
2.5 Organizasyondaki Çeşitli Faaliyetleri Gruplarken Yapılması Gerekenler.....	25
2.5.1 Örgütsel süreçlerin yeniden dizaynının ana prensipleri.....	26
2.5.2 Örgütsel süreçlerin yeniden dizaynı projesinin gerçekleştirilmesindeki organizasyon yapısı.....	27
2.5.3 İçinde bulunan sistemin analizi.....	27
2.5.4 Değişim yönetimi.....	26
2.6 Reorganizasyon Kuralları.....	31
2.7 Büyük Boy İşletmeleri Küçük Boy İşletmeler Gibi Yürütmeye Götüren Nedenler.....	31
2.8 Yönetimdeki Yeni Gelişmelerin İşletmelere Olan Etkileri.....	32
2.8.1 Küçük boy işletmeler için.....	32
2.8.2 Büyük boy işletmeler için.....	33
2.9 Reorganizasyonun İnsanları Değiştirme Yaklaşımları.....	33
2.10 Reorganizasyonun Karmaşıklığı, Görünmezliği ve Soyutluğu Özelliği.....	34
2.11 Yeniden Yapılanmada İzlenecek Adımlar.....	34
2.11.1 Yeniden yapılanma için ön inceleme yapılması ve karar verilmesi.....	34
2.11.2 Kararın kabul edilmesi.....	35
2.11.3 Yeniden yapılanma görevinin verilmesi.....	35
2.11.4 Yeniden yapılanma çalışmalarının zamanlaması.....	40
2.11.5 Amaçların tespit edilmesi.....	41
2.11.6 İşletmede mevcut organizasyon yapısının incelenmesi ve problemlerin tespiti.....	42
2.11.7 Organizasyon ilişkilerinin yeniden kurulması.....	43
2.11.8 Temel karakteristiklerin belirlenmesi.....	44

2.11.9	İdeal organizasyon kriterlerinin gözden geçirilmesi.....	44
2.11.10	Yeni organizasyon planının gözden geçirilmesi.....	46
2.11.11	Yeni organizasyon planının son şekli ve organizasyon kılavuzunun hazırlanması.....	47
2.11.12	Yeni organizasyon planının kabulünün sağlanması.....	53
2.12	Yeniden Yapılanma Çalışmalarına Karşı Tutumlar.....	55
3	<b>YÖNETİM SİSTEMLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ</b> .....	59
3.1	Yönetim ve Organizasyonda Geliştirme İle İlgili Kavramlar.....	59
3.1.1	Genel olarak terim ve kavramlar .....	59
3.1.2	Yönetim geliştirme .....	60
3.1.3	Örgütsel gelişme .....	61
3.1.4	Yönetici geliştirme.....	64
3.1.5	Sürekli eğitim ve kariyer geliştirme.....	68
3.2	Örgütlerde Gelişme Ve Büyüme Sorunları.....	68
3.2.1	Örgütsel değişim .....	68
3.2.2	Örgütsel değişim yöntemleri.....	70
3.3	Merkezcil Ve Merkezcil Olmayan Örgüt Yapıları .....	73
3.3.1	Merkezcil yapı .....	73
3.3.2	Merkezcil olmayan yapı.....	74
3.3.3	Merkezcil örgütün merkezcil olmayan yapıya dönüştürülmesi.....	74
3.3.3.1	Sorunlar.....	74
3.3.3.2	Merkezcil olmayan yapıya geçişte ilkeler.....	75
3.4	Örgüt İklimi .....	77
3.5	Değişimin İlkeleri .....	77
4	<b>ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ</b> .....	79
4.1	Değişimin Tanımı .....	79
4.2	Değişimin Özellikleri.....	80
4.3	Değişimin Çeşitleri .....	82
4.4	Değişimin Nedenleri .....	83
4.4.1	Dışsal nedenler.....	83
4.4.2	İçsel nedenler .....	84
4.5	Değişim Konuları.....	85
4.6	Değişim Modeli Ve Süreci .....	85
4.7	Yanlış Ele Alınan Değişimin Sonuçları.....	87
4.8	Değişime Direncin Nedenleri .....	88
4.9	Değişime Direnç Ölçeği - Doğrultusu.....	90
4.10	Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması .....	91
4.11	Değişimi Uygulayanların Tepkileri.....	91
5	<b>HİZMET SEKTÖRÜNDE UYGULAMAYA YÖNELİK BİR MODEL TASARIMI</b> .....	94
5.1	Hizmet Ve Hizmet Sektörünün Özellikleri.....	94
5.1.1	Hizmetin tanımı .....	94
5.1.2	Hizmetlerin özellikleri .....	94
5.1.3	Hizmetlerin sınıflandırılması .....	96
5.1.4	Hizmet işletmelerinin özellikleri .....	97
5.1.5	İmalat ve hizmet endüstrileri arasındaki önemli farklar.....	98
5.2	Uygulamaya Yönelik Bir Model Tasarımı .....	101
5.2.1	Hizmet sektöründe sistem tasarımı .....	101
5.2.2	Tasarımın kısıtları .....	102

5.2.3	Tasarımın amaç ve avantajları .....	102
5.2.4	İyi bir tasarımın özellikleri .....	102
5.2.5	Ana fonksiyonların analizi.....	102
5.2.6	Müşteri ilişkilerinin rolü .....	103
5.2.7	Modeldeki hizmet hedefleri .....	104
5.3	Bankacılık Uygulamalarına Yönelik Bir Model Tasarımı.....	104
5.3.1	XBank' ın değişime yaklaşımı .....	104
5.3.2	XBank değişim projesinde yapılacak çalışmalar .....	105
5.3.2.1	Vizyon.....	105
5.3.2.2	Analiz.....	106
5.3.2.3	Tasarım .....	108
5.3.2.4	Uygulama.....	109
5.3.3	Temel süreçler.....	109
5.3.3.1	Hedef ve strateji süreci .....	109
5.3.3.2	Ürün geliştirme süreci.....	110
5.3.3.3	Pazarlama süreci .....	112
5.3.3.4	Müşteri hizmet süreci.....	113
5.3.3.5	Hizmet sonrası destek süreci.....	116
5.3.3.6	İnsan kaynakları.....	117
5.3.4	Yeni sistemin faydaları .....	117
5.3.5	Değerler .....	118
6	SONUÇ.....	119
6.1	Genel Değerlendirmeler Ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Yönlendirmeler .....	120
KAYNAKLAR.....		122
ÖZGEÇMİŞ.....		126

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Yönetici ve ilgili çevre unsurları .....	7
Şekil 1.2 Organizasyon içinde yönetici .....	8
Şekil 1.3 Dünyada yönetim yaklaşımlarının gelişimi.....	12
Şekil 1.4 Sistemin unsurları .....	16
Şekil 2.1 İşletmenin yeniden yapılanma süreci .....	25
Şekil 3.1 Genel olarak eğitim süreci.....	59
Şekil 3.2 Yönetici yetiştirmede sistem yaklaşımı.....	61
Şekil 3.3 Örgüt geliştirme süreci .....	62
Şekil 3.4 Yetki devri oyun planı .....	76
Şekil 4.1 Dışsal nedenler .....	84
Şekil 4.2 Değişim kapsamına giren ana değişkenler .....	85
Şekil 4.3 Değişim modeli .....	86
Şekil 4.4 Kuvvet - alan analizi.....	87
Şekil 4.5 Değişime direnç ölçeği .....	90
Şekil 4.6 Uygulayıcının değişime tepkisi.....	92
Şekil 5.1 Hedef strateji süreci temel girdi ve çıktıları .....	110
Şekil 5.2 Ürün geliştirme temel süreci girdi ve çıktıları.....	111
Şekil 5.3 Pazarlama süreci temel girdi ve çıktıları .....	112
Şekil 5.4 Müşteri hizmet süreci temel girdi ve çıktıları.....	113
Şekil 5.5 Müşteri hizmet süreci kurumsal ekip yapısı.....	115
Şekil 5.6 Müşteri hizmet süreci bireysel ekip yapısı.....	115
Şekil 5.7 Hizmet sonrası destek süreci temel girdi ve çıktıları.....	116

## ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 2.1 Organizasyonel faktörler açısından fonksiyonel yaklaşım ile süreç yaklaşımı arasındaki farklar .....	30
Çizelge 3.1 Yönetici yetiştirme faaliyetleri ile örgüt geliştirme faaliyetleri arasındaki farklar .....	64
Çizelge 5.1 İmalat ve hizmet sektörlerinin karşılaştırılması .....	100
Çizelge 5.2 Xbank'ın değişim öncesi ve sonrası beklenen değerler tablosu .....	118



## ÖNSÖZ

Organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır. Artık organizasyonlarda “değişmeyen tek şey değişim” olmuştur.

Yeniden yapılanma, organizasyonel performansta çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla, organizasyonun temel yeterliliklerine odaklanarak organizasyonel yapının ve iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması demektir.

Çalışmam sırasında benden, bilgi, tecrübe ve ilgilerini esirgemeyen, çalışmalarımda beni yönlendiren Tez Danışmanım Hocam Sayın Prof.Dr.Turay GÖKÇEN'e, Sayın Yrd.Doç.Dr.H.İbrahim ERDEM'e, Sayın Arş.Gör.Semih ÇOŞKUN'a, Sayın Arş.Gör.Canan ÖLÇER'e ve benden hiç bir zaman desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürü sonsuz bir borç bilirim.

İstanbul, 2000

Utku SAĞLAM



## ÖZET

Gelişen teknoloji, uluslararası pazarlardaki sınırların kalkmasına ve eskisine göre çok daha fazla seçeneğe sahip olan müşteri beklentilerinde değişikliğe neden olmuştur. Böylece, klasik işletmelerdeki amaç, yöntem ve temel organizasyon ilkelerinin güncelliği kaybolmuştur. İşletmeler, rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar etmek, sürekli gelişme temposunu sağlayabilmek ve hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek için işletmenin kendisini tüm yönleriyle yenilemesi gerekmektedir. İşletmeler rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, elemanlarının daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha farklı bir şekilde çalışmayı öğrenmeleriyle mümkün olacaktır. Bu da, işletmelerin ve elemanlarının, bu zamana kadar başarılı olmalarını sağlayan geleneksel yaklaşımları terk edip, alışlagelmiş operasyonel ve organizasyonel prensiplerini tamamen yenilemeleri ile mümkün olacaktır. İşletmelerin bunları yapabilmesi için, değişen dünya koşullarında işleri kısa, orta ve uzun vadede izleyebilmesi, geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmesi, yani bir vizyon belirlemesi, belirlenen bu vizyona göre yeni geliştirme stratejilerini tayin ederek fonksiyonel organizasyonu ve işletmeyi yeniden düzenleyebilmesini gerektirmektedir.

Bu çalışmanın giriş bölümünde, yönetim ve yönetim sistemleri hakkında genel bilgiler verilmiştir ve yönetim sisteminin tarihsel gelişimi verilmiştir.

İkinci bölümde, yönetim sisteminde yeniden yapılanma kavramı ayrıntılı olarak açıklanmış ve yeniden yapılanmanın uygulanma afımları belirtilmiştir

Üçüncü bölümde, yönetim sistemlerinde değişim yönetimi konusu ele alınmıştır, yönetim ve organizasyonda değiştirme ile ilgili kavramlar açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, organizasyonlarda değişim ve yönetimi konusu incelenmiş ve değişimin organizasyon üzerine olan etkileri incelenmiştir.

Beşinci bölümde ise, uygulamaya yönelik bir model tasarımı yapılmış ve bu model tasarımı ile hizmet sektöründe yer alan bir işletmenin yönetim sistemi yeniden tasarlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeniden yapılanma, organizasyonel değişim, süreç, müşteri odaklılık



## **ABSTRACT**

Developing technology has caused the disappearing of limits in international market and changing in expectations of customer who have a lot of alternative. Therefore the purpose methods and principal of base organization of classic companies have lost their popularities. The companies have been renewed for increasing their life in respect to competition, for more profit and to have developing continuity. Development of capability for competition in companies is not depending on more working of employees but is depend on working more effective. Thus, it will be possible when the companies and their employees must renew classic organizational principles.

In the introduction to this thesis general information was given about management and management systems.

In the second chapter, reorganization of management systems and implementation phases of reorganization were explained.

Change management in management systems and organizational devolepment was analyzed in third chapter.

Organizational change management and effect of change on organizations were mentioned in fourth chapter.

In fifth chapter an application model was designed and an example company in the service industry reorganized with this model.

**Key Words:** Reorganization, organizational change, process, customer oriented

## 1. GİRİŞ

### 1.1 Yönetim ve Yönetim Sisteminin Tanımı

#### Yönetim

İlkelerinin, felsefesinin ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış bir bilim dalı olan yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz bir açıklığa kavuşmamıştır. Bugün için, yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması veya ne olmaması konusunda, çok genel bir fikir birliği dışında, ayrıntıları ile aynı görüşleri paylaşan iki kişi bile bulmanın zor olduğu belirtilmektedir. (Suojanen, 1966)

Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da ,yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar -kişi veya grup-anlaşılmakta bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.

Özellikle günümüz koşullarında işletme yönetimi anlayış, kavram ve uygulamalarındaki değişim ve gelişmelere bakıldığında , vaktiyle Harold Koontz'un "management theory jungle" benzetmesinin bugün için yeniden söz konusu olduğu söylenebilir. (Koontz, 1961) Bazen bir kaos manzarası gösteren, bilimsel temele ve test edilmiş görüşlere dayanan yönetim kavramları yanında, kişisel düşüncelerin ,sansasyonel ve dikkat çekici terimlerin, medya-danışman-firma üçlüsünün ürettiği tamamen özel durumlara has fikirlerin ve benzeri diğer medya tik fikir , görünüş ve tutumların " çağdaş yönetim anlayışı" olarak sunulduğu bir ortamda " yönetim nedir" sorusuna cevap vermek oldukça güç bir iş olmuştur.Yönetim dünyası , "guru"ların yönlendirdiği, bir kısmı gerçek bir kısmıda kendisini öyle zanneden "guru" ların adeta zaman, mekan ve koşullardan bağımsız olarak öne sürdükleri "üniversal nitelikteki" mucizevi yönetim kavram ve tekniklerinin hüküm sürdüğü bir ortama sürüklenmiştir. Bugün artık hemen hemen hiçbir işletmecilik ve yöneticilik toplantısı yoktur ki orada bir "guru" boy göstermesin . Bu gelişmelere bakıldığında , esasında ,yönetim teorilerinden değil, fakat bir "yönetim teorisi endüstrisi"den bahsetmek gerekecektir. (Micklethwait, 1997) Bu endüstri, medyası, guruları, danışmanları ve işletme okulları ile büyük çıkarların söz konusu olduğu bir endüstri haline gelmiştir. Ancak işin ilginç tarafı bu endüstrinin ürettiği fikirlerde öz eleştiriye , fiili veriye dayanan bilimsel metodu kullanan testlere, ölçmeye az rastlanır olmasıdır.

Yönetim dünyasındaki bu karışık manzaraya rağmen ve moda, pay kapma, isim yapma gibi nedenlerle yönetim teorisi endüstrisinin geliştirdiği bazı kavram, uygulama ve araçlar bir

yana bırakılırsa; özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme olayı ,”yönetim” işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir.

Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklindeki tanımlama olmuştur. Böylece ,yönetimin,ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir gurup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu , genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır. Çoğu kez bu “başkaları vasıtası” yerine “başkaları ile” de kullanılmaktadır. (Tosun, 1978)

Başlangıçta bütün dikkatler işlerin teknolojik yönü üzerinde toplanmış ve kişi ile ilgili sorunlar, yalnızca kişilerin nasıl canlı (aktif, çalışkan) bir şekilde tutabilmek olarak ele alınmıştır. Fakat kişileri makinaların bir uzantısı şeklinde ele alan bu görüş değerini yitirdiğinden , yöneticinin işi daha az teknoloji fakat daha çok insan yönetimi şekline dönüşmüştür.

Yönetimin ne olduğu ve yöneticinin ne iş yaptığı uygulamalı araştırmalara da konu olmuş ve bunların genel olarak vardıkları sonuç, ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar yapılan işin esasının aynı olduğu, yalnızca roller ve kapsamın değiştiği , yöneticinin işinin “programlanmış” olmadığı, sözlü haberleşme ile sezgilerin çok önemli rol oynadığı ve yöneticinin diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlü bulunduğu olmuştur. (Mintzberg, 1973)

Esasında “yönetici” terimi de çok açık değildir. Nitekim gerek İngilizce literatürde, gerek Türkçe kullanımda yönetici ile aynı anlamda kullanılan çok değişik kelimeler bulunmaktadır.

Mesela İngilizce literatürde aralarında farklılıklar olmakla beraber yönetici rolünü ifade etmek üzere kullanılan başlıca terimler olarak şunlar görülmektedir: Manager, President, Executive, Chief Executive Officer , (CEO) ,Vice President, Managing Director gibi.

Yönetim ve yönetici kelimeleri, dilimizdeki idare , sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla beraber, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile başarıya ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır.

Öte yandan, yönetim sürecinin işleyişinin ve bunu işleten yöneticilerin makro ve mikro açılardan önemi çeşitli yazarlar tarafından ayrıntıları ile incelenmiştir. Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetlerinin kapsamıda (hangi tanım ele alınırsa alınsın) değişmektedir. Yönetim süreci , bu süreci işleten guruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek kabildir. Ailesel (Patrimonial) yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim .

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. Bu tür yönetime, ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında, geniş ölçüde rastlanmaktadır. (Harbison, 1959)

Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin ,genellikle eğitim görmüş olmaları nedeniyle bu tür yönetimin maliyeti düşük olabilmiş ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkin olmuştur. Ancak ekonomik gelişme ve modernleşme ilerledikçe değişen çevre koşulları işletme faaliyetlerini daha çapraşık ve organizasyonları daha büyük hale getirmiş, dolayısıyla aile yönetimi bu yeni koşulların gereklerini yerine getirmediğinden ekonomik gelişmeyi engeller hale gelmiştir. (Baransel, 1969) Ancak buna rağmen, son yıllarda “aile işletmeleri” özel bir önem kazanmıştır. Artan rekabet, küreselleşme ve uluslararasılaşma “girişimcilik ruhu” kuvvetli işletmeleri ön plana çıkarmıştır. Aile işletmeleri girişimcilik yönü kuvvetli olan işletmelerdir. Bu nedenle aile işletmelerinin özelliklerinin, başarı koşullarının ve sorunlarının incelenmesi ayrı bir çalışma alanı haline gelmiştir. Çeşitli üniversitelerde aile işletmeleri ile ilgili programlar oluşturulmuş ve “ Family Firm İnstitute” “Family Business Network” gibi uluslararası kuruluşlar doğmuştur.

İşletme sahipliğinin , temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda ise , siyasal yönetimden söz etmek kabildir. Bu yönetim türünde de , aile yönetiminde olduğu gibi, “yönetim” konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma olanağı varolmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerine girişi etkilemektedir.

Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir. Profesyonel yönetim , yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir. Herhangi bir uğraşının mesleksel niteliğini değerlerken şu unsurlara bakılması gerektiği ileri sürülmektedir. (Andrews, 1969)

a. Tarihsel olay ve bilgilerden çok sistematik bir analiz sonucu ve uygulamalı araştırma ve deneylerle elde edilmiş bilgi topluluğu .

b. Uzmanlaşmış bir uygulama,

c. Sosyal sorumluluk,

d. Kendi kendini kontrol,

e. Toplum tarafından uğraşıya verilen otorite ve uygulama serbestliği ile gösterilen saygı.

Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişimler işletme yönetiminin sosyal sistem içindeki önemini son derece arttırmış ve bir yönetsel devrimden “managerial revolution” söz edilir olmuştur. Bu devrimlerin ilki , yönetimin, hiyerarşik organizasyonlarda , kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkması şeklinde olmuştur. İkincisi, büyük işletme organizasyonlarında sahiplik ile yöneticiliğin ve kontrolün ayrılması ile birlikte yönetim işlerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi sonucu yöneticiliğin meslekleşmesi şeklinde ortaya çıkmış, ve bugünkü üçüncü aşamasında yönetime katılma ilkesi ile bir boyut kazanmıştır. (Preston, 1974)

Yönetim profesyonelleşmesi olarak da ele alınan bu gelişme, büyük ölçüde, profesyonelleşmeyi “özellikler yaklaşımı” (attribute approach ) açısından ele almaktadır. Bu uygulama veya uğraşı “ özellikleri” itibariyle meslekleştiği ölçüde , söz konusu uğraşı da profesyonellik başlamaktadır. Profesyonelleşme bir başka yaklaşımla daha “güç yaklaşımı” (power approach) ile de açıklanmaktadır. Daha çok , sosyolojik karakterli bu yaklaşıma göre , bir uğraşının mensupları, bu uğraşlarını, çeşitli dernek veya organizasyonlar (sendika, meslek kuruluşları gibi) kanalı ile başka uğraşı mensuplarından bilinçli olarak farklılaştırırlar. Bu farklılaştırma arttıkça, bu uğraşların toplum içindeki statüsü de değişmektedir. (Raelin, 1997)

Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olarak belirtilen bu üç yönetim türü birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış değildir. Bunların üçü de bir arada bulunabilir ; ama önemli olan ekonomik gelişmeye paralel olarak bu türlerin etkinlik ve yaygınlık derecelerinin değişmesidir. Bu değişme ve profesyonel yönetimin önem ve yaygınlığının artması yönünde olmaktadır.

“Başkaları vasıtasıyla iş görme” tanımı, teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğudur. (Luthans, 1981)

Teknik boyut yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Her yönetici muhasebe , mühendislik , pazarlama, finans, araştırma-geliştirme gibi belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir.Böyle bir uzmanlık özellikle organizasyonun alt kademelerinde önemlidir.

Beşeri boyut insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici, özellikle kademeler yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ederek ve kontrol ederek, bunların gayretleri ile çözmeye başlamaktadır. Yani başkaları ile sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla beşeri unsur önem kazanmaktadır. Kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamını, bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir.

Yönetim işinin nasıl yapılması ile ilgili olarak çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bilimsel Yönetim Teorisi, Yönetim Süreci Teorisi, Davranışsal Teori, Kantitatif Teori, Sistem Teorisi, Durumsallık (Contingency) Yaklaşımı ve (Modern-sonrası) ve Çağdaş Yaklaşımlar bunların başlıcalarıdır.

### **Yönetici**

Yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici bu işi meslek olarak yapan kişidir. Tarif gereği, profesyonel, öğrenilebilir bir bilgi topluluğunu uygulayan, bir meslek haline gelmiş bilgi topluluğunu uygulayan kişidir.

Ancak bu konudaki karışıklığa sebep olan husus yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, fakat aynı zamanda başka işler ve görevler de yerine getirenler tarafından yapılmasıdır. Bunlar arasında en çok karışıklık yaratan işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda işletme yönetiminin başında bulunmalarıdır. Ailesel yönetim türünde durum genellikle böyledir. Ancak ekonomik gelişme ve yönetimin meslekleşmesi ile birlikte işletmenin sahibi olmadan ya da girişimci durumuna gelmeden işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan yeni bir yönetici tip belirmiştir.

Sahiplik ile yöneticiliğin ayrılması ile birlikte, özellikle aile işletmelerinde “patronluk” ayrı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Sermayedar ile girişimci arasında yer alan bu kavram, işletmenin yönetiminden çok “aile serveti”nin yönetimi ile ilgilidir. (Garhi, 1991)

“Profesyonel yönetici” olarak adlandırılan bu kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir. Bunlar kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere -yöneticilere- ihtiyacı

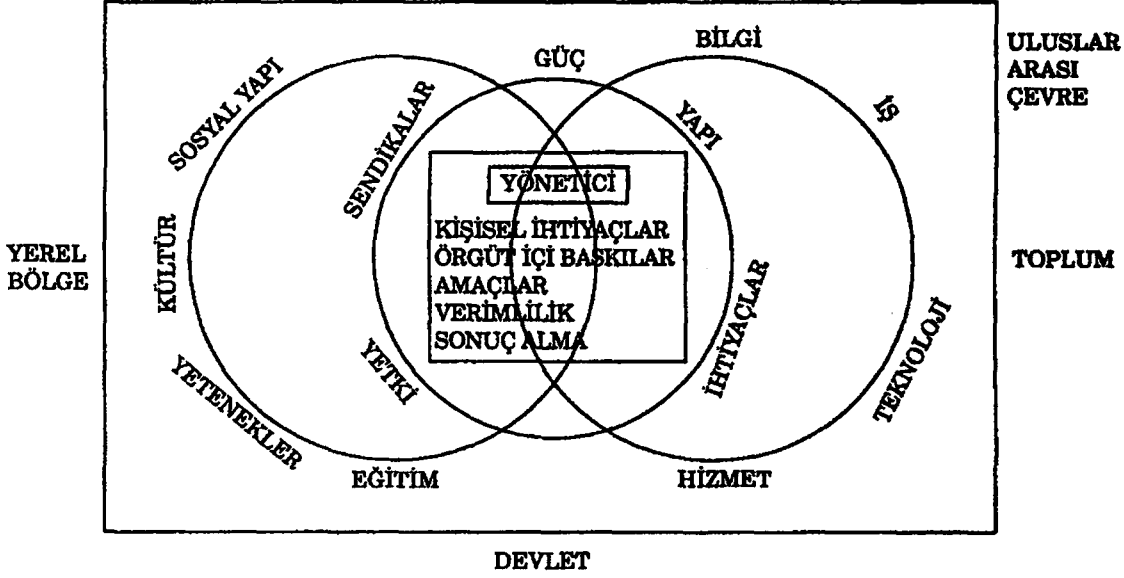
arttırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek “profesyonel yönetici” ortaya çıkmıştır. Böylece ekonomik teorideki tipik firmanın sahip yöneticisinin yerini profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır.

Profesyonel yöneticiler her ne kadar belirli bir ücret karşılığı çalışıyorsa da , verdikleri kararlar, işletmenin sahiplerinin -hissedarlarının- ne kadar kar payı alacaklarından, yoğaltıcıların ne fiyat ödeyeceğine, çalışanların ne miktar gelir elde edeceklerine ve üretim miktarı ile istihdam seviyesinin hem kendi işletmeleri için, hem genel ekonomi için ne miktar olacağına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. (Gordon, 1966) Buna ek olarak kişilik özellikleri, eğitimleri ve amaçlarının değişik olması nedeniyle profesyonel yöneticiler, belirli olaylara karşı , zorunlu olarak sahip - yöneticilere aynı tepkiyi göstermeyeceklerdir.

Bir profesyonel kişi olarak kendisinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir. Veya örgütün daha alt kademelerinde ise , başarısı, başında bulunduğu bu örgüt birimlerini amaca ulaştırması ile ölçülecektir. Bunu başarabilmek için de devamlı değişen çevre koşulları karşısında kendisini yenilemek zorundadır. Çünkü kendisi tüm organizasyonun veya kendi biriminin başarısından sorumludur. Kendisi için yeterli bir başarısı seviyesi yoktur ve yaptığı iş bir çeşit “açık-uçlu”(open ended) iştir. Profesyonel yönetici sürekli olarak başarılı olmak zorundadır. Profesyonel yönetici ne zaman başarılı olduğundan emin olmadığı gibi herhangi bir yanlış hesap sonucu bütün organizasyonun hayatının ve kendi mesleksi başarısının sona ermesi tehlikesi ile devamlı olarak yüz yüzedir. Bu nedenle yönetici sürekli olarak işini düşünmek zorundadır ve geçici de olsa , hiçbir zaman artık başarıya ulaştığını dolayısıyla yapacak başka bir şeyi kalmadığını düşünmek zevkini tadamaz. (Wileden, 1971)

Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarına bağlıdır. Öte yandan yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu birlikte düşünmek zorundadır. Gerçek iş hayatında sorunların birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmemesi, yöneticinin sistem yaklaşımını esas almasını zorunlu kılmaktadır. (Elkins, 1980)

Esasında yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan bir kişidir. Bu durum aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir.



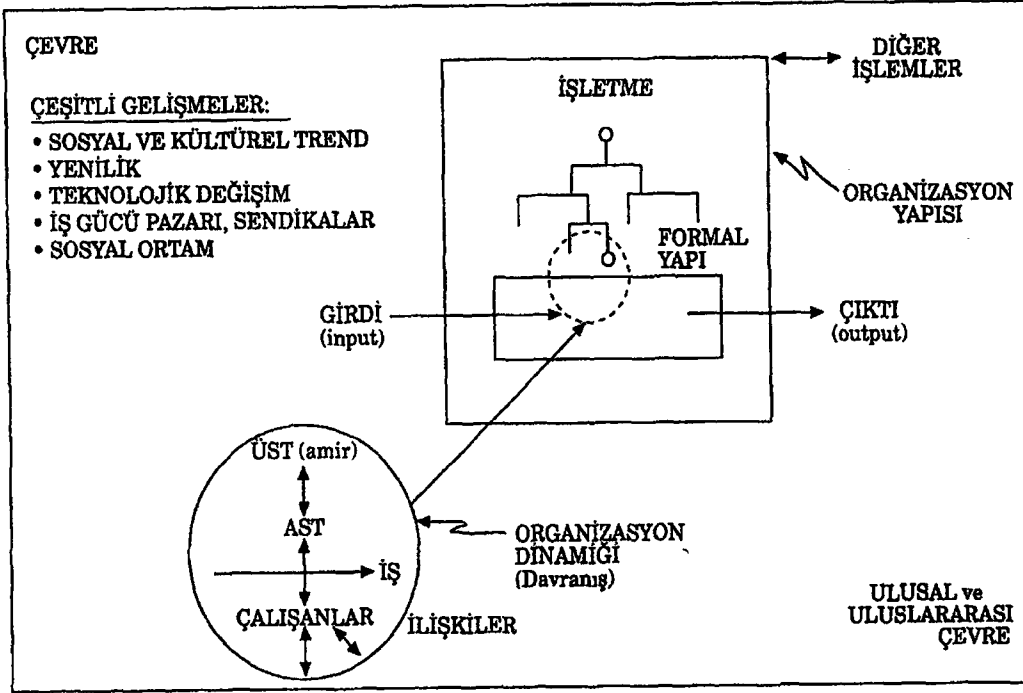
Şekil 1.1 Yönetici ve ilgili çevre unsurları (Stephens, 1970)

Bir yöneticinin bütün işletme içi ve işletme dışı unsurlara karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu duyarlılığın sonucu olarak yönetici bu unsurlarla bazen mücadele etmek , bazen yardımlaşmak, bazen pazarlık etmek vs. gibi şekillerde ilişki kuracaktır. Bütün bunları yaparken de otorite yanında sahip olduğu güç kaynaklarını da kullanacaktır. Konuya hakim olan görüş şekil 1'deki gibi gösterilebilir. (Kotter, 1977)

Burda iki ana konu vardır. Bunlardan birisi yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı organizasyon yapısıdır. İkincisi ise bu yapı içindeki başlıca davranışsal sorunlardır. Bu ikinci kısmı organizasyon dinamiği, organizasyonların işleyişi, veya organizasyonlarda davranış olarak da adlandırmak mümkündür.

“Yönetici” kavramı ile ilgili olarak son yıllarda, hem tanım olarak hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak “yönetici” terimi yerine, bu değişmeleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları şunlardır: Lider (Önder), Koç (Coach), Kolaylaştırıcı ( Facilitator), Mentor (Koruyucu), Mümkün Kılıcı (Enabler), Destekleyici (Sponsor). Şekil 1.2 ' de organizasyon içinde yöneticinin durumu gösterilmiştir.





Şekil 1.2 Organizasyon içinde yönetici (Burack, 1975)

Koç'luk (coaching) esas itibariyle yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde "öğrenci"nin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif olan öğrencidir, koç gözlemleyici, yorumcu ve "feedback"cidir. Gelişmek isteyen kişi "öğrenci" işi fiilen yapar. Koç (öğretici) yanındadır, fakat karışmaz, gözlem yapar ancak öğrencinin tüm sorunlarını cevaplamaya hazırdır. Öğrenci deneyerek, düşünerek, sorun çözerek, tahmin yaparak, karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Koç öğrencinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilir, "feedback" verir, öğrencinin özgüvenini artırır. Öğrenci bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır. Günümüz yönetim ortamları, yöneticileri böyle bir role sevk etmektedir.

Mentor (veya koruyucu, hami himaye eden) kavram olarak eski Yunan mitolojisinden gelmektedir. "Yönetici" teriminin yerini almaya aday bir kavram olarak mentorluk, eğitme, geliştirme, yetiştirme, çevreyle uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır. Organizasyonlarda tecrübeli yöneticiler, formal veya informal programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yöneticilere mentorluk yaparak bunların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Mentorluğun hem mesleki bilgi, norm ve davranışlar hem de rol modeli olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal fonksiyonları vardır. Kolaylaştırıcı (facilitator) kavramı da, yöneticinin, çalışanların, kariyerlerine ilişkin düşüncelerini, ilgi duydukları iş konularını ve hangi yeteneklerini arz edebileceklerini

netleştirmelerine yardımcı olmayı öngörür. Kolaylaştırıcı, işi fiilen yapanların, daha başarılı olmaları için ortamı hazırlayan, çalışanlara kısa ve uzun vadeli kariyer geliştirmelerinde yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu anlamda yönetici, gözlemci, kişilerin kendilerine uygun iş geliştirmelerine yardım edici, çalışanların kendi kariyerleri ile ilgili sorunlarını rahatça tartışabilecekleri, etkin bir takım çalışmasının oluşmasını sağlayan bir kişidir. (Can, 1994)

Mümkün Kılıcı (Enabler) da, niteliği itibarıyla , Mentor ve Facilitator ile aynı paralelde bir kavramdır. Bu anlamda yönetici , çalışanların daha üstün bir performansa ulaşabilmeleri ve sahip oldukları yetenekleri tam olarak ortaya koyabilmeleri için gerekli ortamın yaratılmasına yardımcı olma rolünü üstlenmiştir.

Destekleyici (Sponsor) ise, organizasyonlarda yöneticilerin, başka yöneticilerin, (genç, tecrübesiz, kıdemsiz olanların) daha fazla sorumluluk, yetki alması, terfi etmesi, güç kazanması için desteklenmesini ifade eder. Organizasyon ortamında , çalışanların bir destekleyiciye (sponsora) sahip olmadan yükselmeleri hemen hemen imkansızdır. Destekleyicinin , yukarıda sözü edilen diğer kavramlarda olduğu gibi , çalışanın ilk amiri de olması şart değildir.

Buraya kadar sözü edilen bu yeni terim ve kavramlar, bir bakıma önderlik olayının içinde, önderliğin bir boyutu olarak da düşünülebilir. Bu kavramların “yönetici” kavramının yerine geçebileceği tartışılabilir. Ancak bu gün için görünen, en azından “yönetici” kavramının içeriğinin bu yeni kavramlar yönünden değişmekte olduğudur.

## **Organizasyon**

Yönetim ve yönetici terimi kadar karışık olmamakla birlikte organizasyon terimi de iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise organizasyon bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerini ifade edebilir. Hatta bazen organizasyon terimine bir üçüncü anlam da verilmektedir. Bu anlamda organizasyon toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sistem olarak organizasyona verilen isimdir. Örneğin Makine Kimya Endüstri Kurumu bu üçüncü anlamda, toplumdaki diğer organizasyonlar içinde, kendine has kaynakları , özellikleri ve amaçları olan bir sosyal sistemdir.

En basit ifadesiyle organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir gurup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu gurubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Başka bir ifade ile organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu

koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir. Yalnız bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durmak , bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı, faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine , yapılacak işin niteliğine ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir. İyi bir anayasaya sahip olmak iyi kanunlara, başarılı devlet yöneticilerine ve adil topluma sahip olmaya yetmezse, iyi bir organizasyon yapısı da tek başına başarılı sonuç almağa yetmez. Fakat organizasyon yapısının kötü olması , organizasyondaki kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı imkansız hale getirecektir. Dolayısıyla iyi bir yapı gerekli fakat yetersizdir. Yapı, organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir. İşte bu ilişkilerde sorunlar olduğu sürece tek başına iyi bir yapı yetersiz kalacaktır. (Drucker, 1954)

Bir organizasyon yapısının nasıl kurulması gerektiği ile ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teori ve yaklaşımlar, organizasyon yapılarını ve davranışları anlamaya ve açıklamaya ve organizasyondaki herhangi bir değişikliğin diğer organizasyon unsurlarını nasıl etkilediğini kestirmeye yarayan modellerdir. Yönetim disiplininin en çok işlenen konularından birisi olan organizasyon konusu, son yıllardaki gelişimi göz önüne alındığında “yönetim” çerçevesi dışına çıkmış ve başlı başına bir çalışma alanı haline gelmiş görünmektedir. Özellikle makro nitelikte sosyolojik yaklaşımın etkisi ile ayrı bir organizasyon teorisi gelişmiş bulunmaktadır. (Dessler, 1979)

Organizasyon yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araçtır. Bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin önce bu yapıyı , onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekecektir. Aksi halde, yöneticinin etkinliğini sınırlayan bir unsur olabilecektir. (Hall, 1977)

### **Davranış**

Organizasyonlarda davranış, organizasyon yapısı içinde insan davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir. Kişilerin tek başlarına veya grup halinde davranışları neo-klasik veya davranışsal yönetim ve organizasyon teorisi ile birlikte yoğun bir şekilde incelenmeye ve araştırılmaya başlanmıştır. (Davis, 1967)

Organizasyon yapısı ile ilgili çalışmalar daha çok organizasyonların formal yapıları ile ilgili iken, davranış esas alan çalışmalar organizasyonların informal yönleri ile, organizasyonların işleyişi ile ilgilidir.

Organizasyon içindeki faaliyetlerle ilgili olarak kişilerin (yönetici de dahil) hissettikleri kızgınlıklar, moral bozuklukları, açık veya kapalı çatışmalar, ceza uygulamaları veya uygulama tehditleri , örgüt-içi politika, güç mücadelesi gibi çeşitli ölçülerde sık sık ortaya çıkan durumlar organizasyonların işleyiş yönü ile ilgilidir. Bir yönetici “neden astlarım benim önerdiğim yönde veya davranmaları gereken yönde davranmıyorlar” diye sorduğunda organizasyonlarda davranış konusu ile ilgili sorular soruyor demektir. Bu tür soruları astlar da üstleri için sorabilirler. (Gray, 1977)

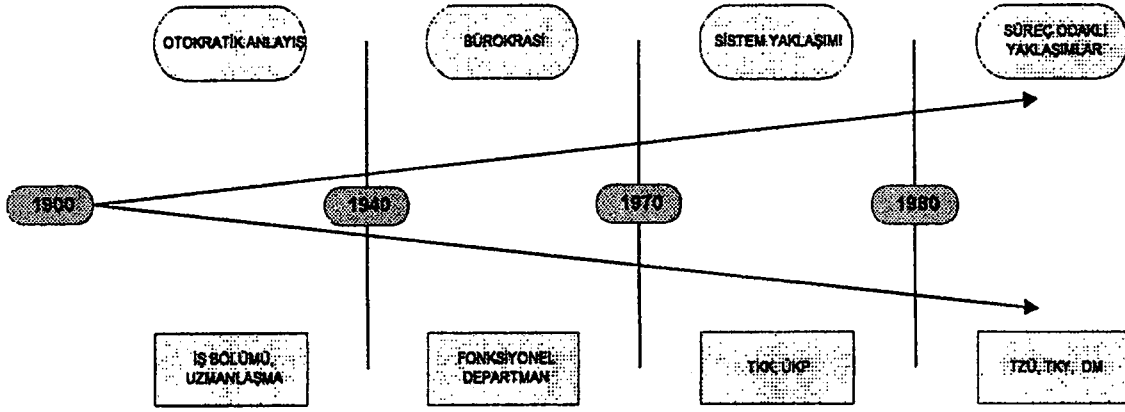
Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olduğundan davranış konusu ile yakından ilgilenmek zorundadır. Hatta bazen yöneticilik , kişiler arası ilişkileri yönetmektir şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak bir insan olarak yönetici de çeşitli faktörlerin etkisinde kalacak ve kendine has bir davranış (yönetim tarzı, önderlik tarzı) benimseyecektir. Dolayısıyla yöneticinin bir yandan kendi diğer yandan astlarının ( veya daha geniş bir ifade ile , yönetim labirenti unsurlarının ) davranışları ile ilgili anlayış ve bilgiye sahip olması gerekecektir. (Koçel, 1998)

## 1.2 Yönetim Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde pek çok şirket, hangi iş kolunda olursa olsun, ürün veya hizmetleri teknolojik açıdan ne kadar gelişmiş olursa olsun ve ulusal kökenleri ne olursa olsun çalışma tarzını ve organizasyonun kökenlerini Adam Smith’in, 1776’da yayınlanan Ulusların Zenginliği adlı eserinde tanımladığı ve bir prototip oluşturan toplu iğne fabrikasına dayandırılabilir. Smith’in ilkesi iş bölümü ve işte uzmanlaşma, yani işin çeşitli parçalara bölünmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımın avantajı üç ana madde ile açıklanabilir: (Hammer, 1997)

- İşin parçalara bölünerek her çalışana işin bir bölümünün verilmesiyle, çalışanların dar kapsamlı küçük işleri sürekli yaparak işlerinde usta haline gelmeleri,
- Çalışanların sürekli olarak aynı işleri yapmaları nedeniyle iş alanlarını değiştirmek için harcanacak zaman kaybının ortadan kalkması,
- İşin bölünmesi sayesinde mühendislerin, işlem süresini kısaltan, işi kolaylaştıran, ve az sayıda işçinin, daha fazla sayıdaki işçilerin yapabilecekleri işleri kolaylıkla yapabilmelerini sağlayan özel makinaları geliştirmeleri için olanak oluşmasıdır.

Şekil 1.3 ‘de dünyada yönetim sistemlerinin gelişimi gösterilmiştir.



Şekil 1.3 Dünya da yönetim yaklaşımlarının gelişimi (Biçer, 1995)

Sonuç olarak organizasyon ne kadar büyükse işçinin uzmanlığı ve işin bölündüğü adımların sayısı da o kadar fazladır. Bu kural yalnızca imalat işleri ile sınırlı değildir. Örnek olarak sigorta şirketlerinde, standart formların her bir satırının işlenmesi için ayrı memurlar görevlendirilir. Bu memurlar bir sonraki satır için formu bir diğer memura iletirler. Dolayısı ile hiç bir zaman bir işi tek bir memur tamamlamaz, yalnızca işin bir bölümünü oluşturan görevini yerine getirir.

Endüstriyel kurumların tek kişinin yönetebileceğinden daha büyük bir hale gelmeleri dikkate alındığında bürokrasi oldukça önemli bir buluştur. Bir devrim niteliği taşıyan bu yaklaşımın endüstri tarihindeki ilk uygulaması ABD'deki demiryolları şirketlerinde olmuştur. Tek raylı hatlarda çarpışmaları önleme amacıyla, yönetim, hemen her olasılık için bir kural koymuş; yetki ve raporlama hatları tüm ayrıntılarıyla belirlenmişti. İşçiler, sadece bu kurallara göre hareket edebilmek durumundaydılar, kendi inisiyatiflerini kullanma hakları yoktu. Bugün ise yönetim bilişim sistemlerinin gelişmesi sonucunda kurumlar ne kadar büyük olurlarsa olsunlar yönetilebilmektedirler. Bu nedenle o dönemin yönetim sorunlarının çözümü olan bürokrasi günümüzde önemini yitirmiş hatta modern organizasyonlarda çözülmeye çalışılan önemli bir problem haline gelmiştir.

Günümüzün işletme organizasyonlarının şekillenmesinde ikinci önemli yenilikçi adım 20. yüzyılın başlarında, otomobil dünyasının iki öncüsü tarafından atıldı: Henry Ford ve Alfred Sloan. Ford, Adam Smith'in işin bölünmesiyle ilgili kavramlarını geliştirerek kendi buluşu olan hareketli montaj hatlarında uygulamıştı. Ardından Sloan General Motors şirketini daha küçük ve merkeziyetçi olmayan bölümlere ayırdı. Bu sayede bu bölümlerin yöneticileri kendi üretimlerini ve mali rakamları gözleyerek yönetiyorlardı. Sloan'a göre şirket yöneticilerinin mühendislik ya da imalat konularında özel bir uzmanlığa sahip olmalarına gerek yoktu; bu işlevsel alanları uzmanlar izleyebilirdi. Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu ise, mali konularda

uzmanlıktı. Sloan sisteminin gerektirdiği yeni pazarlama uzmanları ve mali yöneticiler, şirketin mühendislik alanındaki uzman kişilerini tamamlamaktaydı.

Günümüz şirketlerini oluşturan son yenilikçi adım ABD’de muhteşem bir ekonomik büyüme dönemi olan İkinci Dünya Savaşı sonu ile 1960 yıllar arasında atıldı. *Uzmanlaşmış Bileşik Organizasyonlar* olarak adlandırılan bu yeni organizasyonel yapı, üst düzey yöneticilerin ayrıntılı planlama çalışmaları sonucu, içinde olmak istedikleri iş alanlarını, her alana ne kadar sermaye ayıracıklarını belirleme esasına dayanmaktadır. Bu yapı içinde şirket kontrolörleri, planlamacıları ve denetimcilerden oluşan büyük kadrolar, üst düzey yönetimin gözü kulağı olacak şekilde çalışıp, bölümlerin performansları ile ilgili verileri araştırıyor ve gerektiğinde, işletme müdürlerinin planları ile faaliyetlerini düzeltiyorlardı. (Hammer, 1997)

Bu organizasyon modeli II. Dünya Savaşı sonrasında her türlü ürün ve hizmete olan şiddetli talep ortamında Avrupa ve Japonya’da da tercih edilmeye başladı. 1950-1960 yılları arasında içeren bu şiddetli talep döneminde işlemlerde en önemli üretim faktörü kapasiteydi. Kapasitesi yüksek olanlar yüksek talepli pazarlardaki paylarını büyütüyorlar, büyüyen pazar payı doğrultusunda işletme de sınırsızca büyüyordu. Dolayısıyla tüm mühendislik çalışmaları, tüm planlamalar ve tüm yatırımlar direkt kapasite artırımına yönelmişti. Çoğu organizasyonun kullandığı standart piramit organizasyon yapıları bu hızlı büyüme ortamına uygundu. Zira bu yapı kontrol ve planlama açılarından ideal görünüyordu. İşler parçalara bölündüğünde denetçiler, işçilerin sürekli ve gerektiği şekilde çalışmalarını sağlayabiliyor, bu denetçilerin denetleyenler de aynı şeyleri yapabiliyorlardı. Sonuç olarak orta kademenin çok kalabalıklaştığı dev organizasyonlar oluşmaya başladı. Hiyerarşik bir organizasyon oluşturmanın yararları karşılığında ödenen bu bedelin yanısıra üst düzey yöneticiler ile ürün ya da hizmetin kullanıcıları arasındaki mesafenin artması çok daha önemli bir sonuç olarak ortaya çıktı.

Günümüz şirketlerinin çoğunun kökenleri bu temellere dayandığı için hala bu sistemlerin izlerini ve sorunlarını taşımaktadırlar. Dolayısıyla birçok şirket bu sorunları ortadan kaldırmak için yeni yönetim tekniklerinden faydalanmaya başlamışlardır. Günümüz şartlarına uyum gösterip varlığını sürdürebilmek için bütün şirketler eninde sonunda bu şekilde davranarak eski alışlagelmiş sistemlerinden vazgeçerek bir değişim sürecine girmek durumunda kalacaklardır.

### 1.3 Yönetim Sistemi Teorileri

Organizasyonların incelenmesi hem yeni hem de eski olup, binlerce yıl öncesinden beri organizasyonlar hakkındaki yazılara rastlanmaktadır. Ancak organizasyonu inceleme, değişik

yerlerde, değişik zamanlarda ve değişik görüşlerde olmuş, bunun sonucu olarak da farklı düşünce okulları ortaya çıkmıştır.

Organizasyon görüşlerinde meydana gelen gelişmeleri; aralarında kesin sınırlar ve geniş ayrılıklar olmamakla beraber, Klasik, Neo-Klasik ve Modern Teoriler olmak üzere, üç ana grupta toplamak mümkündür. (Ülgen, 1993)

### **Klasik yönetim teorisi**

İşletmenin formal yapısını kendisine inceleme ve araştırma sahası olarak alan, klasik yönetim teorisi, yönetim konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Bu görüş Fransa'da Fayol (1916), Amerika'da Taylor (1911), Mooney ve Reiley (1932), İngiltere'de Brench (1957), Amerika'da Allen (1958)'in eserlerinde göze çarpmaktadır. Düşünsel temelini klasik iktisadi doktrinden alan ve iktisadi adam (Homo Economicus) varsayımına dayanarak, insanların ekonomik çıkarları peşinde, rasyonel hareket ederek daha fazla ve verimli çalışacakları inancına katılan klasik yönetim teorisinin bir kısım ilkeleri, askeri idare ve kilise teşkilatından alınmış olduğu için, otoriter bir özelliğe sahiptir. Klasik teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan en yüksek düzeyde yararlanılarak yönetim gayelerinin gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır. Öte yandan bu gaye ve hedeflere ulaşma yolunda gerekli olan iş ve faaliyetlerin, rasyonel bir plan dahilinde bölümlere ayrılıp gruplandırılması öngörülmekte, organizasyonda kişilerden çok mevkilere önem verilmektedir.

Biçimsel yönetimlerle ilgili olan klasik düşünce sistemi, ancak kişisel etkilerle istikrarı bozulmayan işletme örgütlerinin verimli bir çalışma düzenine girebileceklerini savunur. Klasik teorinin organizasyon yapısı ile ilgili prensiplerine etkinlik, verimlilik, kontrol ve koordinasyon esası hakimdir. Organizasyonun etkin bir biçimde işlemesi, kontrol ve koordinasyonun sağlanması; iş bölümü hiyerarşik ve fonksiyonel bölünme, örgütün yapısı ve denetim alanı olmak üzere dört temel unsura dayanmaktadır. (Ülgen, 1993)

Klasik yönetim teorisi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar:

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Yönetim Süreç Yaklaşımı
- Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teori iki ana fikir üzerinde toplanmıştır: Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinalara ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formal

organizasyon yapısının kurulmasıdır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı birinci fikri, diğer iki yaklaşım da ikinci fikri ayrıntılı olarak ele almışlardır.

Bu üç yaklaşımın ortak özellikleri insan unsurunu ikinci planda ve organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile ele almalarıdır. ( Koçel, 1989)

### **Neoklasik yönetim teorisi**

Klasik görüşün yönetime bütünüyle ekonomik etmenlerden girmesi, daha sonraları yönetimin beşeri yönünün önem kazanması ve sosyoloji, psikoloji gibi davranış bilimlerinin gelişmesi ile klasik görüşten farklı olarak, beşeri ilişkilere dayanan yeni bir yönetim anlayışının doğuşunda büyük rol oynamıştır. (Ülgen, 1993)

Neoklasik yaklaşımın ana fikri, bir yönetim yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, yönetim içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramları vermektir. Bu yaklaşım klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber, buna yeni bir boyut olan insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir. (Koçel, 1989)

Yönetimin sosyal ve beşeri yönünü ön plana alan neoklasik görüşün önderliğini yapan E. Mayo (1933), F. J. Roethlisberger (1941) gibi bilim adamları, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun, bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre organizasyon kavramı, önceden belirlenmiş bir tüzük şeklindeki biçimsel bir düzenleme ile sınırlandırılmamalıdır. Böylece, neoklasik görüş ile organizasyonlarda biçimsel olmayan gruplar oluşmakta ve biçimsel organizasyon, yerini sosyal ve psikolojik ilişkilerin geliştirdiği bir yönetime bırakmaktadır. (Ülgen, 1993)

### **Modern yönetim teorisi**

#### **a. Yönetim bilimi yaklaşımı**

Yönetim Bilimi Yaklaşımı, 2. Dünya savaşı sırasında askeri amaçlarla geliştirilen “Yöneylem Araştırmaları”nın 1950’lerde işletme yönetiminde karmaşık sorunların çözümlenmesinde uygulanmasıyla başlamıştır. Yöneylem araştırmaları matematiksel modellere dayanır, ekonomik etkinliği değerlendirme kriteri olarak ele alır ve yöneticilerin karar vermelerini kolaylaştırmayı amaçlar .

Yönetim Bilimi Yaklaşımının temel amacı, yöneticilerin karşılaştığı sorunların çözümüne ilişkin olarak daha çok ve daha iyi karar alternatifleri bulmaktır. Bu yaklaşımın üzerinde durduğu belli başlı konular arasında; kantitatif karar teorisi, belirsizlik altında karar, doğrusal

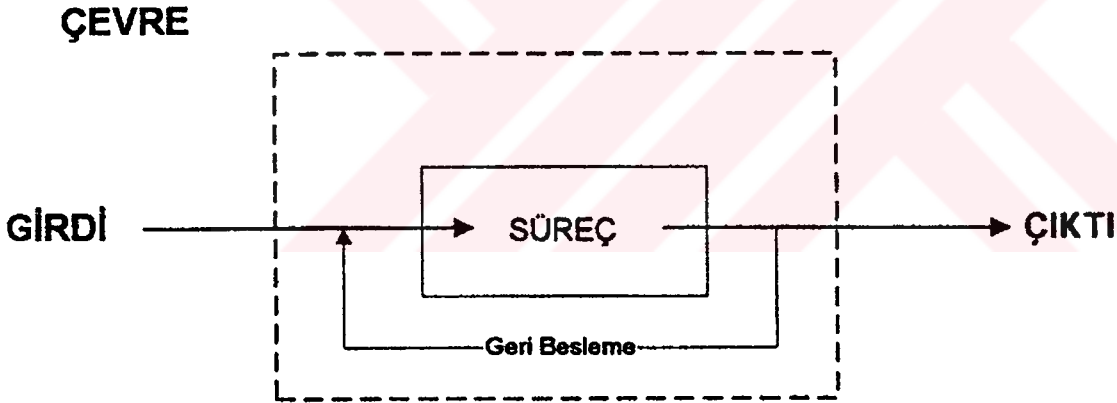


programlama, envanter modelleri, oyun teorisi, kuyruk teorisi, simülasyon, planlama modelleri, dinamik programlama, bilgisayar teknolojisi ve fayda maliyet analizleri sayılabilir. Böylelikle, yönetim bilimi yaklaşımı yöneticiyi, etkin ve verimli kararlar alabilmesini kolaylaştıracak araç ve tekniklerle donatarak, onun sınırlı kaynakları daha ekonomik bir biçimde kullanmasını sağlar. (Ülgen, 1993)

#### b. Sistem yaklaşımı

Sistem düşüncesindeki temel gelişmeler ve olayların sistem görüşü ile incelenmesi isteklerinin ortaya çıkışı 1940'lı yıllara rastlamaktadır. Bununla birlikte bir felsefe olarak 1900'lerin başında Biyoloji'ye (Von Bertalanffy) dayanmaktadır.

Sistem teorisinde, her olayı belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkin olduğu belirtilmiştir. Böylece "bütüncü" bir görüşün yönetim ve organizasyon konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni düşünce tarzı ortaya çıkmıştır. (Ülgen, 1993) Şekil 1.4 'te sistemin unsurları gösterilmiştir.



Şekil 1.4 Sistemin unsurları

Genel olarak sistem, belirli parçaların bir bütün oluşturacak biçimde düzenli ve karşılıklı bağımlı olarak bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. Başka bir deyişle sistem belirli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli parçaların yada alt sistemlerin düzenli bir biçimde ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmeleri ile oluşan bir bütündür. Bir sistemin dört temel unsuru vardır; girdi, süreç, çıktı ve feedback. (Ülgen, 1993)

Sistem yaklaşımı üç temel ilkeye dayanmaktadır:

- Bütünsel Yaklaşım
- Bilimsel Yaklaşım

- Disiplinler arası Yaklaşım

Bütünsel yaklaşımın temel düşüncesi, incelenen sistemi bir bütün olarak görmektir. Yani sistemin içerdiği sorunların birbirlerinden soyutlanamayacağını kabul etmektir. Sistemi “birbirleriyle etkileşimli bütünlüklerden oluşmuş, çevresiyle etkileşimli bir bütünlük” olarak görmektedir.

Disiplinler arası yaklaşımın temel amacı, incelenen sorunun üzerine değişik görüş açılarını yöneltmektir. Bunu gerçekleştirmek için de grup çalışması anlayışı bir yöntem olarak gündeme gelmiştir. Bir sorunu çözmek için değişik bilim dallarında eğitim görmüş bilim adamları bir araya gelerek çözüm üretmeye yönelmişlerdir.

Sorunları bir bütün olarak görmenin ve sorunlara değişik görüş açılarını yöneltmenin somut düzeyde bir yöntemi de olması gereklidir. Bu nedenle de, bu yaklaşımın ayırıcı özelliklerinden biri de karar vermeyi ve sorun çözmeyi bilimsel yöntemlere dayandırması olmuştur. Yani bilimsel yöntem olarak adlandırılan bu ilkeyle yaklaşım, yalnızca bilimden yararlanmakla kalmamış aynı zamanda bilimsel bir çözüm yöntemi de geliştirmiştir.

Yönetim ve organizasyonda sistem yaklaşımı denildiği zaman; işletme ya da organizasyon, çevresinden çeşitli kaynakları (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet üreten (süreç) ve bu mal veya hizmetleri (çıktı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzerine çevresine veren birimler olarak görünür. (Erkut, 1989)

#### Sistem yaklaşımı;

- Bir sistemi veya bir sorunu anlamının yolu, onu bir ilişkiler yumağı olarak ele almaktır.
- İlişkiler yumağına -değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tarzına- o sistemin yapısı denir.
- Bir sistemin zaman içinde davranışını belirleyen esas olarak o sistemin iç yapısıdır.
- Bir sorunun nedeni tek bir etken veya bir grup etken değildir; bir süreçtir.

şeklinde özetlenebilir.

Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yenilikler: (Barlas, 1996)

- Organizasyonların açık sistem olarak ele alınmasıdır, yani organizasyonlar çevre şartlarındaki değişimlere ayak uydurabilmek için kendi iç yapılarında değişikliğe gitmek zorundadırlar.

- Sistemi oluşturan alt sistemlerin birbirleri ile olan bağlarının vurgulanmasıdır. Yöneticilerin temel görevleri bu karşılıklı bağılıkları yönetmektir.

- Sistem yaklaşımının organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır.

### c. Durumsallık yaklaşımı

Klasik ve neo-klasik yaklaşımların temel amacı “en iyi organizasyon yapısı” oluşturmak ve “organizasyon ilkeleri” geliştirmektir. Yeni yaklaşımlar ise her yer ve zamanda geçerli en iyi organizasyon yapısı olmadığı, organizasyonla ilgili her şeyin “koşullara bağlı” olduğu fikrini esas almıştır. Bunun sonucu olarak organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. (Koçel, 1989)

Durumsallık yaklaşımı, organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavramı ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki aramakta olup, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için, yapının içinde bulunduğu durumu ve çevresel koşulları iyi değerlendirmesi gerektiğini söylemektedir. Dolayısıyla yönetim ve organizasyonda her yerde ve koşulda geçerli ve her tür işletmeye uygulanabilir evrensel ilişkiler bulmak zordur. Her organizasyonu çevre ile ilişkisi, teknolojisi, sosyal ve beşeri yapısı ile birlikte ele almak ve sorunlara buna göre çözüm aramak gerekir. (Ülgen, 1993)

Durumsallık yaklaşımı organizasyonları bir sistem olarak ele alır. Bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır. Bu durumda bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış çevre unsurları (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar koşulları) gibi dışsal faktörler tarafından ve çeşitli iç çevre unsurları (işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, amaçlar) gibi içsel faktörler tarafından etkilenecektir. (Koçel, 1989)

## 2. YÖNETİM SİSTEMİNDE YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI

### 2.1 Yeniden Yapılanmanın Tanımı, Anlamı ve Önemi

Yeniden yapılanma (reorganizasyon) irili ufaklı, her çeşit kurum ve kuruluşun, değişen koşullara intibak edememelerinin ve bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini yitirmelerinin meydana çıkardığı bir zorunluluğun eseridir. Yeniden yapılanma en genel anlamda, organizasyon yapısında yapılan bir değişikliği belirtir. Organizasyon yapısındaki değiştirme ve geliştirmeler, belli birim ya da birimleri ilgilendiren küçük ölçekte olabileceği gibi örgütün tümünü ilgilendiren daha büyük ölçekte de olabilir. Ancak yeniden yapılanma genellikle bütün organizasyonu kapsayan bir çalışma olarak tanımlanmaktadır.

Konuya ilişkin olarak; “Hayatın temel özelliklerinden biri dinamizm yani devamlı bir değişme ve gelişme halinde bulunmasıdır. Her canlı varlık gibi, kurumlar da onları saran çevrenin değişen koşullarına, yapı ve faaliyetlerini uydurmak zorundadırlar. Aynı zorunluluk, toplumlar ve uluslar için de vardır. Nüfusun hızla çoğalması, bilimsel ve teknolojik değişme ve gelişmelerin baş döndürücü bir hız taşınması, refah ve mutluluk araç ve yöntemlerinde derinliğine ve genişliğine değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Eğer kurum ve toplumlar, söz konusu, değişme ve gelişmeleri adım adım izleyip gereken uyum önlemlerini alsalardı, bir aşama niteliğinde olan reform ve devrimlere başvurma gereği ortaya çıkmazdı. Şu halde, değiştirme, yenileştirme ve iyileştirmede ne kadar geç ve geri kalınırsa, kuruluş ve toplumlardaki yeniden yapılanma (reorganizasyon, reform, devrim) zorunluluğu o kadar şiddetlenir.” (Tosun, 1990)

Örgüt uzmanlarının bir çoğu, örgütün değişmesi ve büyümesi nedeniyle zaman zaman düzenlemeler yapılmasının kaçınılmaz ve örgüt planlamasının sürekli bir iş olduğuna inanırlar. Gerçekten, örgütler, gerek iç gerekse dış etmenlerin etkisiyle sürekli bir evrim içindedirler. Bu olgu son çözümlemede bir yeniden tasarım ve örgütlenme oluşumuna yol açmaktadır. (Dale, 1955)

Örgütlenme ve yeniden örgütlenme girişimlerinde en çok üzerinde durulan başlıca konular şunlardır: “Amaçların belirlenmesi”, “İş tanımlaması”, “Eylemci, danışman (kurmay) işlevsel ilişkileri”, “Denetim alanı”, “Merkezcil ya da Merkezkaç yönetim”, “Kurul (komite ve komisyon) ların çalışma ve kullanımları” .

Örgütün iyi çalışmasını önleyen kimi sorunlara sağlıklı bir çözüm getirmek için, örgütte yapılmak istenen her değişimden önce, örgütün yapı ve işlevleri ile bunlara ilişkin sorunların çok iyi tanımlanmış olması gerekir. Aksi durumlarda yeniden düzenlemelerden beklenen yarar sağlanamaz.

## 2.2 Yeniden Yapılanma İhtiyacını Ortaya Çıkaran Etmenler

Değişen koşullara uyum sağlamak üzere günümüzde, işletmelerin örgütlenmeleri ile ilgili bir takım değişikliklere gitmeleri ve yönetim felsefelerini şu ana kadar alışlagelmişin dışında farklı doğrultulara oturtmaları; değişim mühendisliği, yeniden yapılanma, süreç yenileme (BPR), küçülme , küresel yapı, vb. kavramlarla ifade olunmaktadır. Farklı kavramlarla ifade edilmelerine karşın tüm bu kavramlarda ortak olan husus; işletmede yeniden yapılanma hususunun temel nokta olarak seçilmiş olmasıdır. ( Ekin, 1996)

Genel olarak yeniden yapılanma, rekabet gücünü artırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için; bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir. Bunun için; (Göker, 1996)

1. İşletmenin, hızla değişen dünya koşullarında işlerinin kısa, orta ve uzun vadede hangi istikamette gittiğini görebilmesi,
2. Bununla ilgili, geleceğe yönelik tahminde bulunması yani bir vizyon belirlemesi,
3. Belirlenen bu vizyona göre yeni gelişme stratejilerini tayin ederek fonksiyonel organizasyonunu ve işletmesini yeniden düzenlemesidir.

Yeniden yapılanma bir süreç içinde oluşur. Bu süreç içinde ele alınması gereken işlerin başlıcaları şunlardır : ( Laabs, 1995)

- Önce kendi piyasamızda, ülkemizde ve dünyada halen bulunduğumuz yerin belirlenmesi,
- İş sahamızla ilgili yeni gelişmelerin ve trendlerin takibi, analizi, değerlendirilmesi ve özümlemesi,
- Bu trendlerin işimize ve işletmemize olan muhtemel etkilerinin tayini, önümüze çıkan yeni fırsatların ortaya konması, (Göker, 1996)
- Piyasamızdaki rekabet şartlarının ve rakiplerimizin analizi ve değerlendirilmesi, (Waalewijn,1996)
- Bu analizlerin ışığında geleceğe yönelik bir vizyon geliştirilmesi,
- Bu vizyona göre, kısa, orta ve uzun vadede müşterilerimizin kimler olacağını ve bunların gerçek isteklerinin tahmin edilmesi,
- Tespit edilen potansiyel müşteri kitlesi ışığında, mamul dizaynından ve geliştirilmesinden başlayarak izlenecek pazarlama stratejilerinin belirlenmesi,

- Üretimde en iyi sonuçları almak üzere kullanacağımız teknolojinin belirlenmesi; bunun transfer veya mümkünse kendimiz tarafından geliştirilmesi,
- Üretim metotlarını geliştirerek, işletmenin esnek bir düzene oturtulması ve verimliliğin artırılması ,
- Toplam kalite yönetimi kavramının işletmeye getirilmesi, kaliteyi yükseltirken maliyetlerin düşürülmesi, (Dreilinger,1994)
- Organizasyonumuzun yeni stratejilere uygun olarak yeniden düzenlenmesi; mesleğinde başarılı, bilgili, dinamik, çalışkan, ileriye görebilen, doğru tahminlerde bulunan ve değişikliklere çabuk adapte olabilen kadroların iş başına getirilmesi ve bunların eğitimi ve geliştirilmesi, (Hamel, 1995)
- Organizasyonda yaratıcılığı, takım çalışmasını, kendi başına karar vermeyi ve önümüze çıkan sorunlara çözüm üretmeyi ön plana çıkaracak insan ilişkilerinin kurulması, (Chaudron, 1995)
- İletişim, telekomünikasyon, bilgisayar, vb. teknolojilerden yararlanarak, planlama, koordinasyon, kontrol, bilgi akışı, kontrol ve karar verme, vb. fonksiyonların en üst performans düzeyine çıkarılması,
- Bu suretle mükemmelere erişerek, rekabet gücümüzün artırılması, rakiplerimizden farklı olarak piyasalara hakim olunması. Neticede, pazar payımızın ve karlılığımızın artırılması, işletmemizin sıhhatli bir şekilde gelişmesinin ve büyümesinin garanti altına alınması.

Son on yılda pazarlar, müşteri tercihleri, rekabet şartları, müşteriler vb. büyük değişikliklere uğramıştır. Dünyanın hemen hemen bütün gelişmiş ekonomileri büyük problemler yaşarken Taiwan, Hong Kong, Singapur, Malezya, vb. ülkeler süratle kalkınma yoluna girmişlerdir. Bu olgular yönetim ve organizasyon yapılarında yeni şartlara ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek için kendilerini baştan sona yenileme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İşte bu süreçte yeniden yapılanma denilmektedir. Özet olarak yeniden yapılanmayı ortaya çıkaran ana sebepler şunlardır: (Çetin, 1996)

1. Ekonomik ve sosyal hayatımızda hemen hemen bilinen her şeyin büyük çapta değişikliğe uğraması.
2. Bütün gelişmiş ülkelerde büyük bir durgunluk yaşanması.

3. Güney Kore, Taiwan, Singapur, Hong Kong vb. ülkelerin hızlı ekonomik kalkınmaları ve yüksek teknoloji, fakat ucuz işçilik avantajları ile dünya pazarlarına girmeleridir.

4. Rekabete dayanabilmek için Amerika ve Avrupa'nın serbest ticarete engeller koymak istemeleri.

Dünyadaki ana değişimler ve trendlerin başlıcalarını aşağıdaki koşullar oluşturmaktadır.

- Dünyanın küçülmesi ve elektronik, iletişim, bilgi, yaratıcılık, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmenin, haberleşmenin ön plana çıkması. (Doğan, 1994)
- Serbest rekabet düzeninin hakim olduğu piyasalarda yıkıcı rekabet prensiplerinin uygulanmaya başlanması. (Atiyas, 1993)
- Teknolojinin hızla gelişmesi sonucu şirket büyüklüğünün entegrasyonun bir avantaj değil, dezavantaj durumuna gelmesi; yüksek teknolojiye küçük ve orta boy işletmelerin rekabet güçlerinin artması ve bunun sonucu dahili piyasalarda da rekabet şartlarının büyük ölçüde ağırlaşması,
- Kalite ve satış sonrası hizmetlerin büyük önem kazanması, yoğun rekabet sonucu müşterilerin zor beğenen ve son derece seçici davranır hale gelmesi,
- Seri üretim ve kitlesel pazarlama metotlarının önemini kaybetmesi, butik tipi imalatın ön plana çıkması. Örneğin, daha önceleri bir kaç standart ürün üzerinde çalışan işletmelerin, şimdi müşteri isteklerine cevap verebilmek için yüzlerce değişik çeşit ürünü bir arada imal etme mecburiyetinde kalmaları,
- Çevre koşullarının çok hızla değişmesi neticesinde çok seri ve hızlı karar verme ve bu kararların en kısa zamanda uygulamaya koyma ihtiyacının belirmesi,

Ülke açısından; dışa açılma, globalleşme, uluslararası rekabete söz sahibi olmanın ancak işletmede hantallaşan, işe yaramayan yani işlevini kaybeden birimlerin mevcudiyeti halinde işletmenin doğru büyüklüğe ulaşmaya kadar işletmenin kendi içinde küçülmesi ve bunun da yeniden yapılanma ile mümkün olabileceğini söylenebilir.

Yeniden yapılanma eski usulleri, teknikleri hatta düşünce tarzını bir yana bırakarak, baştan aşağı bir değişim sürecidir. Burada işin en önemli kısmı, müşteri memnuniyetidir. İşletmede tüm faaliyetler bu nokta üzerinde odaklanmalıdır. Müşteriye, işe ve çevreye bakış açısı, iş yapma şekilleri, çalışan personele yani iç müşteriye yaklaşım, yönetim usulleri ve yönetim felsefesi, çalışan personelin işe bakış açıları, iş tutumları ve davranışları, gerekli görülen hallerde organizasyonel yapı değiştirilmesi gerekenler listesinin başta gelen unsurlarıdır.

Yeniden yapılanma bir reorganizasyon değildir. Reorganizasyon, yeniden yapılanmanın yalnızca bir parçasıdır. Bu sürece yalnızca reorganizasyon açısından bakmak hatalı olur. (Çetin, 1996)

### 2.3 Yeniden Yapılanmanın Ana Prensipleri

- İşletmeyi ve bütün organizasyonu; daha dinamik, daha yaratıcı ve değişen şartlara daha uyumlu hale getirmek.
- İşletme organizasyondaki herkesi bir iş adamı olarak görebilmek. Yani işletmenin her bir personelinin, kendi başına bağımsız çalışan ve elde ettiği neticelerden kendi sorumlu olan bir girişimci gibi hareket etmesini sağlamak.
- Personelin, kendine verilen işlerde ya gereken (beklenen) performansı göstermesini sağlamak ya da organizasyonla ilişkisini kesmek.
- Organizasyondaki en alt kademedeki en üst kademeyle bütün personeli işletmenin amaçları ve erişmek istediği hedefler hakkında bilgilendirmek ve buna göre netice alacak şekilde davranışlarda bulunmak.
- Yaratıcılık, yenilik, dinamizm ve performansı esas almak.
- Bunun için organizasyonda, bireyselliği ön plana çıkarmak.
- Müşteri, organizasyonun ve işletmenin temel ilkesidir. İşletmedeki tüm faaliyetler, iç ve dış müşteriye daha yakın olmak, müşteriye daha fazla memnun etmek, ve müşteriye daha fazla hizmet götürmek içindir.

### 2.4 Yeniden Yapılanmanın Bölümleri

Yeniden yapılanmanın iki ana bölümü vardır. Birinci bölüm, yeni bir vizyon geliştirerek işletmenin işini yeniden tariflemek , ikinci bölüm ise ; işletme için geliştirilen bu yeni iş tarifine göre işletmeyi yeniden düzenlemek, dizayn etmektir. (Mangenelli, 1994)

#### 2.4.1 İşletmenin yeniden yaratılması

İşletmenin iş sahasının yeniden tarifi şu şekilde yapılabilir:

1. Önce işletmeden evvel zihinde değişimi planlamak. Bunun için önce zihinde beyaz bir sayfa açarak işe başlamak.

2. İş ve işletmeyi eskiye bağlı kalmadan en geniş bir şekilde düşünmek,



3. Bugünkü gelişmeleri ve geleceğe ait tahminleri de göz önünde bulundurarak, mevcut işletmeyi hiç düşünmeden, işin ve işletmenin nasıl olması gerektiğini tasarlamak,

4. Bundan sonra, mevcutları da hesaba katarak yeniden yapılanma stratejilerini belirlemek, gerçekçi ve uygulanabilir bir plan yapmak.

Bu bölüm, her şeyi yıkıp işe yeniden başlamak yerine birçok hallerde işletmeyi sarsmadan bazı şeyleri değiştirip, bazılarını yenilemek suretiyle yapılabilir. Bazı ender hallerde ise, gerçekten işletmeyi yıkıp yeni bir düzen kurmak gerekebilir. (Göker, 1996)

#### 2.4.2 İşletmenin yeniden dizaynı

İşletmenin temel yapısının ve tüm faaliyetlerinin yeniden dizayn edilerek daha verimli bir çalışma ortamının yaratılmasıdır ve başlıca iki ana faaliyetten oluşur:

1. Örgütsel süreçlerin yeniden dizaynı,
2. Organizasyonun daha dinamik, daha yaratıcı ve daha esnek bir hale getirilmesi

##### 2.4.2.1 Örgütsel süreçlerin yeniden dizaynı

Herhangi bir işletmede yapılan işler gruplandığında sekiz, on ana işler küresi elde edilebilir. Bir organizasyon içinde belli bir ana işin başından başlayarak, sonuna kadar kapsadığı tüm faaliyetler topluluğuna örgütsel süreç denir. Örgüte ait süreçlerin daha etkin ve daha verimli bir hale getirilmesi için yapılan çalışmalar, süreçlerin yeniden dizaynı diye adlandırılır. Yeniden yapılanma felsefesi içinde işlevlerden ziyade süreçlerin yönetimi prensibi vardır. (Koçel, 1998)

Örgütsel süreç oluşturma aşamaları; (Çetin,1996)

1. Örgütsel sürecin tanımının yapılması,
2. Ana süreçlerin tespiti,
3. Her süreç için sistem analizi
4. Her sürecin yeniden dizaynı
5. Her süreç için o işi yapan kişilerden bir görev grubu oluşturulması,
6. Ekiplerin çalışmaya başlaması , uygulama ve eğitim.

Süreçlerin yeniden dizaynı işi, yeniden yapılanmanın bir parçası olup bu işi işletme iyi durumda iken gerçekleştirmek gerekir. Yoksa işletme bir krizin içine girmişse, bu işi yapmak son derece güçleşir. (Göker, 1996)

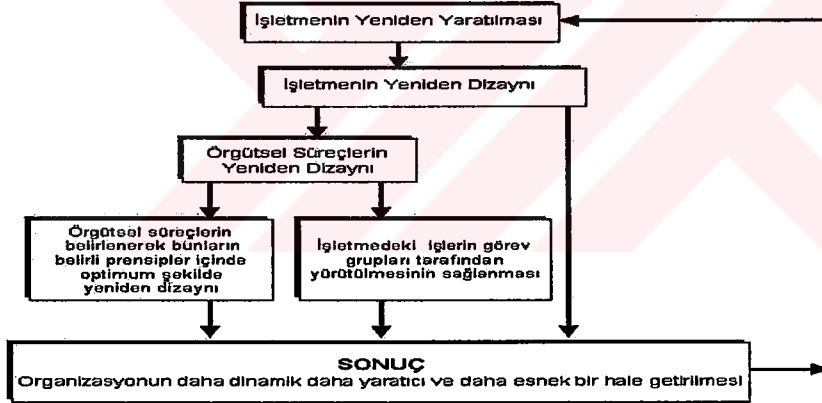
Örgütsel süreçlerin yeniden dizaynında iki ana bölüm vardır :

1. Örgütsel süreçlerin belirlenerek bunların belirli prensipler dahilinde optimum şekilde yeniden dizayn edilmeleri,
2. Bu yapıldıktan sonra, işletmedeki işlerin görev ekipleri tarafından yürütülmesinin sağlanması.

Ana süreçler yeniden dizayn edildikten sonra süreç görev gurubu organizasyonuna gidilip, bunun gereklerinin yerine getirilmesi lazımdır. Aksi takdirde, yapılan çalışmaların hiç bir anlamı olmaz. Süreç organizasyonu ile mevcut işlevsel organizasyon arasında, kaçınılmaz olarak çatışmalar çıkacaktır. Bu yüzden iki organizasyonu bağdaştıracak tedbirler almak lazımdır. (Nagasundaram, 1994)

#### 2.4.2.2 Organizasyonun daha dinamik, yaratıcı ve esnek bir hale getirilmesi

Bununla daha hızlı ve etkin bir şekilde hareket edebilme, konuları çabuk kavrayıp değerlendirerek süratle karar verebilme hedeflenmektedir. Şekil 2.1 'de işletmenin yeniden yapılanma süreci gösterilmiştir.



Şekil 2.1. İşletmenin yeniden yapılanma süreci (Çetin, 1996)

### 2.5 Organizasyondaki Çeşitli Faaliyetleri Süreçler Halinde Gruplarken Dikkat Edilecek Hususlar

Önce işletmedeki ana süreçler sonra her bir süreç içindeki alt süreçler belirlenir.

Örgütsel süreçlerin tayininde göz önünde bulundurulması yararlı bazı prensipler şunlardır : (Miles, 1994)

1. Önce işletmenin ana hedefleri ve ana süreçler belirlenmeli.
2. Belirlenen her bir sürecin kendi hedefleri ayrı ayrı ortaya konmalı ve süreç hedefleri ile organizasyonun ana hedefleri arasında koordinasyon sağlanmalı.

3. Her bir sürecin ve alt sürecin işletme ana hedeflerine katkısı belirlenmeli
4. Süreçlerin başı ve sonu belli olmalı,
5. Ana süreçle diğer süreçlerin ilişkileri, açık ve seçik ortaya konmalı,
6. Daha önceki işlev temeline göre bölümlere ayırma ile ele alınan süreç içindeki faaliyetlerin ilişkileri de belirlenebilmelidir.

#### 2.5.1 Örgütsel süreçlerin yeniden dizaynının ana prensipleri

1. Organizasyon yapısı ulaşılmak istenen sonuçlara göre kurulmalıdır,
2. Erişilmek istenen hedefler yüksek tutulmalıdır.
3. Organizasyondaki mevcut işlevler ve süreçler kritik bir gözle yeniden incelenmelidir,
4. Yapılan her bir faaliyet gözden geçirilmeli ve iş basitleştirilmesine gidilmelidir,
5. Belli bir süreçle ilgili kararlar, o süreçte ve o süreci gerçekleştiren ekip içinde alınmalıdır.
6. Paralel faaliyetler yapıya entegre edilmek yerine, bir şebeke şeklinde birbirine bağlanmalıdır,
7. Bir sürecin içindeki muhtelif faaliyetler tabii bir sıra içinde gerçekleştirilmelidir.
8. Her bir süreci gerçekleştirmek için birden fazla yol olabildiği halde optimum olanı seçilmelidir.
9. Coğrafi olarak birbirinden ayrı kaynaklar tek merkezde toplanmış gibi düşünülmelidir.
10. Çalışanlara gerekli yetki ve sorumluluk verilmelidir.
11. Her bir süreç için hedefler ve kontrol mekanizmaları tespit edilmelidir,
12. Bilgi süreci ve değerlendirilmesi işi, organizasyonel sürecin önemli bir parçası olarak düşünülüp sürecin içine dahil edilmelidir,
13. Lüzumsuz işler elimine edilmelidir,
14. İşleri, mümkün olduğu kadar asıl sahipleri yapmalıdır,
15. İşle ilgili kontroller de asgari seviyeye indirilmelidir.

### 2.5.2 Örgütsel süreçlerin yeniden dizaynı projesinin gerçekleştirilmesindeki organizasyon yapısı

Böyle bir projenin organizasyonunda şu birimler yer alır:

1. Projeyi başlatan ve destekleyen en üst düzeydeki yönetici,
2. Proje koordinatörü; üst düzey yöneticisi
3. Proje koordinasyon komitesi,
4. Her süreç için görev grubu liderleri
5. Süreç görev gruplarında yer alan üyeler,

*Projeyi Destekleyen En Üst düzey Yönetici* ; herhangi bir yeniden yapılanma projesinin işletmede başarılı olabilmesi için, işletmenin en üst düzeydeki yöneticileri tarafından desteklenmesi gereklidir. Verilen destekle personel heveslendirilmeli, teşvik edilmeli ve moralleri yükseltilmelidir. Bu destek proje sürecince devamlı olmalıdır. Ayrıca üst kademe yöneticilerden her birinin projeye ayrı ayrı destek vermeleri yerine, aralarından birini seçip bu işle görevlendirmeleri yerinde olur. *Proje Koordinatörü* projenin teknik sorumluluğunu üstlenecek ve başarıya ulaşılması için gerekli koordinasyonu sağlayacak kişidir. Bunun da bir üst kademe yöneticisi olması ve zamanının büyük bir kısmını hatta tamamını bu işe ayırması yerinde olur.

**Proje Koordinasyon Komitesi** : Proje koordinatörü başkanlığında, süreç, görev gruplarının liderlerinden oluşur. Komiteye zaman zaman veya devamlı olarak, işletmenin içinden veya dışından kişiler de katılabilir. (Hammer,1997)

**Görev Grubu Liderleri** : Seçilen her sürecin başına bir grup lideri getirilir. Bu lider ya üst kademe tarafından tayin edilir veya grubun kendisi tarafından demokratik bir yolla seçilir. Grup liderliği, büyük sorumluluk isteyen bir iştir. Bu kişilerin ekiplerini motive edici, yol gösterici, iş bitirici, vb. kişiler arasından seçilmesi daha yararlıdır. (Layne, 1995)

**Süreç Görev Gruplarında Yer alan Üyeler** : Üyeler, üzerinde çalıştıkları sürecin detaylarını bilen, elleri işin üzerinde olan kişilerdir.

### 2.5.3 İçinde bulunulan sistemin analizi

Süreçlerin yeniden dizaynında içinde bulunulan sistemin analizinde aşağıdaki soruları sormak ve bunları cevaplamakla işe başlanabilir:

1. Organizasyon yapısındaki ana süreçler nelerdir?

2. Herdir süreç, klasik organizasyonda hangi işlevsel sahaları ele almaktadır?

3. Organizasyonun ana gayesi ve/veya gayelerini nasıl tanımlayabilirsiniz?

4. Herdir sürecin organizasyonun ana gayesi ile ilişkisi ve bu gayeye katkısı nedir? Ve rekabet gücümüzü ne şekilde etkiliyor?

5. Belirlenen bu ilişki ve katkı ile ilişkili olarak Herdir sürecin alt ana gayeleri nelerdir?

6. Şimdiki durumda, Herdir süreç ne şekilde yürütülüyor ve yönetiliyor?

7. Her bir süreçten elde edilen performans ölçülebiliyor mu?

8. Herdir süreçten elde edilen performans yeterli mi? Yeterli değilse nerelerde aksama var?

9. Performans seviyesi arttırılırsa hangi olumlu neticeler elde edilebilir?

Ayrıca Herdir sürecin yürütülmesi sırasında:

1. Organizasyonda, departmanlar veya şahıslar arası sürtüşmeler ve çatışmalar çıkıyor mu? Bunlar zararlı mı? Ne şekilde çözümleniyorlar?

2. Her işin sahibi var mı? Ortada kalan iş var mı?

3. Sistemin analizini her süreç grubu kendi içinde gerçekleştirir. Bu iş yapılırken dışarıdaki uzmanlardan yardım alınabilir.

4. Sistem analizine başlamadan önce gruplar bu konuda eğitilmelidir.

5. Bu konuda gruba endüstri mühendisleri veya bilgisayar sistem analistleri dahil edilirse, işler daha kolay yürür.

6. Sistem analizi sırasında akış diyagramı tekniklerinin kullanılması faydalı olur.

7. Sistem analizinin gayesi, mevcut sistemi olduğu gibi kağıda dökmek değildir. Esas hedef mevcut iş yapma şekillerindeki hataları, sorunlu alanları, gereksiz işleri, vb. bulup çıkarmaktır.

Süreç ekiplerinin performanslarının ölçüm ve değerlendirilmesi göz önünde bulundurulması gerekli en önemli noktalardan biridir. İnsanlara çok yetki verilir ve kontroller azalır, süreç ekiplerinin ne yöne gideceği belli olmayabilir. Her koşulda performans ölçümlemesi şarttır. Bunun için;

- Performans kriterleri, mümkün olan hallerde yazılı olarak ortaya konmalıdır.

- Bu kriterler rakamlarla ifade edilebilmeli, ölçüm ve değerlendirme işlemleri bu rakamlara oturtulmalıdır.
- Grubun performansından başta ekip lideri olmak üzere bütün grup sorumlu tutulmalıdır.
- Performans gösteremeyen ekiplerin liderleri derhal değiştirilmelidir.
- İşletme çapında, performansa bağlı olarak bir ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir.

Yeniden yapılanma sürecinin bir aşaması olan işletmenin yeniden dizaynı ile örgütsel süreçlerin yeniden dizaynı ve organizasyonun daha dinamik, daha yaratıcı ve daha esnek bir hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Organizasyonun daha dinamik hale getirilmesi ile; gerekli esnekliği ve yaratıcılığı sağlayabilmek için hızlı ve etkin bir şekilde hareket edebilme, değişen şartlara hemen uyum gösterebilme, konuları çabuk kavrayıp değerlendirerek süratle karar verebilme gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Organizasyondaki hiyerarşinin minimuma indirilmesi işletmenin bir anlamda yalın örgütlenmesi sayısız faydalar getirecektir. Aşağıdaki çizelge 2.1 'de bu organizasyonel faktörler açısından fonksiyonel yaklaşım ile süreç yaklaşımı arasındaki farklar ayrıntılı olarak verilmiştir.

#### **2.5.4 Değişim yönetimi**

Yeniden yapılanma sürekli bir değişimi gerektirdiğinden önce çalışanları değişim konusunda bilgilendirmek gerekir. Değişim de iki türlü oluşur, ya yavaş yavaş değişim evrim ya da bir anda veya çok hızlı değişim devrim. 1980'lere kadar dünyadaki değişimler yavaş yavaş gerçekleştiğinden dolayı evrim yoluyla değişiklik yapan işletmeler başarılı olabiliyorlardı. Oysa bugünün gerektirdiği koşullarda başarılı olabilmek için; sorunlara bütüncül yani iç ve dış çevreyi de dikkate alarak çok hızlı ve sürekli yaklaşım önceden mevcut olmayanı yaratmak esas olmalıdır. (Çetin, 1996)

Çizelge 2.1. Organizasyonel faktörler açısından fonksiyonel yaklaşımı ile süreç yaklaşımı arasındaki farklar (Çetin, 1996)

Organizasyonel Faktör	Fonksiyonel Yaklaşım	Süreç Yaklaşımı
Ana Özelliği	Emir verir ve kontrol eder.	İnsanlara yetki ve sorumluluk verir. Onları iş yapmak için gerekli gereçlerle donatır. Motive eder.
İletişim Kanalları	Resmi ve kontrollü bilgi ve iletişim akışı,	Gayri resmi ve ihtiyaca göre değişen, açık uçlu bilgi iletişim kanalları kullanılır.
Faaliyetler/Çalışmalar	Standart iş tarifleri ile belirlenmiş ve çoğunlukla yazılı şekle getirilmiş. Katı ve değişmez.	Bir süreç grubundan diğerine değişen, işe, zamana ve yere göre uyarlanan çalışmalar.
Karar Verme Yetkisi	Uygulayıcı yöneticilerin elinde.	Görev ekiplerindeki ilgili uzman personele bırakılmış.
Uyum Gösterebilme	Resmi yapıyı her ne pahasına olursa olsun bozmama eğilimi. Değişen şartlara çok zor uyum.	Esnek bir yapı katı kuralları yok. Gayelere, işe ve şartlara göre derhal gerçekleştirilen uyum.
İşe Yaklaşma	Resmi süreçleri kurmay departmanlar hazırlar ve çalışanlara iletilir.	Her ekip kendi süreçlerini kendi dizayn eder.
Kontrol	Katı kontrol sistemleri. Bunların zaman içinde değişmemesine özen gösterilir.	Ele alınan sürecin belirlenen gayelerine göre iş yapanlar kendi kontrol sistemlerini kendileri geliştirirler.
İnsan Davranışları	Kurallara uyum esas. İş tariflerini aynen yerine getirmek gerekli. Fazla yaratıcılığa ve kişiselliğe imkan sağlanmaz.	Roller, sorumluluklar ve işi ele alış şekilleri; iş yapana bırakılır. İnsanlar kendi usullerine göre çalışır. Yaratıcılık faktörü yüksektir.
Katılımcılık	Zayıf katılımcılık organizasyonel bütünleşme ve aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı çok zayıf.	İşe katılımcı bir yaklaşım. Görev ekipleri için katılımcılık. Görev ekipleri arasında katılımcılık.

## 2.6 Reorganizasyon Kuralları

1. Ön araştırmanızı yapın. İçinde bulunduğunuz belirsiz karışıklığın nedenlerini ve sorunlarınızı bir düzene sokmaya çalışın. Bunları ortaya çıkarabiliyorsanız reorganizasyon gerekli bir strateji olmayabilir.

2. Reorganizasyonu hazırlarken, sembolik yanlarına da dikkat edin ve bunları kendi yararınıza kullanın.

3. Kendinize (ve bütün organizasyona) ne kadar araştırma yaparsanız yapın reorganizasyonun nedenlerini açıklayamayacağınızı itiraf edin. Reorganizasyon sırasında ortaya çıkacak sorunları önceden göremeyeceğinizi aklınızdan çıkarmayın.

4. Planlara esnek olmayı ekleyin. Reorganizasyon sırasında ortaya yeni sorunlar çıktıkça, değişiklik yapacağınızı da en baştan açıkça belirtin.

5. Reorganizasyonun gelişmesini denetleyecek bir mekanizma kurun. Ortaya çıkan sorunları görsünler, bunları reorganizasyonu düzenleyen birimlere iletinler.

6. En önemlisi, ne yapacağınızı bilmediğiniz zaman reorganizasyona başvurduğunuzu unutmayın. Bu da son derece olağandır. (Golde, 1989)

## 2.7 Büyük Boy İşletmeleri Küçük Boy İşletmeler Gibi Yönetmeye Götüren Nedenler

Her ne kadar büyük boy işletmeler globalleşme sürecinde birtakım avantajlara sahiplerse de aynı sektörde, aynı faaliyet dalında faaliyet gösteren büyük boy işletmeler bazen daha dinamik, esnek ve yaratıcı olan küçük boy işletmelerin rekabetine dayanmamaktadır. Küçük boy işletmeler büyük boy işletmelere nazaran, daha dinamik ve daha esnektir, ayrıca değişimlere daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Öyleyse yapılacak şey, büyük boy işletmeleri birer küçük boy işletme gibi yönetmenin yollarını arayıp bulabilmektir. İşte yeniden yapılanma bu soruna çözüm getirmektir. Küçük boy işletmelerde resmi organizasyonun katı kuralları geçerli olmadığından dolayı yaratıcılığa ve amaçlara yönelik olarak çalışmayı destekleyen bir atmosfer vardır. Dışardan bakıldığında küçük boy işletmelerde bir düzen bozukluğu var gibi gözlense de küçük boy işletme yöneticileri bu bozuk düzen içinde dahi bireysel gayretleri ile işleri neticeye götürebilirler. Ama işletmeler büyüdükçe, bozuk düzen, halen devam ettirilirse, resmi organizasyona geçmek gerekliliği ortaya çıkar. Bu da yaratıcılığı ve girişimciliği kısıtlar.

Yeniden yapılanma, organizasyonda bir takım değişiklikler yapmaktan ziyade eğitim ve çevreye bakış açısının, yönetim felsefesinin değişmesi demektir. Bu sebeple, önce dünyadaki değişiklikleri ve ana trendleri inceleyip, özümleyerek, neden değişmek gerektiğini iyice



anlamak gerekir. Değişimin şart olduğuna ve eski usullerle artık işlerin yürümeyeceğine önce kendimizi ikna ettikten sonra oturup nasıl değişeceğimizi planlamak lazımdır. Bunu başarabilmenin yollarından biri de bu işi başarmış işletmeleri ve bunların yöneticilerini incelemektir.

Büyük boy işletmeleri küçük boy işletmeler gibi yürütmeye götüren nedenler: (Çetin, 1996)

- Mamul çeşitliliğinin zorunlu olması
- Ürün icadındansa mevcut ürünlerin geliştirilmesi
- Mevcut bir ürüne yeni kullanım alanları bulunarak yeni ve kitlesel pazarların gelişmesi
- Ürün geliştirme ile fiyatların büyük miktarda düşmesi
- Müşterinin gizli istek ve arzuları keşfedilerek moda akımlarının yaratılması
- Rekabetin fiyatla değil, kaliteyle sağlanması.

## 2.8 Yönetimdeki Gelişmelerin İşletmelere Olan Etkileri

İşletmelerin büyümeleriyle birlikte ortaya yeni problemler ve masraflar çıkar. İşletmeler büyüdükçe, bürokrasi artar, esnekliğin ortadan kalkmasıyla işletme hantallaşır ve büyük çapta israf ortaya çıkar. Bu işletmelerin çalışmalarının motive edilmeleri, verimli bir şekilde çalıştırılmaları ve yaratıcılığa teşvik edilmeleri çok güçleşir. Böylece büyüklük bir dezavantaj halini alır.

### 2.8.1 Küçük boy işletmeler için

1. Müşteri istekleri ve tercihleri de globalleşip belirli noktalarda toplanıyor. Yani dünyanın bir çok yerinde alıcılar aynı tipteki, aynı kalitedeki ürünleri arıyorlar. Bu trendin de büyük boy işletmelerin işine yarayabileceği düşünülebilir. Fakat aynı zamanda müşteri daha seçici, nazlı ve zor beğenen bir alıcı oluyor. Bu arada, ilk önce Japonlar tarafından uygulamaya konulan ve büyük başarı elde edilen toplam kalite yönetimi prensipleri artık bütün işletmeler tarafından uygulanmaya başlandı. Dolayısıyla üretilen malların kaliteleri arasında büyük farklılıklar yok. Dolayısıyla bu trendler, dünya Pazarlarında yerleşmiş marka imajının sürekli olamayacağını gündeme getirmiştir.

2. Ticaret engellerinin kaldırılması, görünürde büyük boy işletmelerin yararına gibiydi. Küçük boy işletmelerin mamullerini birçok dış ülkenin standartlarına göre yeniden dizayn etmeleri ve uluslararası piyasaların getirdiği vergi hukuk problemleri için işletmelerinde yetişmiş eleman bulundurmaları hemen hemen imkansızdı. Fakat ticaret engellerinin kaldırılması ile dünyanın birçok yerinde yeni Pazarlar açıldı. Ayrıca bu

pazarlara giriş ve orada iş yapma kolaylaştı. Bu ise, küçük boy işletmelerin işine yaradı. Şimdi küçük boy işletme yöneticisi, yavaş yavaş dünyaya açılmanın, yani globalleşmenin ilk adımlarını atıyorlar. Bu da büyük boy işletmeler için göz ardı edilemeyecek tehdit oluşturuyor.

3. Uluslararası bankacılık ve finans sektörü ile para piyasalarının daha verimli hale gelmesi ve globalizasyonu, artık küçük boy işletmeleri de bu pazarlardan, büyük boy işletmeler gibi parayı temin edip, kullanmalarını sağlıyor.

4. Büyük boy işletmeler bilgisayarlar konusunda da yanılığa düştüler. Tahminlere göre bilgisayarlaşma büyük boy işletmelerin ölçek ekonomilerinden dolayı daha büyük çaplı üretim ve dağıtımla, kalitede ve fiyatlarda avantaj sağlayacaktı. Bilgisayarlaşma küçük boy işletmeleri daha ekonomik hale getirerek optimum üretim hacmi küçüldükçe küçüldü. Bunun en güzel örneklerini; son yıllarda büyük çapta ucuzlayan bilgisayarları artık küçük boy işletmelerin de alıp kullanabilmesinde görebiliriz. Bu suretle eskiden yalnızca büyük boy işletmelerin kullanabildikleri lojistik teknikler, karmaşık finansal modeller, çeşitli otomatik büro uygulamaları şimdi küçük boy işletmelere yarar sağlıyor.

5. Büyük boy işletmeler, araştırma geliştirme için çok daha fazla paralar harcayabilirler. Küçük boy işletmelerin bu alana ayırabilecek pek fazla bütçeleri yoktur. Bununla beraber, son yıllarda, bilgisayarlardan biyoteknolojiye kadar çok geniş bir yelpazede en yeni ve en çarpıcı buluşların küçük boy işletmelerden gelmesi, yaratıcılığın paradan daha önemli olduğunun bir göstergesidir.

### **2.8.2 Büyük boy işletmeler için**

Devleşen işletmelerin avantajları ortadan kalkmaya başlayıp büyüklüğün getirdiği ekstra masraflar ve dezavantajlar daha da belirginleşince pek çok büyük boy işletme, faaliyetlerini ve üretim süreçlerini yeniden gözden geçirerek organizasyonlardaki kademeleri azaltıp bilgi akışını hızlandırmaktadırlar. Genel masrafların büyük çapta azaltılmasına gidilmekte ve büyük boy işletmeler otonom küçük boy işletmelere bölünerek yeni şirketler kurma yerine, şube sistemlerini veya değişik tiplerdeki ortaklıkları tercih etmektedirler. (Çetin, 1996)

## **2.9 Reorganizasyonun İnsanları Değiştirme Yaklaşımları**

1. Amaçlanan değişikliği temsil edebilecek nitelikteki kişileri almak.

2. Çalışanları değiştirmek yerine, bir çeşit iletişim yoluyla onların yaklaşımlarını değiştirmek. Örneğin, istenen değişikliği kavrayıp benimseyebilmeleri için çalışanları özel bir eğitimden geçirmek.

3. Çevresel etkenleri, istenilen yaklaşım değişikliğini sağlayabilecek biçimde yeniden düzenlemek. Çevreyle ilgili anahtar etkenler şunlar olabilir :

a. Teşvik ve kontrol yöntemlerini değiştirmek,

b. Para, insan gücü, araç ve bilgi gibi kaynakları değiştirmek.

c. Kuruluşların yapısını değiştirmek, ki bu reorganizasyon olarak tanımlanır. (Golde,1989)

## 2.10 Reorganizasyonun Karmaşıklığı, Görünmezliği ve Soyutluğu Özelliği

**Karmaşıklığı** : İşletme faaliyetlerinin her dilimini kapsar, yani birden fazla değişken söz konusudur.

**Görünmezliği** : Ölçülmesi ve kontrolü güç insan ve grup ilişkilerini içerir.

**Soyutluğu** : İşin sadece gerçek yüzü ile ilgilenmeyen, çok yüksek düzeyde bir stratejidir. (Golde, 1989)

## 2.11 Yeniden Yapılanmada İzlenecek Adımlar

### 2.11.1 Yeniden yapılanma için ön inceleme yapılması ve yeniden yapılanmaya karar verilmesi

İdarecilerin değişmesi, şirketlerin alım satımı, şirketin önemli mülklerinin, fabrikalarının satılması, ürün hattında, teknolojiye, yöntemlerde ,uzun vadeli plan ve tasarımlardaki değişiklikler veya başka nedenlerle işletmelerde yeniden yapılanma ihtiyacı söz konusu olabilir.

Yeniden yapılanma teklifi, işletme içinden veya işletme dışından gelebilir. Değişen bir tepe yöneticisinin, bir komitenin veya yönetim kurulunun teklifi olabilir; maliyetlerin düşürülmesi, imalat prosesinin değiştirilmesi için reorganizasyon yapılması ilgili departman başkanları tarafından öne sürülebilir; işletme dışından hükümet otoriteleri, sendikalar tarafından bazı değişikliklerin yapılması istenebilir veya müşavirlik firmaları tarafından önerilebilir. (Arıkan, 1973)

Yapılan teklifler göz önünde bulundurularak bir ön inceleme yapılmalı ve reorganizasyon yapılıp yapılmaması konusunda genel bir prensip kararı verilmelidir.

Tedbirli olmak; faydalarını, gerekliliğini ortaya koyup, sakınca ve zararlarını da gerçekçi bir şekilde belirleyip, objektif bir şekilde karar vermek gerekir. Bu arada yeniden yapılanma maliyeti de bu kararı etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

### 2.11.2 Kararın kabul edilmesi

Değişiklik kolay kabullenilecek bir durum değildir. Bu sebeple yeniden yapılanma kararına işletme içi ve işletme dışı kaynak ve kişiler muhalefet edebilir. Muhalefet yönetim kurulundan baskı yoluyla gelebilir veya yüksek bir yönetici, daha sıklıkla bir grup yöneticiden gelir. Ya da finans bölümü başkan yardımcısı yeniden yapılanma için gerekli parayı veremeyeceklerini ifade eder. Veya üretim şefi kendi otoritesinin kaybolacağı endişesiyle muhalefet edebilir. İşletme dışı kaynaklar, örneğin, finans kurumları, danışmanlar, rakipler de engellemeler yapmaya çalışabilirler.

Yeniden yapılanma kararı, iç ve dış muhalefete rağmen kolaylıkla alınabildiği gibi, bazen değişikliğin gerekli olduğunu ispat etmek gerekebilir. Öncelikle kaybolan organizasyon hakkında muhalif kişi ya da gruplar ikna edilmelidir. Bunun en etkili yöntemi, genellikle aynı endüstri kolundaki başarılı bir firmayı veya başka endüstri kolundaki göze çarpan bir firmayı örnek göstermektir.

Ayrıca bazı ayrıntıların listesini çıkarmak, organizasyon değişikliği için önemli sebepleri göstermek, tavsiye edilen değişiklikleri delillerle detaylandırmak faydalı olabilir. Böyle bir doküman hiç bir tehdit oluşturmaz. Kararın kabulü için, yeniden yapılanma teklifinin önemli yöneticilerin kendisinden gelmesi en iyi yoldur.

Önemli yöneticilerin desteği alındıktan sonra yönetim kurulundan yasal destek almak gereği doğabilir. Eğer bu çalışan bir kurulsaydı, üyeler tek tek ikna edilebilir. Çalışmayan bir kurul ise genelde öneriyi kabul etmiş gibidir. Tabii bunun için sunuş ve sebeplerin iyi bir şekilde ortaya konması gerekir . (Dale, 1955)

Yeniden yapılanma için kabul alma çabaları her zaman sonuç vermez. Zaman kısa olabilir. Karşılaşılan direnç, beklenenden çok fazla olabilir.

### 2.11.3 Yeniden yapılanma görevinin verilmesi

Bu aşama oldukça önemlidir. Çünkü bu çalışmanın, başarılması kolay değildir; mevcut problemlerin tespiti, gerekli bilgilerin soru formları ve görüşmelerle alınması, amaçların tespiti, öngörülen amaçlara ulaşmaya olanak sağlayan araçların belirlenmesi, örgüt şemalarının ve yönetmeliklerin hazırlanması ve diğer işler zamanı iyi kullanmayı, beceri ve en önemlisi uzmanlığı gerektirir.

Bir organizasyon uzmanında aranılan genel nitelikleri aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz :  
(Dale,1955)

- Tecrübesi önemli yönetim fonksiyonlarını idare edebilecek kadar geniş olmalıdır.
- Büyük ve küçük fonksiyonları birbirinden ayırabilmeli ve her birini kendi yerine koymalıdır.
- Kişiliklerin tesiri altında kalmamalıdır.
- Kendi fikirlerini ortaya koyabilmeli ve savunmalıdır.
- Şirket yöneticilerine son plan onlarınmış gibi hissettirerek yenilenen yapıyı sahiplenmelerini sağlamalıdır.
- Üstün bir çözümlene yeteneği bulunmalı, aynı zamanda örgütsel sorunları hızla kavrayabilmeli, kişisel davranışlar hakkında yeterli bilgi ve önsezi sahibi olmalıdır.
- İşletmenin faaliyetleri, özellikle teknolojisi, iş ilişkileri, rakipleri ve davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır.
- Personelle arasındaki aralığı, saygıyı azaltmayacak oranda açık tutarken, herkesin kendisine rahatça açılabilmesi için dostça davranmalıdır.
- İşletmenin amaçlarıyla ve içinde bulunduğu koşullarla uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasında yararlanılacak kuramsal düşünce ve temel ilkelere ön yargılı olmamalıdır.
- Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir.
- Kusursuz bir belleğe sahip olmalı, hızla çalışabilmelidir.
- Pratik bilgi, kişisel objektiflik ve zamanı iyi kullanabilme önemli yeteneklerdir.

Yukarıda belirtilen niteliklerin tümüne sahip bir bireyin bulunması oldukça güçtür. Bu nedenle, yeniden yapılanma çalışması söz konusu niteliklerden en çoğuna sahip uzmana ya da bir uzman gruba yaptırılmalıdır. Fakat bu uzman kişi ya da uzman grubun işletme içinden veya dışından olması gibi bir sorun da söz konusudur.

### **Tek Bir Kişinin Veya Grubun Sorumluluğu Alması**

Organizasyonu değiştirmek zor bir iştir. Büyük emek ve tecrübe ister. İdare, analiz ve işleri yerine getirme (bir yeniden yapılanma programında) sürekli görevlerdir. Aynı seviyede bir grup insan bu işleri büyük zorluklarla ve çok zaman harcayarak yapabilirler. Bu yüzden

yeniden yapılanma görevini bir tek kişinin sorumluluğuna vermek ve eğer gerekliyse özel yetkilerle donatmak ve ona yardımcı olacak asistanlar tahsis etmek tavsiye edilir.

Küçük şirketlerde bir yüksek memur (kontrolör), endüstriyel ilişki yöneticisi ya da başkan yardımcısı bu sorumluluğu alabilir. Bu kişiler otoriteye sahiptirler ve şirket hakkında detaylı bilgileri vardır.

Daha büyük firmalar, bir full-time uzman işe alarak (yeniden yapılanma çalışmalarının başına veya kontrol grubuna) sorunu çözerler. Böyle kişiler ve asistanları genelde organizasyon planlamasında teorik ve pratik bilginin bir kombinasyonuna sahiptirler. Özellikle şirketi fonksiyonlaştırma konusunda çok bilgilidirler.

### **Şirketin Yöneticilerinin İşe Katılma Mesafesi**

Bir çok otorite, organizasyon sorunlarının üst kademe yönetimde tartışılmasının yararına inanırlar. Çünkü hiçbir organizasyon uzmanı veya sorumluluk verilen kişi temel politikayı kurma ve alternatifler arasında karar verme yetkisini kendinde bulamaz. Bu güç tepe yöneticiye aittir. Fakat böyle durumlarda görevli kişi ya da grubun görüş ve yardımları göz önüne alınmalıdır. Birçok organizasyon yeniden yapılanma çalışmaları bünyesinde, organizasyonun gelişmesi için üst yöneticilerden oluşan komiteler kurarlar (en azından organizasyonu etkileyen kararları koordine etmek ve haberleşmek için). Böyle bir komitenin avantajları şunlardır:

- Bu anahtar departman yeni organizasyon planlama çalışmalarına yardımcı olduğu gibi destek verir.
- Komite, sonuçları yönetimsel fonksiyonlar olarak daha engelsiz kabul eder.
- Bu yöntem, metot bilincini yüksek organizasyon seviyelerine empoze eder. Bir ortak dil konuşulmaya başlanır.
- Bu komite sayesinde üst yönetimden birçok sempatik kulaklara sahip olmak, işletme çapında yeni yönetimsel fikirleri kabul ettirmek için bir faktördür.

Böyle bir grup (komite), çeşitli departman yöneticilerinden oluşabilir. İşletmenin faaliyet konusu bu seçimde önemli rol oynayacaktır. Örneğin, bir inşaat firması için şöyle bir komite oluşturulabilir; Kontrol, Endüstriyel ilişkiler, Satın alma, Mühendislik, Endüstriyel mühendislik, İdari mühendislik.

Bu tür komiteler vasıtasıyla işletme yöneticilerinin yeniden yapılanma çalışmalarına katılmaları, birçok fikir ayrılığını ortadan kaldırmaktadır. Fakat problemlerin boyutları yöneticilerin katılımına engel teşkil ediyorsa, bu yüzden çalışmaları gizli tutma eğilimi varsa,

o zaman hiçbir katılım olmayabilir. Eğer yöneticiler boyutunda değişim gerektirecek durumlar yoksa, yöneticileri neler olup bittiğinden haberdar etmek, fikirlerini sormak, onların değişiklik için desteğini almaya yardım eder. Diğer bir avantaj ise hemen her aşama ve tartışmada yer alan kontrol bölümü yöneticilerinden bir ya da birkaçının önerilerini finale kadar devam ettirmeleridir.

Yönetici katılımına karar verildiğinde, bazı şirketler yeniden yapılanma çalışmalarına bazı kurslar vererek başlarlar. Bu kurslar organizasyon prensip ve metotlarını öğretir. Ve bir günden bir haftaya kadar sürer. Örneğin, ofis idaresi fonksiyonları test edilecekse, o zaman ofis idaresi organizasyonu prensipleri öğretilir, diğer şirketlerin ofis idaresi bölümleri ziyaret edilir. Ayrıca geçici bir organizasyon komitesi kurulur. Bu komite organizasyonel problemler hakkında tüm çalışanlara eğitim verir. Yöneticilerle yüz yüze görüşülerek bilgi ve görüşleri alınır. Kendisiyle yüz yüze görüşülen yönetici sayısı, zamana, paraya, problemin önemine, reorganizasyonun kapsamına ve umulan sonuçlara bağlıdır.

### **Şirket Dışı Bir Danışmandan Faydalanma**

Şirket dışı danışmanların, uzmanların, şirket içi yöneticilere göre daha büyük ve çeşitli tecrübeleri vardır. Diğer reorganizasyon ve organizasyon çalışmalarından birikmiş bilgi getirebilir, değerli yöntemler önerebilir, önlenmesi gereken tuzakları gösterebilir ve zaman kazandıran metotları sunabilirler. Onların organizasyona, günlük işlerden sıkılmış olan yöneticilerden daha fazla ayırabilecekleri zamanları vardır. Danışman daha objektif olabilir ve bir probleme daha iyi konsantre olabilir. Becerikli ve uygun insan gücü sağlayacak konumda olabilir. Çekinmeden fikirlerini söyleyebilir. Organizasyonun içinde herkes tarafından bilinen yetersizlikleri dışarıdan birinin uyarması daha nezaketle karşılanır. Aynı sebepten dolayı dış danışman reorganizasyon planını yöneticilere daha iyi sunabilir.

İşletmeler bir danışmandan faydalanmaya karar verdiklerinde danışman için belirlenen pozisyonlar işletmeye göre değişmektedir. Şöyle ki, danışman reorganizasyon işinin başında sadece rehberlik edebilir veya önemli adımlar atılırken önerilerde bulunabilir. Eleştirisel olarak bitmiş planı analiz edebilir, o işi kendisi başlatabilir ve planın bitimine kadar gerekli tüm metotları uygulayabilir. Sonuçta planı yöneticilere sunar ve işletmeye uyarlanmasında yardımcı olur. Veya bir danışman ve dinleyici olarak görev üstlenebilir ve tepe yöneticisine ana ve uzun vadeli organizasyon problemleri hakkında tavsiye verebilir.

Danışmanın başarısı, ona verilen yardımın kapsamına, kendisine verilen zamana, yöneticilerden gelen işbirliğine, problemlerin tespiti için ayırabileceği zamana, serbest tartışma olanaklarına, şirketteki kişilerden ve politik etkilerden bağımsız davranabilme derecesine ve özellikle onun inisiyatifine günden güne bırakılan problemlere bağlıdır.

İşletmenin yeniden yapılanma çalışmaları için bir danışman kiralama kararı eldeki fonlara ve şirketin boyutlarına bağlıdır. Şirket büyüdükçe organizasyonun geliştirilmesi için ayrılmış bir departman olması daha büyük olasılıktır.

Eğer yeniden yapılanma kararı verilmiş ve bu görev için işletme dışı bir danışman kiralınması söz konusu ise bu iki olay aynı anda açıklanmalıdır.

Aşağıda ABC şirketi genel müdürünün yeniden yapılanma bildirisi verilmiştir. Bu bildiri şirket yöneticilerine olası bir yaklaşım örneği olabilir.

### **Yeniden Yapılanma (Reorganizasyon) Bildirisi**

*Organizasyon planımız, faaliyetlerimizi başarıyla yürütmemizde önemli bir faktördür. Bildiğiniz gibi bu konuda çok çaba harcadık ve geçtiğimiz bir ya da iki sene içinde organizasyon planımızda dikkate değer olduğuna inandığım bazı değişiklikler yaptık.*

*Şirketimiz oldukça büyük bir organizasyon olup, dağınık alanlarda çalışan farklı birimleri vardır. Her bir detayın doğruluğundan emin olmak için, organizasyonumuzun bütün yönlerini inceleyecek dikkati ve zamanı harcamak, ben ve diğer yöneticiler açısından oldukça zordur. Fakat böyle bir çalışmanın gerek olduğunu hissediyoruz. Bu şartlar altında, Yönetim Komitesi konuyu dikkatle gözden geçirdikten sonra, bu alanda uzman olan bu yönetim danışmanlığı şirketinden organizasyonumuzu gözden geçirmesini istemenin en pratik çözüm olacağına karar verdi. Bu işi yapması için seçilen firma..... idi.*

*Çalışmaların birinci aşamasında, organizasyonumuzun şu anki düzeninin ve işleyişinin tam olarak anlaşılması gereklidir. Şimdiki organizasyonumuzun genel bir görüntüsünü elde etmenin onlar için en iyi yolu, her birinizden görev ve sorumluluklarınız, yetki limitleriniz ve diğer birimlerle ilişkileriniz konularında bilgi almaktır. Özetle, bu mektuba iliştilmiş olan anketi doldurmanız ve ..... Şirketinde Bay.....'e göndermeniz istenmektedir. Lütfen anket formlarınızı 24 Temmuz'dan önce ellerinde olacak şekilde postalayınız.*

*Önünüzdeki birkaç hafta içerisinde, danışman firmadan bir temsilci sizinle kişisel olarak görüşecektir. Lütfen istenen (soruları) veya sizin yardımcı olabileceğini düşündüğünüz her türlü bilgiyi veriniz. Herkesin danışmanlarla görüşürken samimi ve açık olmasını rica ediyorum. Onlarla ancak bu şekilde konuşursanız işlerini en iyi şekilde yapabilirler ve bize en fazla yardımda bulunabilirler.*



#### 2.11.4 Yeniden yapılanma çalışmalarının zamanlaması

Yeniden yapılanma tek zamanlı bir değişme, kısa bir süreçte oluşan değişme veya uzun vadeli, kademeli, sürekli bir değişme olabilir. Yeniden yapılanmanın süreci işletmeye, işletme sorunlarının aciliyetine, içinde bulunduğu endüstri koluna, iç ve dış koşullara, yöneticilerin tutumuna ve birçok nedene bağlı olarak değişebilir. Önemli olan problemleri çözüme ulaştıracak ve uzun vadeli planlamayı mümkün kılacak optimal bir süre içinde yapılmasıdır.

##### a. Şok (Zelzele) Yaklaşımı

AMA araştırması tek-zamanlı değişimin bazen “zelzele yaklaşımı” olarak adlandırıldığını ve reorganizasyon çalışmalarında en sık kullanılan tür olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu tür yaklaşımda yeniden yapılanmanın sorumluluğu, genellikle birkaç kişiden oluşan bir grup tarafından üstlenilir. Genellikle, temel, köklü, radikal değişiklikler gerektirir ve bildiriyle uygulamaya konması aynı andadır .

Özellikle üst düzey yönetimde bir değişiklik olduğu zaman bu tür bir yaklaşım benimsenir. Yeni yönetici kendisinden önceki yöneticiye uyan organizasyonun kendisine uymadığını görebilir. Örneğin; ona rapor veren çok kişi vardır. Merkezileşme derecesi fazladır. Bu gerçekçi nedenler dışında, yeni yönetici kendi atamasını haklı çıkarmak, kendi otoritesini organizasyona hissettirmek ihtiyacını duyabilir ve bunu birçok yetersizlikler, eksikler bularak ve bunları köklü değişiklikler yaparak gidermek amacıyla düşündüğü değişiklikleri çok kısa sürede, ani olarak uyulur.

Bu yaklaşımda değişimin birden bire ve çok kısa sürede uygulanması, uyumlu, duyarlı, yıllarca emek verilerek oluşturulan ilişkiler için yıkıcı olabilir. Birçok yönetici ve değerli personelin kaybına, serbest ifadelerin dizginlenmesine, saygınlığın yitirilmesine, moralde yaygın bir çöküntüye, iç huzursuzluğuna dolayısıyla iyileştirme beklerken etkinlik ve verimliliğin düşmesine sebep olabilir. Buna karşılık bazı durumlarda bu ani, ölçsüz ve aşırı önlemler, can çekişen örgütlere yeni kan aşılama açısından gerekli ve çok da faydalı olabilir. Bu yaklaşım hiçbir anestezi uygulanmadan gerçekleştirilen önemli bir operasyondur.

##### b. Kısa Süreli Yaklaşım

Kısa süreli reorganizasyon yaklaşımı, organizasyon değişimlerini bir süreye dağıtır. Bu süre kabaca altı aydan üç yıla kadardır. Genellikle organizasyondaki değişiklikler önemli olup, hepsi aynı anda sunulur. Organizasyon geliştirme çalışmaları yöneticilerin katılımıyla yürütülür. Yöneticilerin örgütsel ilişkiler ve söz konusu değişiklikler hakkında görüşleri alınır.

Yapılması düşünülen değişiklikler toplantılarda rehber kitap ve filmler aracılığıyla dikkatlice sunulup, açıklanır. Tartışma ve tahsis için fırsat yaratılır.

Bu kısa süreli yaklaşım, kısa vadeli plana götürebilir ki, bu da sadece tamamiyle gerekli olan değişiklikleri şekillendirmeye yarar. Aynı zamanda bir uzun vadeli planda hazırlamalıdır ki bu da şirkete ideal olma yolundaki yıllarında rehberlik edecektir.

### c. Uzun Süreli Yaklaşım

Uzun süreli yaklaşım üç yıldan daha fazla olan süreçler için kullanılır. Genellikle tepe yöneticisine danışılarak ve bu doğrultuda ana plan hazırlanır. Bu ideal plana bağlı olup, büyümenin çeşitli evrelerinde kullanılan yardımcı planlar hazırlanır. Bu kademeli yaklaşımda, ölümler ve emekliler oldukça, değişiklikler devreye sokulur. Uygulama süresi uzun olduğundan planlar sürekli gözden geçirilir, sık sık yönetici toplantıları düzenlenir, gereken düzeltmeler yapılır.

Bu sistem içinde organizasyon değişimi hiç bir zaman bitmeyen, sürekli olarak gelişen, bir hal alır. Fakat amaç mümkün olduğu kadar çok işbirliği sağlamak, direnişi en aza indirerek mükemmel sonuçlar almaktır.

### 2.11.5 Amaçların tespit edilmesi

Bilindiği gibi amaçların tespit edilmesi planlama fonksiyonunun ilk adımıdır. Yeniden yapılanma görevi kime verilirse verilsin, ilk önce işletmenin amaçlarının açık olarak belirtilmesi gerekmektedir. Yani, işletmenin ne başarmak, nereye varmak ve ne olmak istediği kesin olarak tespit edilmeli ve işletmenin ekonomik görevi ve ilgili gruplara karşı sorumlulukları açıkça belirtilmelidir.

Çeşitli nedenlerle işletme amaçlarında değişiklikler ortaya çıkabilir. Bu nedenle zaman zaman amaçlar gözden geçirilmelidir. Özellikle “Sosyal Refah” ve “Sosyal Sorumluluk” anlayışlarının yaygınlaşması, işletme amaçları üzerinde büyük ve derin etkiler yapmıştır.

Amaçların tespit edilmesi işi, üzerinde önemle durulması gereken bir safhadır. Amaçların açık, gerçekçi ve erişilebilir olmaması işletme içinde sürtüşme ve anlaşmazlıkların doğmasına kontrolün gereksiz olarak artmasına ve kamuoyunda işletmenin iyi bir isim yaratmamasına sebep olabilir. (Cooper, 1934)

İşletmenin amaç ve politikaları örgüt yapısının biçimlendirilmesini etkileyen önemli etmenlerdir ve birlikte düşünülmelidir. Zira amaçlar temel işlevlerin, iş bölümünün ve örgütsel yapının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi için gereklidir. Politikalar ise amaçlara ulaşmak için izlenecek yolu belirleyen bir kılavuz niteliği taşır. Bu nedenle amaç ve politikaların ne olduğu bilinmeden, hedefe götüreceği en iyi örgüt biçimi belirlenemeyeceği gibi mevcut örgütsel yapı da değerlendirilemez. (BPM, 1964)

### 2.11.6 İşletmede mevcut organizasyon yapısının incelenmesi ve problemlerin tespiti

İşletmenin temel karakteristiklerini, güçlü güçsüz yönlerini tespit etmek ve var olan ilişkileri ayrıntılı olarak incelemek altıncı adım olarak ele alınmalıdır.

İlk olarak işletmede yürürlükte olan organizasyon şeması ve varsa organizasyon el kitabı incelenmelidir. Halihazır yapıyı idarecilerin iyi anlayıp anlamadığı, liderliğin halihazır şekli, mevcut yönetici personelin bilgi, yaş ve tecrübe dağılımı, planların ve bütçelerin nasıl yapılmakta olduğu, kararların nasıl verildiği, kontrolün nasıl yapıldığı ve başarıların nasıl değerlendirildiği incelenmelidir. İşletmenin yazılı ve yazısız haberleşme sistemi gözden geçirilmelidir. İdarecilerden anket veya mülakat yoluyla gerekli bilgiler toplanmalıdır. Anket metodu daha ucuzdur ve daha az zaman alır. Mülakat yoluyla ise gayri resmi organizasyon ilişkileri ve işletmenin bünyesi hakkında önemli bilgiler toplanabilir. Yöneticilere uygulanabilecek pozisyonlarını tanıtmak için bir taslak halinde hazırlanmış örnek bir anket formu aşağıda verilmiştir. (Dale, 1955)

#### Yöneticilere Uygulanabilecek Organizasyon Anket Formu

1. Adınız, soyadınız
2. Departmanınız,
3. Bölümünüz,
4. Pozisyonunuzun adı,
5. Mevkiiniz,
6. Kime rapor veriyorsunuz,
7. Şimdiki amirinizin unvan ve pozisyonunun adı,
8. Size rapor verenlerin unvan ve isimleri,
9. Şu anda anladığınız kadarıyla sorumluluklarınız nelerdir'?
10. Otoritenizin kapsamı nedir?
  - Politika kurmak, tespit etmek,
  - Fiyat belirlemek,
  - Seçme, terfi, telafi ve tazminat gibi personel değişiklikleri,
  - Metot veya yöntem saptamak,
11. Şirkette üyesi olduğunuz komite veya grupları belirtiniz. Eğer başkansanız, amacınızın bir tanımını, faaliyetlerinizi ve başarılarınızı ekleyiniz.

12. Düzenli olarak aldığınız ve verdiğiniz raporların isimlerini veya başlıklarını liste halinde belirtiniz.

a. Aldığınız raporlar,

b. Hazırladığınız raporlar,

Günlük, haftalık, aylık olup olmadıklarını belirtiniz?

13. Tutmakla sorumlu olduğunuz başlıca kayıtlar nelerdir?

14. Sorumluluklarınızı ve faaliyetlerinizi anlamakta herhangi bir problemi, ilgi gereken bazı özel problemleri, örgütü geliştirme ve değiştirme ile ilgili önerilerinizi bildiriniz.

İkinci olarak, işletmenin güçlü ve güçsüz yönleri tespit edilmelidir. Bu safhada özellikle, mamullerin özelliği, piyasa ve pazarlama şartları, teknolojinin rolü, çevre güçleri ve sermaye durumu iyi değerlendirilmelidir. İşletmenin güçlü ve güçsüz yönlerini tespit edebilmek için aşağıda çok genel olarak verilen sorulara ya da benzerlerine cevaplar aranmalıdır. (Arıkan, 1973)

### **İşletmenin Güçlü Ve Güçsüz Yönlerini Tespit Etmek İçin Bazı Sorular**

1. Aktifler ve öz varlıklar üzerinden kâr nispeti endüstri ortalaması seviyesinde midir?
2. Satışlar üzerinden kâr nispeti endüstri ortalaması seviyesinde midir?
3. İç ve dış pazarlar büyümekte midir?
4. Satışlar piyasanın büyümesiyle orantılı olarak artmakta mıdır?
5. Pazar hisseniz büyümekte midir?
6. Maliyeti yükselten mevsimlik durgunluk devreleri var mıdır?
7. Yüksek maliyetlerin nedenleri nelerdir?(Modası geçmiş teçhizat, Yüksek amortismanlar, Malzeme ziyarı, Yetersiz işçilik kontrolü, Yetersiz kalite kontrolü, Yüksek stok seviyesi)
8. Ham maddeler kolayca sağlanabilmekte midir?

#### **2.11.7 Organizasyon ilişkilerinin yeniden kurulması**

Analize esas olan bilgiler, mevcut planı ve diğer materyali inceleme, anketler ve görüşmeler yoluyla elde edildikten sonra, bu bilgilerin ışığı altında organizasyon ilişkileri yeniden düzenlenmelidir. Kaybolan bağlantılar yeniden kurulmalıdır. İşin bu aşaması sadece

organizasyon planı (şeması) çizmekle sınırlandırılabilir. Bu plan (şema) da resmi ilişkiler görülmekle birlikte, ast-üst ilişkileri ve işletmenin güçlü ve güçsüz yönleri de göz önüne serilecek, dolayısıyla bazı karışıklık ve yanlış anlamalar önlenecektir.

Planda başlık, hazırlayanın adı, hazırlama tarihi, tasdik tarihi ve kim tarafından tasdik edildiği, gösterilen faaliyetlerin özeti, yazılı iş hesap dökümleri, yorumlar ve gerekli diğer ayrıntılar bulunmalıdır.

Plan hazırlanırken mevcut eksiklikler ve problemleri giderici önlemler ile birlikte, geleceğe yönelik amaçlara ulaştıracak (üretim-maliyet kontrolü, yeni mamul geliştirme-etkili reklam, yeni teknoloji ve eleman transferi, mevcut kadroda revizyon) yol, yöntem ve araçlar üzerinde titizlikle durulmalıdır.

### **2.11.8 Temel karakteristiklerin belirlenmesi**

Bir işletmenin bazı karakteristikleri o işletmenin organizasyon yapısı üzerinde önemli ölçüde etkilidir.

İlk olarak, işletmenin mali durumu ve finansal gücü organizasyon yapısında önemli rol oynar, uygun bir finansal durum gayri resmi ve çok sıkı olmayan bir organizasyon yapısına imkan vermektedir.

İkinci olarak, işletmenin tepe yöneticisinin organizasyon yapısı üzerinde derin bir etkisi vardır. Merkeziyetçi veya merkezkaç (ademi merkezi) bir organizasyon yapısıyla tepe yöneticisinin kişiliği arasında ilişki vardır. Otoriter, demokratik veya liberal kişiliğe sahip olan yöneticilerin organizasyonun resmi ve gayri resmi yapısı üzerindeki etkileri farklıdır. Tepe yöneticinin çok fazla enerjik olması durumunda, çalışanlara güvensiz olması durumunda, resmiyetin boyutlarının aşırı olduğu ortamlarda, girişimin desteklenmediği ortamlarda organizasyon çok merkezileşir.

Üçüncü olarak, işletmede uygulanan teknoloji de organizasyon yapısını etkilemektedir. Ürünlerin değişik kanallardan tamamen satılması durumunda organizasyon üretim odaklı olabilir. Otomasyonun artışı her kademedede insan gücünün rutin işlerden “Karar Verme”ye doğru yönelmesine sebep olmuştur. Bu da yetki görev ve sorumlulukları etkilemiştir. Yine otomasyonun artması sermaye yapısını değiştirmiştir. Bunun sonucu olarak hissedarların sayısı artmış ve profesyonel yöneticilere ihtiyaç ortaya çıkmıştır. (Arıkan, 1973)

### **2.11.9 İdeal organizasyon kriterlerinin gözden geçirilmesi**

İdeal organizasyon kavramı son yüzyıl içinde seçkin düşünür ve idare pratisyenleri tarafından geliştirilen organizasyon prensipleriyle açıklanmıştır. Bu kişilerin amacı yeniden yapılanma

çalışmalarında rehberlik etmek ve sağlam organizasyon pratikleri geliştirmektir. Organizasyon yapısını, o anki sezgilere bırakmaktan, o anki güçlerin tesirine bırakmaktan, sınırlı bilgisi olan bireylerin eline bırakmaktansa, bu prensipler çerçevesinde, prensipleri koşullara uygun şekilde yorumlayıp kullanarak, oluşturmak, değiştirmek, geliştirmek iyi sonuçlar verecektir.

Prensiplerin esnekliği, onların nasıl kullanılacağını bilmeye bağlıdır ki; bu da zekâ, deneyim, kararlılık ve uygulama becerisi isteyen zor bir sanattır. Düşünmeden uygulanan prensipler ne kadar çaba harcansa da başarısız olur.

Amerikan Sevk ve İdare Derneği tarafından yapılan bir araştırmaya katılan işletme yöneticileri, ideale yaklaşmak için yeniden yapılanma prosesinde aşağıdaki dokuz kriterin aranması gerektiğini belirtmişlerdir. (Dale, 1955)

1. Etkinlik,
2. Verimlilik,
3. İş bölümü,
4. Otorite ve sorumluluğun görev tanımı,
5. Emir-komuta zincir,
6. Haberleşme kanalları,
7. Denge,
8. Kontrol,
9. İşletmenin devamlılığını sağlayacak şekilde yeterli ve bilgili personelin muhafazası ve yetiştirilmesi,

#### 2.11.10 Yeni organizasyon planının yürürlüğe koyulması

Hazırlanan ideal plan tamamıyla bir anda uygulamaya konamaz. Önce pilot çalışmalarla plan denenmeli, daha sonra aşama aşama yürürlüğe konmalıdır. (Dale, 1955)

##### a. Temel Fonksiyonları Kurmak

Gerçekleştirilmek istenen organizasyon yapısını oluşturmaya başlamak için, ideal organizasyonun gerektirdiği başlıca fonksiyonlar ve pozisyonlar oluşturulmalıdır. Eğer o anda bu gerekli pozisyonlar yoksa bunlar saptanmalı ve oluşturulmalıdır. Bu işlemler bazı engellemelerle karşılaşabilir. Örneğin, bir üst düzey endüstri mühendisi, bir danışman olarak, birçok firmanın karşılayabileceğinden daha çok kazanıyorsa veya şef yönetici bazı işlerin oluşturulmasına karşı çıkıyorsa çözüm olarak bir fonksiyon birçok küçük bölümlere ayrılabilir.

Örneğin, bir yıllık denetimciye 50.000 dolar verileceğine her birine 12.000 dolar verilerek üç muhasebeci tutulur. Fakat buradaki çözümlenmesi gereken sorun bu köklü değişikliğin o anki personel tarafından kısıtlanmasıdır. Organizasyon değişikliği kârlı olmasına rağmen eski personel işten alınıp yeni pozisyonlar için gereken personel işe alınmadıkça bu değişiklik işleme konulamayacaktır. Temel fonksiyonlar kurulup, üzerlerinde anlaşılınca, iş tarifleri önce üst seviyeden başlanıp alt seviyeye doğru inmelidir. Her tarif yapılırken çalışanların anlaşması sağlanmalı ve son onaylama yöneticiler tarafından verilmelidir. Hiç bir noktada anlaşmaya varılamayan konular daha üst düzeylerde çözülmeli, gerekirse tepe yöneticisi tarafından çözülmelidir. Kabul her aşamada çalışan ve yönetici tarafından olursa tam başarı sağlanır. Fakat bunu her zaman beklememek gerekir.

### **b. İşin Gereklerine Göre Personelin Kararlaştırılması**

Temel fonksiyonlar kurulduktan sonra pozisyonlara ve işin gereklerine göre personel kararlaştırılmalıdır. Bir kişinin o işe uygun olup olmadığını anlamak için iş bilgisi, zeka, insanları elde tutma kabiliyeti ve beceriklilik gibi ölçüler kullanılabilir.

Personele göre iş yaratmak yerine, işe göre personeli değerlendirmek veya yeni personel edinmek gerekir.

### **c. Komitelerin Yeniden Yapılanması**

Değişik fonksiyon ve bireysel işlerin yeniden yapılanmasına ek olarak, şirketin komite sistemini de düzenlemek gerekir. Komite reorganizasyonunda ilk adım, o anki komitenin imtihan edilmesidir. Bu imtihanda komitenin grup olarak karar alması ve fonksiyonları bireylere uygulama başarısı göz önüne alınmalıdır. Bir komite başarılı bulunsa dahi, komite üyeleri tek tek ve grup olarak yeni oluşturulan organizasyona faydalı olabildikleri sürece görevde kalmalıdır.

### **d. İş Yöntemlerini Geliştirme**

Yeniden yapılanma çalışmaları, iş geliştirme yöntemlerini değerlendirmek için birçok olanaklar sunacaktır.

Yöntemler, içine bir çok çalışmanı ve bir veya daha çok departmanı alan bürosal operasyonları ilgilendirirler. Yöntemleri geliştirmenin hedefi genellikle kırtasiyeciliğin maliyetinin azaltılması ve birlikteliğin geliştirilmesidir. Yöntemler, bürosal işin nasıl ve kim tarafından yapılacağını kesin olarak belirtir. Örneğin bir maliyet çıkarma işinde, maliyetin içerdiklerinin detaylarının analizi, yapılacak işin çeşitli adımlarına ve onların düzenine karar verme, operasyonların nasıl yapılacağına karar verme ve işi gerçekleştirecek insanları tayinini gerektirir.

Yöntem araştırmaları ve analizleri öylesine komplike bir konudur ki, reorganizasyon çalışmalarını yürüten kişi veya grubun, yöntem araştırmaları konusunda otorite olan kişilerin yayınlarından faydalanmaları gerekli olabilir.

### **2.11.11 Yeni organizasyon planının son şekli ve organizasyon kılavuzunun hazırlanması**

#### **a. Yeni Organizasyon Planının Son şekli**

Organizasyon planları sadece zaten ulaşılan kararların kayıt edilmesidir. Plan öncelikle bir sunma tekniğidir. Organizasyon planını kullanımının avantajları:

1. Plan hazırlayanları, fikirlerini net olarak ortaya koymaya zorlar.
2. Eğer tam olarak hazırlanmamışsa, şirketteki iş ilişkilerini ve işin genel yapısını gösteren bir görünüş sağlar. Bu kimin kimi yönettiğini gösterir.
3. şirketin gücünü ve zayıf yönleri gösterir.
4. Değişimlerin bir yazılı belgesidir
5. Eğitim aracıdır
6. şirketin iş ilişkilerinde topluma bilgi vermek için bir araç olarak kullanılabilir.
7. Reorganizasyonda önerilen değişiklikleri bütün olarak görmek, gerçekleştirmede, uzun ve kısa vadeli planları yapmada, ideal planı formüle etmede rehberlik edebilir.

Plan uygularken ortaya çıkan önemli yetersizlikler göz ardı edilmemeli telafi edici önlemler alınmalı, gereken düzeltmeler yapılmalıdır.

Bir organizasyon planı sadece resmi ilişkileri gösterir. Gayri resmi ilişkileri göstermez. Halbuki gayri resmi ilişkilerin yoğunluğu fazla olabilir ve genellikle resmi ilişkilerden daha önemlidir. İlave olarak organizasyon planları gereksiz sertlik empoze edebilir ve statiktir. Temsil ettikleri organizasyonlar ise daima değişkendir ve bu nedenden dolayı sık olarak gözden geçirilmedikçe, kısa sürede geçersiz olabilir. Bir şirket çok komplike ise iyi bir planın çizilmesi faydalı olur.

#### **b. Organizasyon Kılavuzunu Hazırlama**

İşletmenin yapısını çizgi ve şekillerle açıklayan organizasyon şeması her organın karşılıklı yetki ve sorumluluklarını bir dereceye kadar belirleyecektir. Bu özelliğine rağmen, örgüt içinde görevlerin nasıl gerçekleştirildiğini, çeşitli kurmay ve yürütme organları arasındaki koordinasyonun nasıl sağlandığını ayrıca organların alt ve üst düzeylerle olan ilişkilerinin nasıl düzenlendiğini açıklamaktan uzaktır. Bu yetersizlik organizasyon şemalarında verilen



bilgileri ek ayrıntılarla tamamlayan, organların karşılıklı yetki ve sorumlulukları ile görevlerini belirleyen “Organizasyon El Kitapları”nın oluşmasına yol açmıştır . (Ülgen, 1993)

Organizasyon el kitapları işletme içindeki tüm organların bölüm, şube ve kısımların görevleri, yetki ve sorumluluklarını, kime emir verecekleri ve kimden emir alacaklarını, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nasıl, nerelere göndereceklerini ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirler. Böylece organizasyon şemalarından ve işletmenin yönetsel organlarının tanımlarından, örgüt hakkında toplu bir bilgi verebilecek bir belge oluşturulur. Şu halde iyi hazırlanmış bir organizasyon el kitabı her organ hakkında gerekli bilgileri tam olarak verir. Böylelikle görevlerin sınırlarını ve yöneticiden beklenenleri belirler. Öte yandan bu organların kendi aralarında olan iç ve tüm organizasyon yapısıyla olan dış ilişkilerinin anlaşılmasını sağlar. Bu özelliği ile organizasyon el kitapları her gün daha fazla işletme tarafından uygulanarak kullanılan bir yönetim aracı olup, işletmelerin kendilerine özgü yönetim ilkelerinin kurulmasına ve yerleşmesine büyük ölçüde yardım ederler.

Bir organizasyon kılavuzu (el kitabı) işletmenin örgüt yapısı için yetkili bir rehberdir. Yönetimde kullanışlı bir araçtır. İşletme sahibi içinde yardımcı bir referans, bir kontrol aleti olabilir. Ayrıca tepe yöneticiye uzun vadeli amaçları anlamasında ve işin komplike ilişkilerinde yardımcı olabilir. (Dale, 1955)

Bu olumlu yönlerine karşılık organizasyon kılavuzu hakkında olumsuz eleştiriler de vardır. Birçok şirket, herkes tarafından bilinen durumların açıklanması için bir kılavuza ihtiyaç olmadığını düşünür. Bazıları kılavuz (el kitabı) hazırlamayı, masraflı, zaman kaybı olarak görürler. Organizasyon kılavuzunu sınırlayıcı bulurlar.

Bazı işletmeler organizasyon kılavuzunu, sempatik hale getirmek amacıyla “Yönetim Rehberi” olarak isimlendirmişlerdir.

### **Organizasyon Kılavuzunun (El Kitabı'nın) Kapsamı**

Organizasyon kılavuzu (el kitabı), işletmenin organizasyon yapısını yansıtan ve tanımlayan bir dizi unsuru kapsar. Genel olarak her işletmenin organizasyon kılavuzunda görülen unsurlar şunlardır;

#### **(1) İşletmenin Amaçlarının Belirtilmesi**

Amaçlar uzun vadeli ve genel amaçlar olarak çeşitli yönetim fonksiyonlarıyla ilgilidir. Örneğin, Üretim, Satış, Finans, Mühendislik, vb. Amaçlar

Ayrıca bütün olarak işletmenin amaçları verilebilir. Bir işi veya görevi etkin bir biçimde gerçekleştirmek için önce yapılması istenilen şey hakkında tam bir bilgiye sahip olmak gerektiğine göre, amaçlara kılavuz (el kitabının) başında yer vermekte büyük fayda vardır.

## **(2) İşletme Politika ve Prensipleri**

Birçok organizasyon kılavuzu (el kitabı) başlıca organizasyon prensiplerinin bir özetini içerir. AMA'nın belirlediği on prensip aşağıda verilmiştir ; (Dale,1955)

### ***Organizasyon Prensipleri***

1. Her yöneticiye açık seçik ve sınırları iyi belirlenmiş sorumluluklar verilmelidir.
2. Sorumluluk her zaman yeterli derecede yetkiyle birlikte verilmelidir.
3. Bir pozisyonun getirdiği sorumluluklarda konuyla ilgili bütün çalışanların ne şekilde etkileneceği incelenmeden hiçbir değişiklik yapılmamalıdır.
4. Organizasyonda bir mevkie sahip hiçbir yönetici veya çalışan birden fazla kişiden emir almamalıdır. (Bu ilke, muhasebe, personel, satın alma gibi uzman bölümlerin fonksiyonel yetkisine karşı değildir.)
5. Astlara birinci derecede sorumlu buldukları üstlerden daha yüksek bir yönetici emir vermemelidir.
6. Astlar mümkün olduğu ölçüde yalnızken eleştirilmeli, hiçbir durumda bir ast, aynı veya daha düşük seviyedeki yönetici veya çalışanların yanında eleştirilmemelidir.
7. Yöneticiler veya çalışanlar arasında yetki veya sorumluluk yüzünden çıkan hiçbir anlaşmazlık dikkatle ele alınmayı gerektirmeyecek kadar önemsiz değildir.
8. Terfiler, ücret artışları ve disiplin cezaları, astın bağlı olduğu üst yönetici tarafından onaylanmalıdır.
9. Hiçbir yönetici veya çalışanın bir başkasına yardımcı olması veya eleştirmesi beklenmemeli ve istenmemelidir.
10. Çalışmaları düzenli olarak kontrole tabi tutulan her yönetici, mümkün olduğu ölçüde, işinin kalitesini kendi kendine kontrol edebilmesi için gerekli araçlarla donatılmalıdır.

## **(3) Kullanılan Terimlerin Açıklanması**

Organizasyon kavramının tam anlamı üzerinde uzmanlar arasında bile anlaşmazlık görülür. Nitekim çoğu kez kullanılan kelimelerin anlamlarındaki anlaşmazlıklar nedeniyle, organizasyon yapı ve ilkelerini tartışmadan yanlış anlamlar ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden

işletmeler, organizasyonların çok kullanılan terimlerinin anlamlarının açıklanmasını da organizasyon kılavuzunda belirtmelidirler. (Allen, 1958)

#### (4) Mevkiler ve Ünvanlar

Organizasyonda aynı veya yakın görevleri yerine getiren gruplara genellikle verilen isimler önem sırasına göre şöyledir; Departman, Servis, Büro, Bölüm, Branş, Kısım, Ünite

Eğer “Servis” ve “büro”yu kaldırıp, “bölüm”ü “departman”ın başına getirirsek, daha kullanışlı bir sıralama ortaya çıkacaktır. Şöyle ki; Bölüm, Departman, Branş, Kısım, Ünite

Başlıca ve temel sorumluluklar şef yöneticiler tarafından *bölmelere* verilebilir. Eğer bu sorumluluklar iş veya aktivite çapında önemliyse, bunlar “Genel” olarak adlandırılır. Örneğin, Genel Hesap Kontrolü veya Genel Heyet. Önemine göre ikinci sorumluluk seviyesi *departmandır*. Önemli aktivitelerde kullanılır. *Branş* üçüncü seviye sorumluluğu tanımlar. Departmansal sorumlulukların değişik pozisyonlara olan delegasyonu söz konusudur. Dördüncü seviyedeki sorumluluk *kısım* sözcüğüyle tanımlanabilir ve kısımsal sorumluluğun delegasyonunda *üniteler* ortaya çıkar. Eklenebilecek kategoriler “alt” önekinin kullanımıyla isimlendirilir.

Sorumlulukları yerine getiren kişilerin ünvanları da işletmeden işletmeye büyük değişimler gösterebilir.

Şef yönetici, başka aktif bir başkan yoksa başkan ünvanını taşır. Bir alt sırada başkan yardımcısı yer alır. Bir çok başkan yardımcısı varsa biri “üst kıdemli” önekini alır, diğerleri “asistan”, “birinci” veya “ikinci başkan yardımcısı” gibi önekler alabilir. Burada sorumluluğun ismi de ünvana eklenebilir. Örneğin; “Pazarlama Başkan Yardımcısı”

Yönetim hiyerarşisinde üçüncü seviye “müdür”, “yönetici”, “denetimci” gibi isimler alabilir. Bunlar önem ve statü sırasına göre. Bu ünvanlar tam bir delegasyonu simgeler.

#### (5) İş Tanımları

Her kılavuz (el kitabı) iş tanımlarını içerir. Kapsadığı iş tipi hazırlanan kılavuzun amaçladığı topluluğun büyüklüğüne göre değişir.

Bazı kılavuzlarda, iş tanımları her pozisyona göre değil de, belli sınırlamalar içindeki pozisyonlara göre yapılır. Örneğin, bir yılda 8.000 ile 15.000 dolar arası ödenen pozisyonlar kapsam içine alınabilir. (Dale, 1955)

İş tanımları en az aşağıdakileri kapsamalıdır;

a. Sorumlulukların belirlenmesi,

- b. Otorite derecesinin tespiti,
- c. Organizasyonel ilişkiler,

İş tanımları ek olarak aşağıdakileri kapsayabilir;

- a. İşin temel fonksiyonları
- b. Koordinasyon şartları
- c. Raporlama sistemi
- d. Tüm yönetici pozisyonlarına düşen ortak görevler

Tüm yönetici pozisyonlarının ortak görevleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir;

**Bütün Yönetici Pozisyonlarının Ortak Görevleri**

1. Şirket amaçlarını ve politikalarını anlamak, desteklemek ve astlara açıklayarak onların da amaçları anlamasını ve desteklemesini sağlamak.
2. Yetki ve sorumluluğu organizasyon şeması ve el kitabı'na uygun olarak dağıtmak (göçermek)
3. Organizasyon şeması'nda ve el kitabı'nda verimliliği arttıracak ve anlaşmazlıkları çözecek değişiklikler önermek
4. Astların işe alınmalarının ve işten çıkarılmalarının şirket politika ve yöntemlerine göre yapılıp yapılmadığını kontrol etmek; astların işbirliği etmelerini, disiplinli çalışmalarını sağlamak ve onları periyodik olarak değerlemek.
5. Bütün yazılı kural ve yöntemlere uymak ve uygulamak (Yöntemler El Kitabı)
6. Başkasının yerine geçmesi olası olan personelin eğitimi ve kimin yerine geçeceklerinin ayrıca bu yer değiştirmelerin prosedürünün tayini .
7. Kendi biriminin çalışmalarını diğer birimlerle koordine etmek ve takım ruhu geliştirmek (takım çalışmasını teşvik etmek)
8. Çalışmaların basitleştirilmesi ve birleştirilmesi için sürekli çaba göstermek ve önem derecesi az olanları elimine etmek (maliyet düşürücü önlemler)
9. Verimliliğe ve ilerlemeye katkıda bulunacak bütün konularda güncel bilgilerle donanmış olmak
10. Düzgün, tam ve kolay ulaşılabilir kayıtlar tutmak, bunları kullanım zamanı geçtiğinde imha etmek (atmak)

11. Kişisel duyguları göz ardı ederek üstlerin verdiği kararları desteklemek ve uygulamak
12. Haberleşme ilkesine uygun olarak, üstü doğrudan sorumlu olduğu konularda bilgilendirmek,
13. Çalışmaları sistematik bir biçimde programlamak, astların da bu şekilde davranmalarını sağlamak ve onlardan çalışmalarını gösteren raporlar istemek
14. Üstün talep edebileceği ek görevleri yerine getirmek (organizasyon el kitabı'nda belirtilmemiş olmasına rağmen)

### **(6) İş Görme Yöntemleri**

Bir organizasyonda iş görme yöntemlerinin organizasyon kılavuzunda yer alması, işlerin yürütülmesinde standart bir düzen sağlayacaktır. Nitekim birçok işletmenin, organizasyon faaliyetlerinde kullanılmak üzere bir takım yöntemlere bağlı olması, gerek uygulama gerekse denetleme evrelerinde büyük kolaylıklar sağlayacaktır. (Ülgen, 1933)

#### **2.11.12 Yeni organizasyon planının kabulünün sağlanması**

Oluşturulan planın kabulünü sağlamak için başlıca unsur bilgi ve organizasyon planını anlamaktır. Eğer yeniden yapılanmanın nedeni tesadüfen etkilenen bir durumla ilgiliyse değişim planına reaksiyon negatif olabilir. İnsanlar üzerinde bir plan zorla uygulanabilir. Fakat bundan sonra olayın üstesinden gelinmesi zorlaşır. Büyük direnişle karşılaşılır. Bu yüzden en iyi ve emin yol ikna metodudur. (Dale, 1955)

#### **a. İkna Metotları**

İlk problem organizasyondaki değişikliklere muhatap olanları ikna edebilmektir. İkna yolları aşağıdakiler olabilir.

- (1) Organizasyon değişikliğinin avantajları ispat edilerek değişimden etkilenenlere değişimden nasıl faydalanacakları gösterilmelidir.
- (2) İyi örnekler her zaman ikna edicidir. Bu örnek rakip bir firma olabilir. Ya da geçmiş değişikliklerden faydalanmış yöneticiler yenileriyle tanıştırılır. Eğer bu mümkün değilse, diğer organizasyonlardaki başarılı değişiklikler basılıp dağıtılarak bu iş gerçekleştirilebilir.
- (3) Değişimle ilgili kişiler dolaylı olarak değişikliğe ikna edilebilir. Örneğin, bir yönetici anketi hazırlanabilir ve bu anket, başlıca yöneticilerin emekli olmadan önce kalan yıllarını ve onlardan sonraki yönetici adaylarının başarılı olmaları için

tecrübeye ihtiyaçları olduğunu gösterir. Bu bazı yöneticilerin gençlere eğitim amacıyla fırsat vermelerini sağlar.

- (4) Tazmin-Telafi; Yöneticiler organizasyonel değişimden sonra statü değişikliğine uğrayabilirler. Pozisyonlarında yükselme, yüksek maaş, daha önemli bir sıfat, belki daha geniş bir ofis ya da bir ekstra sekreter kazanırlar.
- (5) Emeklilik veya işten ayırma planı; Bir işten ayırma planı ile her yöneticinin şirketi belli bir yaşta terk edeceği önceden belirlenir.
- (6) Eksiklikleri nazik bir biçimde göstermek ve çözüm aramak
- (7) Yeniden yapılanma çalışmalarına katılım.

#### **b. Organizasyonel Değişimler Toplantısı**

Organizasyon planı dikkatlice açıklanmış ise, eğer yöneticilerin onu geliştirebilmek için imkanları varsa, çalışanların fikirlerini açıklama ve soru sorma imkanı varsa ve eğer toplantılarda ortaya çıkan kusurlar düzeltilebiliyorsa, organizasyon planının kabulü daha kolay olur. Bu sebeple bazı şirketler en üst düzey yönetimden başlayarak, planı tanıtmak, anlatmak için bir seri konferanslar, toplantılar düzenlerler.

Bu toplantılar için hazırlıklar, genellikle şirketin organizasyon departmanı veya organizasyon uzmanı, personel veya halkla ilişkiler departmanı, muhtemelen işletme dışı bir organizasyon kurumu ve belki de bir iletişim uzmanı tarafından yapılır.

İlk toplantıda başkan, yeniden yapılanma gereğini, yöntemini, hedefleri, problemleri ve uygulanacak planın son şeklini, yönetim kuruluna veya üst düzey yöneticiler grubuna sunar. Üst düzey yöneticiler ise bu paketi şef yardımcılarına sunar ve böylece grup başkanlarına kadar tanıtım ve açıklama yapılmış olur. Bu bilgilendirme işini yapacak olan kişiler, bu önemli görevi yerine getirmek için özel olarak yetiştirilmelidir.

Örnek olarak ABC şirketinin toplantı kayıtları aşağıda verilmiştir. (Dale, 1955)

#### **Toplantının Amacı**

1. Planın başlangıç tarihi
2. Planla ilgili yapılan çalışmalar
3. Toplantının yürüyüşü (işleyişi)

“Birkaç dakika içinde, planın “niçin’ini” gösteren bir film izleyeceğiz. Bu film size aynı zamanda şirketimizin tarihsel gelişiminin - bir kısmınız için yeni olmayan- kısa bir özeti

verecektir: ABC'nin geçtiğimiz 75 senede kaydettiği gelişmeye özellikle dikkat etmenizi öneririm.”

#### 4. Büyümenin sebep olduğu değişiklikler

“Hızlı büyüme genellikle organizasyon yapısında değişiklikler gerektirir; sanıyorum bizim operasyonlarımızı merkezkaçlaştırmamızın niçin gerekli olduğunu filmde görebileceksiniz. Küçük şirketler merkezi yönetime sahip olabilirler ama bu yönetim tarzı ABC büyüklüğündeki şirketler için gelişmeyi engelleyici bir faktördür.”

#### 5. Filmin önemli yerlerinin tekrar gözden geçirilmesi: sorular ve

öneriler

##### **Büyüme Sorunları**

##### 1. Merkeziliğin sakıncalarının özeti

##### 2. ABC'nin Planı'nın amaçları

“Öncelikle, ABC şirketi'nde çalışan her kişinin astlarına gerekli miktarda yetki göçererek daha başarılı olmasına imkân vermek istiyoruz. İkinci amacımız ise ABC şirketi'nin daha başarılı olmasıdır.”

##### 3. Tepe yöneticilerin sorumluluğu

“Herhangi bir şirket yapısını merkezkaçlaştırdığında, sorumluluğun bir kısmı merkez ofiste kalmalıdır. Şirket politikaları, yönetim kurulu'ndan genel müdüre ve genel müdürden de diğer yöneticilere aktarılmalıdır. Kontrolü merkez ofis yapmalıdır. Yöntem ve kurallar oluşturulmalıdır; politikalar, planlar, programlar ve kontrolle kendini gösteren yönetim fonksiyonu merkez ofisin görevidir.”

##### 4. Merkezkaç yönetiminin avantajlarının özeti

##### 5. Genel özet

##### **Yeni Organizasyon Şeması**

##### A. Merkez ofis personeli

Organizasyon şemasına dönün ve kutuları aşağıdaki sırada açıklayın:

##### 1. Hissedarlar

##### 2. Yönetim kurulu ve Y.K. Başkanı

##### 3. Yönetim kuruluna bağlı komiteler ve Sekreterlik

4. Başkan
5. Başkana rapor veren kişiler
6. Başkana rapor veren kişilere rapor veren kişiler

**B. Bölgesel çalışanlarla merkez ofisin ilişkisi**

**C. Bölgesel organizasyon**

### **Yetki Sınırlamaları**

“Organizasyon Şemasını ve iş tanımlarını içeren organizasyon kılavuzları hazırladık. Bu kılavuzlarda aynı zamanda fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları da tanımlıyoruz.

Eğer tek tek otoritelerinizin 1,2,3,4,5 olduğunu yazsaydık, en küçük detaya kadar inmeniz gerekecekti. Böyle yapmak yerine, sizin bazı sınırlamalar dahilinde tam yetkiye sahip olduğunuzu görmek istiyoruz: elbette bu sınırlamalar sayı olarak sahip olduğunuz yetkilerden daha azdır. Organizasyon kılavuzunun sonunda yetki sınırlamalarının bir listesini bulacaksınız.”

### **Kapanış Konuşması** (Yetki göçerme ihtiyacını vurgulama)

“Her yönetici anlamalıdır ki; kişiler sadece yetkiye değil, aynı zamanda bu yetki ve sorumluluğu göçermek için gerekli eğitime de sahip olmalıdır.”

## **2.12 Yeniden Yapılanma Çalışmalarına Karşı Tutumlar**

Yeniden yapılanma çalışmaları sık aralıklarla yapılan sıradan, olağan bir yönetsel çalışma değildir. Yeniden yapılanma çalışmalarının sorumluluğu işletme dışı bir gruba verildiğinde, takiben bu çalışmaların sorumluluğunu alan işletme içi veya işletme dışı grubun tasarlanan değişimleri, işletme çalışanlarına benimsetmek istemesi yeniden yapılanma çalışmalarına karşı farklı tutumların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. (Erdoğan, 1975)

### **a. Tutum Kavramı ve Tutumların Özelliği**

Tutum, bireylerin objektif durumlar karşısında, o durumla ilgilenmeleri sonucu kendi davranışlarını belirleme biçimleridir. Bu durumda bireyin tutumu bir öğrenme ve algılama sürecinin sonunda objektif bir olguyu kendi görüşü açısından (sübjektif olarak) yorumlayarak kendisi için bir davranış biçimi oluşturması ve bu davranışı göstermesidir. Bu nedenle tutumlar sosyal ilişkileri ya kolaylaştırır veya zorlaştırır. (Kurtkan, 1976)

Tutum iki öğeden oluşur; inançlar ve değerler. Değerler topluma göre neyin iyi, neyin kötü olduğunu gösterir. İnançlar ise bilgiye, bireyin bilgi düzeyine bağlıdır. Tutumun zihinsel öğesi, bireyin tutuma konu olan olay hakkındaki inançlarıdır. Tutuma konu olan olay bireyin



ya hoşuna gider veya hoşlanmaz. Tutumun, bu his ve heyecanla dolu olan yönü, ona dinamik, itici bir davranış gösterici özelliği verir. (Erdoğan, 1974)

Bu durumda tutum bir olgunun lehine veya aleyhine, olaya taraftar veya karşı olmak üzere ortaya çıkacaktır.

Reorganizasyon çalışmalarına karşı bireylerin tutumları da tutum kuramına uygun olarak gerçekleşecektir. Yeniden yapılanma çalışmalarına karşı tutumları belirleyen etkenlerin başında kişilerin bu çalışmalar hakkındaki bilgileri ve inançları gelecektir. Ayrıca bireysel beklentiler ve arzular da yeniden yapılanma çalışmalarına karşı tutumları şekillendirecektir. Bireylerin tutumları da çalışmalara karşı olumlu veya olumsuz şekilde gerçekleşecektir.

### **b. Yeniden Yapılanma Çalışmalarını İsteyenlerin Tutumları**

Yeniden düzenleme çalışmalarının yapıldığı işletmelerdeki iş görenlerin bazılarının çalışmaya karşı tutumları olumludur. Yeniden yapılanma çalışmalarına karşı tutumların olumlu yönde gerçekleşmesi çalışmanın söz konusu kişilerce desteklenmesi, çalışma ekibi için gerekli olan bilgi ve dokümanların sağlanması şeklinde görünüm kazanır. İşletme içindeki iş görenlerin tutumlarının olumlu yönde oluşması kişilerin bilgi ve beklentilerine bağlıdır. (Erdoğan, 1975)

#### *Yeniden Yapılanma Çalışması Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olanların Tutumları*

Yeniden örgütlenme çalışmalarının yapıldığı işletmedeki iş görenlerin bir kısmı işletmelerinin mevcut örgütsel yapılarını kavrayacak, aksayan örgütsel yapıyı ve ilişkiler sistemini değerleyecek durumdadırlar. Bu konularda bilgili olan kişiler bir yeniden örgütlenme çalışmasının yapılmasını bekleyecekler hatta bu çalışmanın öncelikle yapılmasını isteyeceklerdir. İşte bu inançta olan kişilerin reorganizasyon çalışmalarına karşı tutumları olumlu yönde belirecektir.

Yapılacak olan yeniden örgütlenme çalışmalarının kapsamı ve sınırları hakkında yeterli bilgiye sahip olmak da önemlidir.

Bu çalışmanın yapıldığı işletmedeki kişiler çalışmanın neden yapıldığını, nasıl yapılacağını ve sonuçlarının ne olacağını tam olarak bilirlerse çalışmalara karşı tutumları da olumlu yönde gelişecektir.

Kişilerin bu konularda bilgili olmaları halinde çalışmaya yardımları ve katkıları daha anlamlı olacaktır. Çünkü, yeniden örgütlenme çalışmaları hakkında yeterli bilgiye sahip olanlar çalışmaları yürüten uzmanlara iş ve işyerleri ile ilgili bilgi ve dokümanları verirken daha dikkatli olacaklar, daha doğru bilgi vereceklerdir.

#### *Yeniden Yapılanma Sonunda Arzuladığı Yapının Kurulacağını Düşünenlerin Tutumları*

Yeniden örgütlenme çalışmalarının yapıldığı işletmelerde kişilerin bazılarının işletme için düşündükleri ideal yapılar vardır. Bu kişiler reorganizasyonu gerçekleştirecek uzmanlarla sıkı işbirliği yaparak, veya uzmanlara kendi düşüncesine uygun bilgi vererek yeni yapılacak organizasyonu kendi zihnindeki organizasyona benzetmeyi amaçlarlar.

Bu tür davranışı oluşturan etkenler çok çeşitlidir, çok zaman da kişisel sürtüşmelerdir. İşletmede bazı kişilerin varlığını istemeyenler, o kişilerin buldukları bölümleri veya kısımları da gereksiz bulmaktadırlar. Sevdikleri kişilerin ünvan sahibi olması için şeflikler veya müdürlükler önerenler veya sevmedikleri kişileri işletme dışına itmek için o kişilerin buldukları kademeleri tamamen faydasız bulanlar vardır.

Bazı kişilerin, özellikle yöneticilerin bir kısmının sabit fikirlilikten doğan tutumları da aynı durumun başka bir görünümüdür. Bu tür davranışı gösterenlere göre işletmenin yeniden örgütlenmesi sonucu ortaya tek bir yapı çıkar, o da kendi düşündükleridir. Reorganizasyonu gerçekleştirecek uzmanlar bu yapıyı kurdukları takdirde onların gözünde başarılı, aksi halde başarısız olacaktırlar.

Bu benzeri şekilde düşünenler yeniden örgütlemeyi yapacak gruba etki ederlerse veya etki ettiklerini sanırlarsa çalışmaya karşı tutumları olumlu yönde gelişecektir.

#### *Gizli Kalmış Yetenek ve Bilgilerinin Ortaya Çıkacağını Umanların Tutumları*

Yeniden örgütlenme çalışmalarının yapıldığı işletmede iş görenlerin bazıları kendilerini diğer iş arkadaşlarından ayrı görürler. Bu kişiler kendilerinin işleri daha iyi yaptıklarını, işe ilişkin bazı yöntemler geliştirdiklerini, diğer iş arkadaşlarının gerekli gayreti göstermediğini düşünürler. Yine bu tip kişiliğe sahip bazı iş görenler gerçekten kendisini işine adanmış olup, üstün gayret gösterebilirler, özel bazı yöntemler ve çalışma formları geliştirmiş olabilirler.

İşte bu ve benzeri durumda olan kişiler yapılacak bir yeniden örgütlenme çalışması sırasında işyerinde çalışanların ne yaptığının ortaya çıkacağını, kendi çalışmalarını ortaya koyabileceğini düşünerek, çalışmaya karşı olumlu bir tutum gösterirler.

#### **c. Yeniden Yapılanma Çalışmasını İstemeyenlerin Tutumları**

İşletmelerde yapılan yeniden örgütlenme çalışmalarına karşı olumsuz tutuma sahip olanlar, çalışmayı istemeyen veya gereksiz bulanlar da vardır. Kişilerin bu şekilde düşünmesine yol açan nedenler çeşitlidir.

#### *Mevcut Durumlarının Değişmesinden Ürkenlerin Tutumları*

İşletmede belirli görevleri yürütenler veya belirli yönetim kademelerini işgal edenler mevcut statülerinden çok memnun olabilirler ve bu durumlarının bozulmasından da çok çekinirler.

Özellikle işletmenin örgütsel bozulmasından sonra bazı yönetim kademelerine gelenlerde bu korku daha fazladır.

Bu ve benzeri durumda olan kişiler yapılacak bir reorganizasyon çalışmasından sonra imtiyazlarını veya buldukları yönetim kademelerini kaybedeceklerini düşünürler. Böyle bir düşünce, bireyleri yeniden örgütleme çalışmalarının karşısında bir tutuma itecektir. Bu düşünce ve tutumda olanlara göre yapılacak yeniden örgütleme çalışmaları gereksiz ve anlamsız çalışmalardır.

#### *Yeniden Yapılanma Çalışmaları Hakkında Gerekli Bilgiye Sahip Olmayanların Tutumları*

Yeniden örgütleme çalışmalarının yapıldığı işletmelerde bireylerin bir kısmı çalışma, çalışmanın kapsamı, amacı hakkında bilgisiz olabilirler. Bu durumda olan kişilerin bazıları yeniden örgütleme çalışmalarını teknolojik düzenleme, bazı teknik olanakları geliştirme çalışmaları olarak düşünürler. Bazıları ise, yeniden örgütleme çalışmalarını “istenmeyen kişileri işletme dışına itme” çalışmaları olarak görürler.

Bu ve benzeri yönde düşünenler çalışmayı yapacak uzmanlar grubu hakkında da yeterli bilgiye sahip olmayabilirler.

İşte bu iki yöndeki bilgi eksikliği kişilerin çalışmaya karşı olumsuz tutum takınmalarına yol açar. Bu durumda olanlara göre işletmenin teknik yapısı çok karmaşıktır, işler çok çeşitlidir, uzmanlar grubunun işleri anlamaları, öğrenmeleri zordur. Bu nedenle de yapılacak çalışma faydalı olmayacaktır.

Yapılan çalışmalarda bazı işletmelerde iş görenlerin uzman grubuna “siz bizim işlerimizi kolay kolay kavrayamazsınız” veya “bizim senelerden beri düzeltemediklerimizi siz nasıl düzelteceksiniz” şeklinde görüş belirttikleri, olumsuz davranışlar gösterdikleri sık sık görülmektedir.

Yeniden örgütleme çalışmalarının yapıldığı işletmelerde bazı kişiler veya bazı bölümlerin elemanları kendi durumlarını biraz önemseyebilirler. Bu durumda olanlara göre kendi işleri çok önemlidir, çok karışıktır, üstelik de hiç vakitleri yoktur. Vakitleri olmadığı için de reorganizasyonu yapacak uzmanlarla görüşmeye zaman bulamadıklarını ileri sürerler. Böyle bir düşünce çalışmaya karşı olumsuz tutumun belirtisi, önemli bir işarettir. İki-üç sayfada açıklanabilecek işi olan, fakat kendi durumunu önemli, işini çok bulan bazı kişilerin “biz yaptığımız işi anlatsak bizi iki ay dinlemeniz gerekir” şeklinde anlamlılıktan uzak açıklamalarla çalışmayı yapacak elemanlara bilgi vermediği sık sık görülmektedir.

### 3. YÖNETİM SİSTEMLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

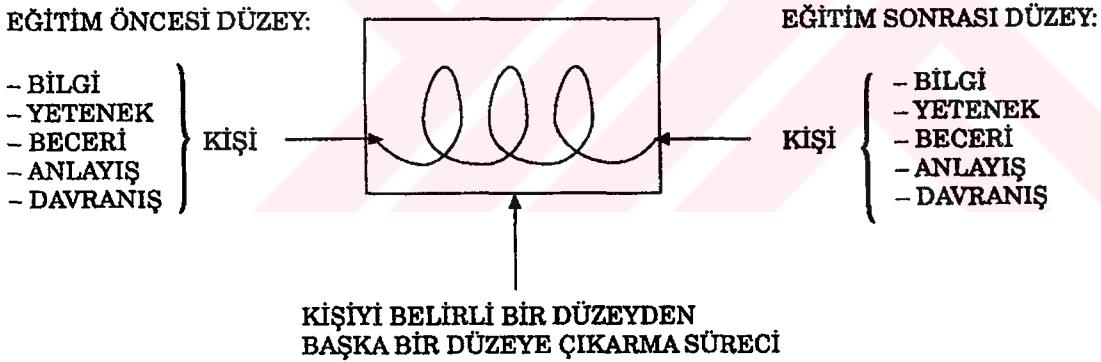
#### 3.1 Yönetim ve Organizasyonda Geliştirme ile İlgili Kavramlar

İşletme yönetimi ve organizasyonu ile ilgili çeşitli konulardaki iyileştirme, yetiştirme, eğitim ve geliştirme gibi kavramlar ve yaklaşımlar çoğu kez birbiri ile eş anlamlı olarak kullanıldığı veya öyle kabul edildiği için pek çok anlam karışıklıklarına yol açmaktadır.

##### 3.1.1 Genel olarak terim ve kavramlar

Karışıklık yaratan kavramların başında eğitim, yetiştirme ve geliştirme gelmektedir. Esasında bu kavramlar birbirinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır. Örneğin geniş anlamda eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içermektedir.

**Eğitim (Education) :** Kapsamı en geniş olan kavram eğitim kavramıdır. İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu şekil 3.1. ile şöyle gösterebiliriz:



Şekil 3.1 Genel olarak eğitim süreci

Yönetici eğitimi denildiğinde yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğu anlaşılır. Bu faaliyetler işletmeler tarafından düzenlenebileceği gibi yöneticinin kendisi de bu tür faaliyetlerde bulunabilir. (Deitzer, 1979)

**Yetiştirme ( Training)** olarak ifade edilen kavram ise belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademede yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinanın nasıl çalışacağını öğretmek vb. gibi yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirme, verimli çalışmak için, gerekli işleri doğru yapmak olarak da tanımlanabilir. (Silber, 1974)

Uygulamada karşılaşılan programların büyük bir kısmı bu anlamdaki yetiştirme programlarıdır. Yönetim geliştirme, Yönetici Geliştirme, Yönetimsel (Yönetmel) Gelişme adı altında uygulanan çok çeşitli işletme - içi veya işletme - dışı, formal olan veya olmayan bu yetiştirme programları, iştirakçilerin belirli konulardaki bilgi, yetenek, beceri ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Yöneticilere çeşitli yeni teknikleri ve kavramları öğretme, onlara kişilerarası ilişkilerde (beşeri ilişkiler) yetenek kazandırma yetiştirme programlarının en çok uygulandığı konular olmuştur.

**Geliştirme** : Yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilmesi ve yapabilmesi için yetiştirilmesini ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin “doğru işler yapması” olarak değiştirilmesidir.

**Öğrenme** kavramı da kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesi olarak tanımlanır. Kişi değişmeyi arzuladığı ve değişim için hazır olduğu zaman öğrenme gerçekleşebilir. İşletme veya organizasyon ancak imkânları sağlayabilir veya ortamı hazırlayabilir; ancak öğrenmek kişinin kendisinin yapabileceği bir iştir.

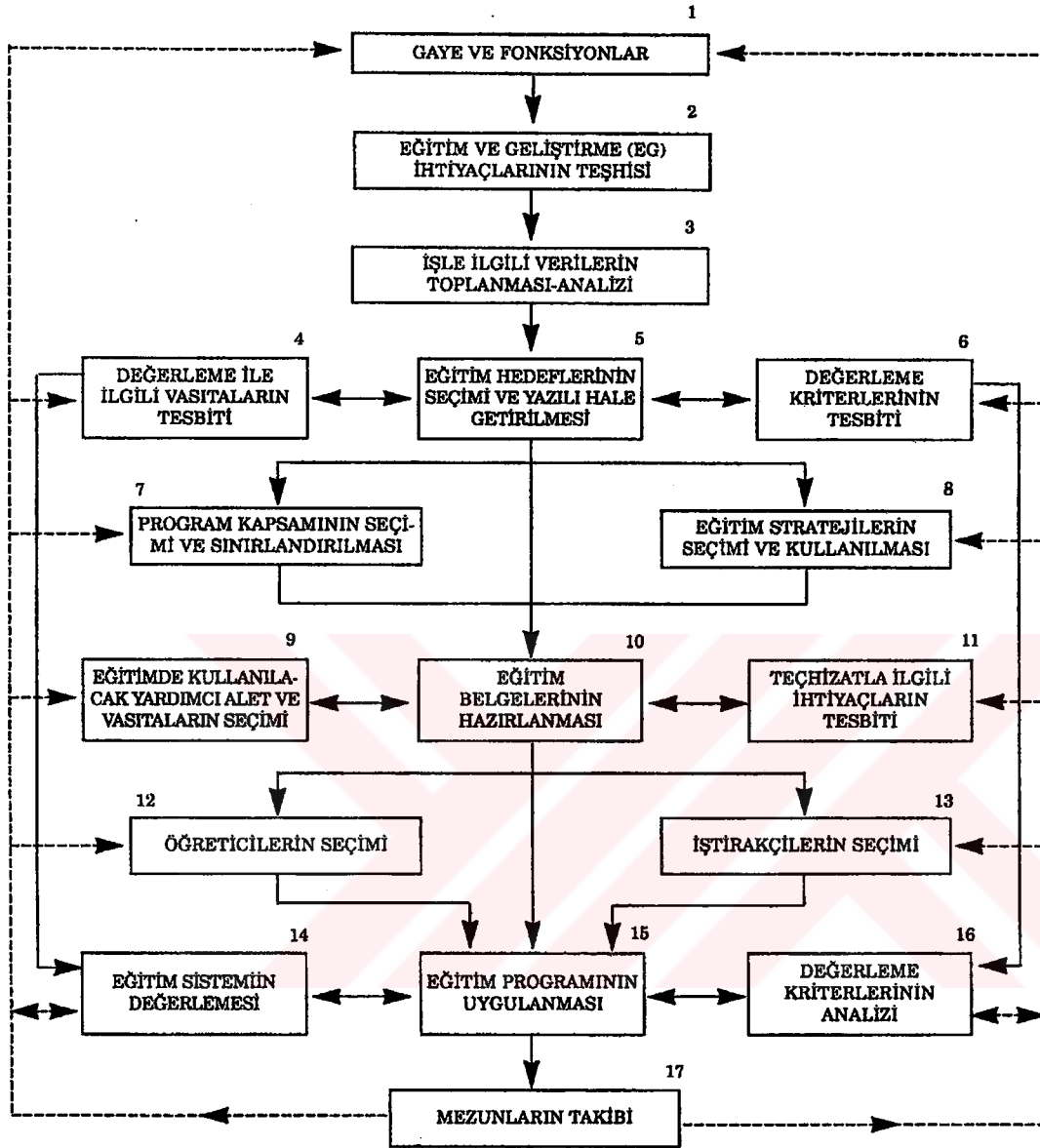
Uygulamada pek çok konuda yetiştirme ve geliştirme programları düzenlenmektedir. Bunları çeşitli şekillerde sınıflamak imkânı vardır: Örneğin işletme - içi işletme - dışı programlar, formal olan ve olmayan programlar, yaparak öğrenmeyi esas alan programlar vs. Ancak bu tür programlarla yöneticilerin organizasyon kademelerindeki yerini ilgilendiren bir sınıflama yöneticilerin teknik yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan programlar, beşeri ilişkilerdeki yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan programlar ve kavramsal yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan programlar olarak belirtilebilir.

Üst yönetim kademelerinde asıl olan beşeri ve kavramsal yetenektir ve işletmenin geleceği yöneticilerinin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir. (Koçel, 1998)

### 3.1.2 Yönetim geliştirme

Yönetim Geliştirme ve Yönetici Yetiştirme olarak adlandırılan faaliyetler, organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Esas alınan kademe ve işe göre programların süresi kısa veya uzun olabilir. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,

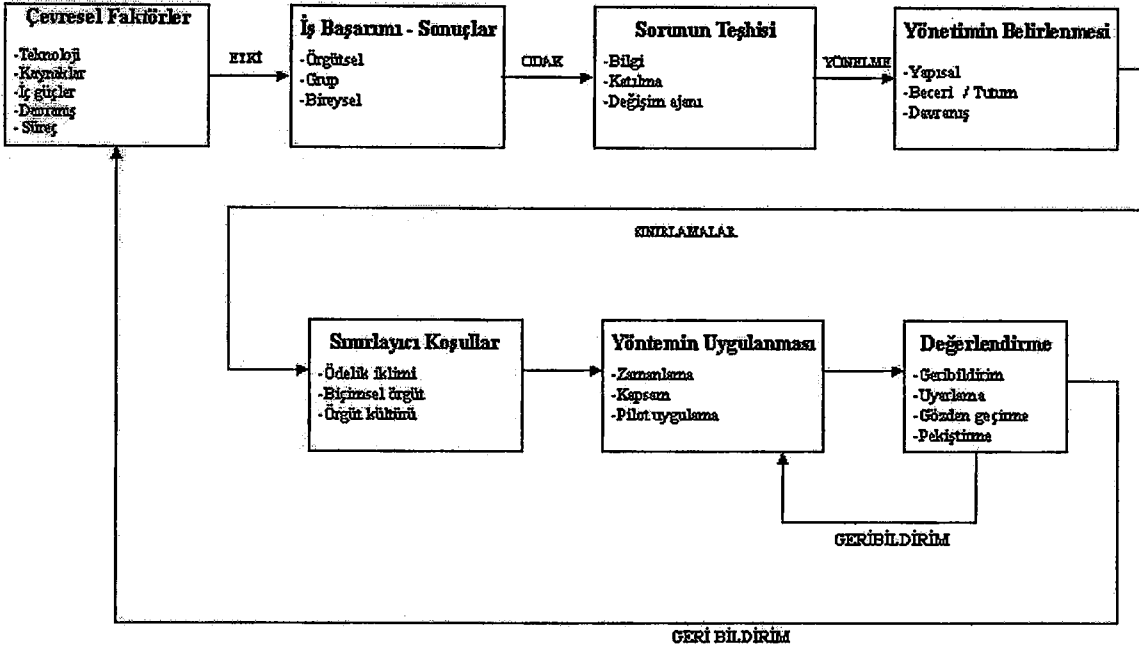
davranış, ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır. (Harrisin, 1974) Bu konu şekil 3.2. 'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.



Şekil 3.2 Yönetici yetiştirmede sistem yaklaşımı (Tracey, 1971)

### 3.1.3 Örgüt geliştirme (Örgütsel gelişme)

Değişiklik gereği anlaşıldıktan ve direnç olasılıkları çeşitli yollarla giderildikten sonra sıra örgütü değiştirmeye gelir. Tüm örgütü ilgilendiren örgüt geliştirme çabalarına Örgüt Geliştirme denilir. Warren Bennis ve Chris Argyris gibi yazarlarca hakkında kitaplar yazılan örgüt geliştirme, örgütü değiştirmek için girişilen planlı ve hesaplı girişimleri belirtir. Daha çok davranışsal çevre üzerinde yoğunlaşır. Şekil 3.3. 'de örgütsel gelişme süreci gösterilmiştir.



Şekil 3.3 Örgüt geliştirme süreci (Can, 1997)

Gibson, Ivancevich ve Donnely'nin sunduğu örgüt geliştirme modeli mantıksal olarak birbirini izleyen sekiz aşamadan oluşmuştur. İlk aşamada örgütsel değişimi gerekli kılan iç ve dış güçlerin varlığı tanımlanır. Daha sonra yöneticiler bazı şeylerin iyi işlemediğini gördüklerinde sorunu teşhis ederek bunları çözecek uygun yöntemi seçmek zorundadırlar. Bu arada kullanılacak tekniklerin üzerinde sınırlama getiren bazı koşullar vardır. Örneğin grup normları, önderlik davranışı, yerel gerekler ve ekonomik koşullar değişimi destekleyebileceği gibi sabote etme yoluna da gidebilir. Bunların teşhisi önemlidir. Bu aşamadan sonra yöntem, önce belli bir pilot bölge yada birim seçilerek uygulanır. Uygulama sonuçlarına göre eksiklikler varsa gözden geçirilir ve yaygınlaştırılır. (Can, 1997)

Örgüt geliştirme programları tüm örgütü değiştirmeye yönelik programlardır. Yönetim geliştirme programları ise bunun özel bir türü olup yalnızca yönetime yöneliktir. Bu programlarla, örgütün yönetilmesinde etkililiği önleyen yada azaltan sorun alanları üzerinde durulur. Bu alanlar, önderlik tarzı, güdüleme ve iletişimin etkililiği gibi yönetime özgü konuları kapsar.

Örgüt geliştirme bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce

arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır.

Tipik bir örgüt geliştirme programı genellikle aşağıdaki safhaları içerir. (Koçel, 1998)

- Sorunların belirlenmesi,
- Önceliklerin belirlenmesi,
- Bu sorunlarla ilgili bilgi ve veri toplanması ve paylaşılması,
- Ortak planlama yapılması,
- Alternatiflerin uygulanması,
- Sonuçların izlenmesi.

Örgüt geliştirme programlarının, organizasyonları McGregor'un Y Teorisi'nin uygulandığı yer haline getirmeyi amaçladığı da söylenebilir. Bu programlar genellikle organizasyon içinden veya dışarıdan gelen ve değişimin ortaya çıkmasını sağlayacak bir kimseye ihtiyaç gösterirler. Bu kişiler de genellikle Y Teorisi felsefesine (varsayımlarına) sahiptir.

Örgüt geliştirme programları başarısız işletmelerde olduğu kadar başarılı işletmelerde de uygulanmaktadır. Bu uygulamada çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu tekniklerden bazıları şunlardır:

- Durumsallık anlayışına dayanan organizasyon dizayını,
- Duyarlılık eğitimi,
- Kişisel danışmanlık,
- İş zenginleştirme,
- Amaçlara göre yönetim,
- Sosyo - teknik anlayışa dayanan karar merkezleri oluşturma,
- Ekip oluşturma,
- Departmanlararası (bölümlerarası ) ilişkileri geliştirme.

Yönetici yetiştirme faaliyetleri ile örgüt geliştirme faaliyetleri arasındaki farklar çizelge 3.1. 'de gösterilmiştir.



Çizelge 3.1. Yönetici yetiştirme faaliyetleri ile örgüt geliştirme faaliyetleri arasındaki farklar

<b>Nedenleri</b>	-Yönetici etkinliğini artırma	-Bir bütün organizasyonun etkinliğini artırma
	-Yöneticilerin belirli yeteneklerini geliştirme	-Birimlerarası çatışmaları giderme
	-Yöneticilerin organizasyon politika ve felsefesi hakkındaki bilgilerini geliştirme	-Yönetimdeki değişmelerin doğurduğu belirsizlikleri giderme
		-Ekip çalışmasını geliştirme
<b>Tipik Amaçlar</b>	-Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl çalıştığı konusunda daha iyi bir anlayış kazandırma	-Birimler ve kişiler arasındaki çatışmaların olumlu ve açık olarak yönetimi
	-Yeni bilgi, yetenek ve beceri kazandırma	-Kararların örgütsel ve statü veya formal role değil fakat uzmanlığa dayanmasını sağlayarak kalitesini yükseltmek
	-İşletmenin amaç, politika ve felsefesini öğretme	-Organizasyonun ve personelin amaçlarını uyumlu hale getirmek
		-Organizasyon amaç ve politikalarının benimsenmesini sağlamak
<b>Değişimin Gerçekleştirilme Şekli</b>	-Yöneticilerin eğitim programlarına katılmasını sağlama	-Eğitim, gelişme ve sorunları çözme iş başındadır
	-İş rotasyonu	-Bunun için yukarıda sayılan teknikler kullanılabilir
	-Danışmanlık	
	-Konferanslar	
	-Özel okuma metinleri	
<b>Ön gördüğü Zaman Gerekli Personel</b>	-Kısa ve yoğun	-Uzun
	-Eğitimci	-Teşhisci
	-Program Yöneticisi	-Arabulucu
	-Öğrenme konusunda bilgi	-Danışman-Yardımcı
		-Planlı Değişim Konusunda bilgi
		-Laboratuar eğitim metotları konusunda bilgi
<b>Değer Yargıları</b>	-Rekabet	-İnsancıl
	-Personel organizasyon ihtiyaçlarına uygun olmalı	-Y Teorisi yaklaşımı
		-Güç Paylaşımı
		-Açıklık

Görüldüğü gibi yönetici yetiştirme ile örgüt geliştirme amaçları, kullandıkları teknikler ve felsefeleri itibariyle birbirinden farklıdır. Bir diğer farklılık da örgüt geliştirmede grupların esas olmasıdır.

Yönetici yetiştirme faaliyetleri ile örgüt geliştirme faaliyetleri arasında çeşitli açılardan farklılıklar vardır.

### **Yönetim Biliminde Örgüt Geliştirme Teknikleri**

#### **a - Ekip Oluşturma**

Tüm örgütte etkili iş grupları kurma yolundaki bilinçli çabaları içerir. Bu ekipler, önce, önderin örgütsel değişmeyi gerektiren sorunu ortaya koymasıyla işe başlar. Daha sonra ekipler sorunun altında yatan nedenleri araştırırlar. Bu nedenler iletişim, rollerin açıkça belirlenmesi, önderlik tarzları, örgütsel yapı ve kişiler arası sürtüşmelerde olabilir. Ekip bu nedenleri belirledikten sonra çözüm yollarını saptar ve en iyi gördüğü birisini seçer. Bu yolla kişiler arası ilişkiler gelişeceği gibi güven duygusu da yerleşir.

#### **b - Araştırma Sonuçlarını Bildirme - Bilgi Sağlama**

Astların tutumlarının ad belirtmeksizin sistemli olarak toplanması ve değerlendirilmesi yoludur. Çalışanlardan adlarını belirtmeksizin anketle bilgi toplamanın amacı doğru bilgiler sağlamak, onlara rahatlık, emniyet ve güven vermektir.

#### **c - Duyarlık Eğitimi (T-Grup ya da Laboratuvar Eğitimi)**

Maine Eyaletinin Bethel kasabasında geliştirilen bu yöntemde, kişiler örgütlerindeki rol ve görevlerini bırakarak eşit kişiler olarak ve geldikleri grupların temsilcisi olmaksızın toplanırlar. Her bir grup bir gündem, yapı, işbölümü ve usul kuralları olmaksızın işe başlar. Gruptaki kişiler birbirine yabancıdır. Ortada bir yöneticinin ve tartışma kurallarının bulunmayışı başlangıçta bir boşluk ve rahatlık yaratır. Grup üyeleri faaliyet ve ilişkileriyle bu boşluğu doldurmaya çalışırken, eğitmen rolündeki kişi, iletişim sorunlarını, yanlış anlaşılımları ve birlikte yaşamaktan doğabilecek diğer sorunları izlemeğe çalışır. Sonra bu gözlemlerini, kendilerini görmelerine yardımcı olmaları için katılanlara iletir. Böylelikle kişiler kendi davranışlarına ve diğerlerine karşı tutumlarına duyarlık kazanmağa başlayarak yeni değerler geliştirmeğe çalışırlar. Bu değerlerle davranış ve tutumları değişmiş olarak örgütlerine dönerler.

#### **d - Bireysel Danışmanlık ve Tedavi Yöntemi**

Batılı ülkelerde birçok endüstriyel kuruluş, orta kademe personeline davranışları konusunda danışmanlık yapmaları için danışman firmalardan yararlanmaktadır. Bu firmalar kişilere kendi güdü ve ihtiyaçları hakkında iç görü kazandırma yoluyla tedavi yöntemleri uygulamaktadır. Bazen bu tedaviler bireysel değil, grup oturumu ya da tartışmaları yoluyla grup tedavisi biçiminde de olmaktadır. Ancak gerek duyarlık eğitimi, gerekse tedavi yöntemleri kişiyi

değiştirerek örgütsel gelişme sağlamaktır. Değişen bu kişilerin, değişmeyen eski örgütsel ortamlarına döndüklerinde ne derecede etkili olacaklarının belirsiz olduğunu öne süren birçok eleştiriler vardır.

#### **e - Amaçlara göre Yönetim**

Amaçlara göre Yönetim bu yolla geleceği planlamaktadır. Bu planlamada katılmalı yaklaşım kullanıldığından buna yönetim felsefesi adı da verilmektedir. Bu yolla amaçları belirlemeğe katılan bireyler yalnızca bireysel gelişme sağlamakla kalmayıp tüm örgüt için de bir gelişmeye önyak olurlar.

#### **f - Yönetimsel Diyagram Yöntemi**

Bu yöntem yönetimsel tarzları analiz ederek yönetimin en iyi tarza yönelmesini sağlamada yardımcı olduğundan çok kullanılan bir örgüt geliştirme tekniği olmuştur.

#### **g - Sistemsel Değişim - Örgütsel Değişkenleri Değiştirme (Morse- Reimer Yöntemi)**

Buraya kadar açıklanan yaklaşımlar genellikle bireyleri değiştirerek örgütsel gelişmeyi sağlamayı hedeflemektedir. Örgütü bir sistem olarak gören modern yönetim bilimciler, örgütün özelliklerinin bireysel ve grup öğelerinin toplamının ötesinde bir şey olduklarını belirtirler. Holizm yada Sinerji kavramlarıyla bunu açıklamaya çalışırlar. Böyle olunca, bireyleri yada grupları değiştirme tek başına örgüt geliştirmede yeterli değildir. Bu nedenle değişim için hedef; örgütsel değişkenler yani örgütü oluşturan rol ilişkilerinin değiştirilmesi olmalıdır. Bu amaçla ilk kez Morse ve Reimer bir ticaret işletmesinde bu felsefeyi uygulamışlar ve temel değişken olarak örgütün yetki sistemini ele alarak yetki yapısını yeniden düzenleme yoluna gitmişlerdir.

Daha sonraları İngiltere’de Tavistock grubu, kömür madenlerinde yaptıkları araştırmalarda teknik sistemde yapılan değişikliklerin, örgütün sosyal sistemi üzerindeki etkilerini inceleyerek sistemin öğelerine yönelik bir örgüt geliştirme programı sunmuşlardır. Yine Tavistock grubundan Rice, bu yöntemi Hint tekstil endüstrisine uygulayarak kültürler arası genellemelere gitmeğe çalışmıştır. (Can, 1997)

#### **Değişim Ajanları**

Örgüt geliştirmede planlı değiştirmeyi sağlayan örgüt dışı ya da içi danışmanlara değişim ajanı denir. Gerçi değişim, yönetimin yöneltme ve etkileme işlevinin bir sonucudur. Ancak yönetim bu süreçleri, bu konuda uzmanlaşmış kişiler eliyle yürütmektedir.

### 3.1.4 Yönetici geliştirme

Yönetici geliştirme, kapsam itibariyle yönetici yetiştirmeden farklıdır. Yönetici geliştirmenin amacı profesyonel bir yöneticiye (yani yönetim bilgisini uygulayan) başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır. Burada dikkat, yöneticinin, yöneticilik yapacağı her organizasyonun özelliklerini anlaması ve değerlemesi üzerinde toplanmıştır. Bu yönü ile kişiseldir ve bu faaliyetlerin organizasyon tarafından düzenlenmesi beklenmez. Her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır.

Kısaca yönetici geliştirme, yöneticilerin organizasyonların yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı hale gelmeleridir. Yönetici organizasyon yapısını oluşturma ve değiştirme yetkisine sahip olduğu gibi, içinde bulunduğu yapının özelliklerinden de etkilenecektir. Bu konudaki kararları en önemli kararlarından olacaktır.

Organizasyon yapısı kadar bu yapı içinde ortaya çıkan başlıca davranışsal özellikler ve informal ilişkiler de önemlidir. Her formal organizasyon içinde bir informal organizasyon olduğu gibi her informal organizasyon şu veya bu şekilde formal organizasyonun çalışmasını etkileyecektir. Ayrıca her organizasyon yapısı yöneticiden farklı özellikler ve davranışlar isteyecektir. Klâsik - hiyerarşik bir yapı içinde yöneticilik yapmak ile matris bir yapı içinde yöneticilik yapmak birbirinden farklı olacaktır. (Hicks, 1976)

Yönetici, kararları ile pek çok kişiyi, bir bölgeyi ve belirli ölçüde ulusal ekonomiyi etkileyen bir kişidir. Bu nedenle organizasyon içinden ve dışından çeşitli kaynaklardan gelen istek, arzu ve baskılarla karşı karşıyadır.

Yönetici geliştirme yöneticiyi yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları vs. hakkında duyarlı hale getirmektir. Bu konulara karşı duyarlı olmayan bir yönetici kendi etkinliğini sınırlamış olacaktır. Dolayısıyla yönetici geliştirme, bazen yönetici yetiştirme görünümünde olsa bile amaç itibariyle ondan farklıdır. (Koçel, 1998)

### 3.1.5 Sürekli eğitim ve kariyer geliştirme

Yönetim kavram ve uygulamalarını etkileyen gelişmeler, işletmelerdeki eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerini de etkilemiştir. Bu etkilenmenin en göze çarpan özelliği, eğitim ve yetiştirme faaliyetlerini işe bağlı olmaktan çıkarmış olmasıdır.

Bilgi çağı öncesi yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinde, açık veya kapalı, odak noktasının “bugünkü” veya “gelecekteki” iş olduğu görülür. İş, belirli, somut görev ve davranışların bir araya getirilmesi ile oluşan, tarif edilmiş, belirli kişilerin sorumluluğuna verilebilen,

performans standartları belirlenmiş, sabit bir görev, davranış ve hareketleri ifade etmektedir. Bu anlamda “iş”, sanayi toplumunun bir ürünüdür, kavramıdır. Eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların, bugünkü veya gelecekte yapacakları düşünülen işleri daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranış olarak değiştirilmeleridir. Yukarıda sözü edilen eğitim ve yetiştirme kavramlarından hangisi ele alınırsa alınsın, olay sistematik, ölçülebilir, yönetilebilir bir kişisel veya örgütsel değişim olayıdır.

Eğitim, geliştirme ve kariyer yönetimi anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim ve geliştirme, çalışanları, değişimle baş edebilir hale getirmeye yönelmiştir. Bunun içinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır. Bilgi çağı çerçevesinde sürekli eğitim ve kariyer geliştirme, takım içinde ve özellikle çapraz takımlar içinde her zaman tarifi yapılmamış işler yapabilecek hale getirmeyi ifade etmektedir. Başka bir deyişle eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş “statik” durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Kariyeri yönetmek, organizasyondan çalışanın kendisine kaymış ve çalışanın kendisini sürekli istihdam edilebilir tutması ön plana geçmiştir. Bilgi çağında kariyer sürekli öğrenmeye, çevreye uyabilmeye (adaptasyon) ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Yani öğrenmeyi öğrenme sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temeli olmuştur. (Koçel, 1998)

### 3.2 Örgütlerde Değişim ve Büyüme Sorunları

Değişim gereksinimleri çok zaman örgütün büyümesi biçiminde sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, ister büyüme, isterse başka biçimlerde olsun her değişim gereksinimi örgütteki denge ve kararlılığı etkileyen, bireysel ilişkilerden başlayarak örgüt sistemindeki bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Değişimin ortaya koyduğu bu karmaşık yapıya çözülmesi gereken pek çok sorunu da beraberinde getirir. Bu sorunlar ve çözüm biçimlerini incelemek çağımız yöneticilerinin sürekli yerine getirmesi gereken görevlerden birisidir.

#### 3.2.1 Örgütsel Değişme

Örgütlerde değişmeyi zorunlu kılan nedenler çok çeşitlidir. Bu nedenler geçici ve değişmeyi zorlayıcı olabilir. Örgüte yeni üyeler alınması, üyelerin onurlarının yükseltilmesi, üretimdeki dalgalanmalar, mevsimlik değişmeler geçici nedenlere örnek gösterilebilir. Yeni bir pazarlama stratejisinin saptanması, başka örgütlerde birleşme, çalışma alanının değişmesi, büyük bir teknolojik yenilik gibi nedenlerse zorunlu değişmeyi gerektirecektir. (Beckhard, 1995)

Örgütsel değişimde amaçların saptanması açısından uygulanabilirlik, ulaşılabilirlik ve maliyet özelliklerine dikkat etmek gerekir.

Örgütün içsel ve dışsal koşulları saptanarak, amaçlarla karşılaştırılarak uygulanabilme olanakları dikkatle incelenmelidir. Bu incelemenin yapılabilmesi ise amaçların gerçekçi ve açık seçik saptanmasıyla mümkündür.

Saptanan amaçların ulaşılabilir olması gereği göz ardı edilmemelidir. Örneğin değişikliğin amacı örgütlerdeki biçimsel olmayan grupların kaldırılması olarak belirlenmişse bu amaca ulaşmak olanaksızdır. Çünkü insanların bulunduğu bütün örgütlerde bu tür grupların kurulması kaçınılmazdır. Ancak, bu grupları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak için bir değişiklik amaçlanmaktaysa ulaşılabilirlik söz konusu olabilecektir.

Amaçların elde edilmesinden beklenen yararın, amaçlara ulaşabilme maliyetleriyle karşılaştırılma gereği tartışmasıdır. Çıktıların girdilerinden daha düşük olması hiç bir örgütsel çalışma için söz konusu olamaz.

Bireylerin örgütsel değişimden bekledikleri, örgütlerin amaçlarından farklı olabilir. Bireyler örgüt tarafından değer verilen biri olmak isterler. Örgütteki değerlerinin kendi anladıkları şekliyle örgüt tarafından doğrulanmasını beklerler. Bireyler kendilerini de geliştirme çabasındadırlar. Örgütsel değişim bu isteklere de cevap verebilmelidir.

Örgütlerin büyüme ve yaşamını devamlı kılma yolundaki değişiklik çabaları her zaman üyelerinin ve çevresinin isteklerine cevap vermeyebilir. Bu nedenle örgütler, varlıklarını korudukları kadar örgüt üyelerinin ve çevrenin beklentilerine de cevap verebilmelidirler. Bunu sağlamak için örgütsel değişimin amaçları açık bir biçimde belirlenerek ilgili yerlere bildirilmelidir. Ayrıca örgüt üyelerinin bu amaçlara ulaşmada içten bir biçimde yardımcı olmaları sağlanmalıdır. Dikkat edilecek bir başka noktada amaçlara ulaşabilecek bir ortamın sağlanmasıdır. (Argyris, 1964)

Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir.

Örgütsel anlamda yeni bir yapı oluşturma, yani yapıyı değiştirerek değişen koşullara uygun bir yapı yaratma üst düzey yönetimin görevidir. Üst düzeydeki yönetici örgütüne sistem açısından bakan kişidir. Sistem açısından bakışın iki yönü vardır. Bunlardan ilki dışa yöneliktir. Örgütler açık sistem olduklarından dış çevreyle sürekli ilişkidir. İşte üst düzey yönetici dış çevrenin çeşitli bölümlerinden gelen istekleri değerlendirerek örgütü hakkında

sonuçlar çıkarmak zorundadır. Dışa yönelik görüş açısı, bu nedenle bir bakıma, çevresiyle isteklere yani örgütün çevresiyle denge durumunu koruyabilmesi için gerekli koşullara duyarlılığı kapsar. Sistem açısından bakışın ikinci yönü ise örgütün içine yöneliktir. Her örgüt bir çok alt kademelerden oluşmuştur. Her alt kademede farklı işlevleri gören çeşitli bölümler vardır. Bu bölümlerin ihtiyaçları farklıdır. Bu farklılıkların birleştirilmesi ve uyuşum içine sokulması gerekir. Bunu yaparken de üst düzey önder çeşitli değişikliklere gitmek zorunda kalabilir. Sistem açısından bakışın temel sonucu, mevcut yapının değişmeyen kullanımından çok yeni bir yapı yaratılmasına doğrudur. Böyle bir önder, yapıya sıkı sıkıya bağımlı olmaktan çok, değişiklik isteyen dış baskılara tepki gösterecek değiştirme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu konuda yeteneksiz önderler, örgüt yapısını daima devraldıkları gibi kullanırlar. Bu hastalık yüzeyde görülemeyen ama uzun dönemde kaçınılmaz sonuçlar veren bir hastalıktır.

Bu durum, orta kademe yönetimin değişimde rolü olmadığı anlamına gelmez.. Orta düzeydeki yönetimin en nazik görevi, örgütsel izleyişi istenen düzeye çıkaracak biçimde, örgütsel yapının eksikliklerini tamamlamak ya da böyle yapmaları için astlara rehberlik etmektir. Orta kademe önderliğin bakış açısı ise alt sistem, yani başında buldukları birim açısındandır. Bunu yaparken kendi biriminin üst sistemlere bağlantı biçimini incelemenin yanında, kendi altında bulunan kişilerin ihtiyaçlarını üstlere sunan bir bağlantı halkası olma durumundadır. (Can, 1997)

### 3.2.2 Örgütsel değişim yöntemleri

Bu yöntemler belli başlı üç gurup içerisinde incelenebilir. (Onal, 1998)

1. Örgütsel yapının değiştirilmesi
2. Örgüt kültürünün değiştirilmesi
3. Örgütte çalışan bireylerin değiştirilmesi

#### 1. Örgütsel Yapının Değiştirilmesi

Örgütsel yapının değiştirilmesinde yaklaşımlar değişik nitelikler gösterebilmektedir. Olaya klasik açıdan yaklaşanlar gelenekçilerin iş bölümü uzmanlaşma ilkesinden hareket etmektedirler. Yetki ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulması, görev tanımlarının yapılması ve bunun gibi yöntemlerle örgütsel değişim gerçekleştirilebilir. Emir- kumanda mekanizmasının çalışmasıyla örgüt üyeleri verilen görevleri zorunlu olarak yapacaklardır. Disiplin ve otorite bu konuda da vazgeçilmez öğelerdir.

Bir başka yaklaşımsa iş akımlarının yapısını değiştirmek suretiyle çalışanları işe daha iyi uyarlamaktan yola çıkar. İşin sosyal yönünü de dikkate alan bu yöntem, iş akımlarının planlanmasıyla çalışanların moral ve üretimlerini etkileyecekleri varsayımından hareket etmektedir. Bu yaklaşımla sadece teknik verilere değil sosyal verilere de dikkat edilmek suretiyle işin moral yanı düzenlenmeye çalışılmaktadır.

Haberleşme ağı üzerinde değişiklik yapmakla örgütte istenen gelişmeyi sağlayacaklarını düşünenler bir başka akım oluşturmaktadır. Özellikle karmaşık örgüt yapılarında haberleşme düzenlerinin görevin niteliğine göre değiştirilebileceği varsayımı ileri sürülmektedir. Programlanmış, tek düze görevlerde merkezci haberleşme yapısının en verimli yapıyı oluşturacağını örnek olarak göstermektedirler.

Örgüt yapısının değiştirilmesi çok zaman teknolojik değişiklikler ve örgütün çevredeki rolü gibi çok güçlü etkiler nedeniyledir. Örgüt yapısında yapılacak değişikliklerin etkilerinin çok karmaşık ve dağınık sorunların çıkmasına neden olacağı da unutulmamalıdır. Etkileşimler nedeniyle, yapılacak her değişiklik, örgütün diğer değişkenlerini de etkileyecektir. Örneğin amaç örgüt büyüklüğünü değiştirmekse, örgüt büyüklüğü ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler göz önünde tutulmalı ve örgüt büyüklüğünün çalışanlar üzerindeki etkileri göz ardı edilmemelidir. Alt düzey yöneticileri küçük örgütlerde çalışmakla daha çok doyum elde etmekte, üst düzey yöneticileriye büyük örgütlerde daha çok doyum sağlamaktadır. Bu sorunun çözümünde, örgüt içi birimlerin küçük tutulması bir çözüm olarak düşünülebilir.

Örgüt yapısının fonksiyonel yönüyle değiştirilmesine gelince; fonksiyonel süreçlerde yetki büyük bir önem taşımaktadır. Yetki, basamaksal sıranın üst düzeylerindeki yöneticilerin elinde toplanmaktaysa emir- kumanda açısından merkezci bir örgüt yapısıyla karşı karşıyayız demektir. Buna karşın geniş örgüt birimlerine dağılmış bir yetki görünümü bize merkezci olmayan bir yapıyı haber verecektir. Örgütün yetki ilişkilerinde yapılacak değişikliklerin diğer fonksiyonlara ne biçimde yansıtacağı ve örgüt çatısının nasıl değiştirilmesi gerekeceği konularında yeni sorunlar ve düzenleme gereksinimleri doğuracaktır. Bu değişimde “Denetim alanı”nı da düzenlenmelidir.

Örgütün kullandığı tekniklerde ve üretim sistemlerinde yapılacak değişikliklerde, bu değişimin örgüt üyeleri üzerindeki etkileri dikkatle planlanıp gözlenmelidir. Örneğin üretim ve stok kontrollerinin bilgisayarlarla yapılması ön görülmeğeyse, örgüt üyelerine bu konuda tanıtıcı bilgiler verilmeli, değişimin amaç ve gerekliliği anlatılmalı ve yeni tekniklerin kullanımında daha çok insan yeteneği ve sorumluluğu gerekeceği vurgulanmalıdır. (Onal,1998)



## 2. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Örgüt kültürü ya da örgüt iklimi kavramı, örgüt üyelerinin aralarındaki ve örgütle olan ilişki ve etkileşimlerin nitelik ve biçimini anlatmak için kullanılmaktadır. Bu ilişki ve etkileşimlerin örgüte verdiği genel hava, örgütün dinamik, tutucu, yeniliklere açık, değişikliklere çabuk ve kolay uyum sağlayan veya sağlayamayan veya başka niteliklerini ortaya koyan bir anlatıma sahiptir. Bir örgütü bu biçimde niteleyen ve örgüt kültürünü oluşturan, daha çok o örgütteki biçimsel olmayan ilişkilerdir. Böyle olunca da örgüt kültürü, çok kapsamlı ve güçlü etkileri olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kadar karmaşık ve güçlü bir ilişkiler sisteminin değiştirilmesi oldukça güçtür. Ne var ki bu güçlü olgunun değiştirilmesinde başarı kazanmak, örgütte en zor değişiklikleri bile yapabilmek anlamına gelecektir. Yapılmak istenen değişiklikler biçimsel olmayan gruplara kabul ettirilebildiği andan itibaren, örgütün bütün üyeleri bu değişikliğe hazır demektir. Bunu sağlamak içinse örgütteki ilişki türlerini, etkileşimleri en ince noktasına kadar sabırla incelemek ve kurulmuş olan grupları, önderleri ve ne biçimde tepki gösterebileceklerini belirlemiş olmak gerekir.

Örgüt kültürünün değiştirilmesi bir noktada, örgütteki biçimsel olmayan ilişkileri değiştirmek demektir. Bu oldukça güçtür. Bu güçlüğü yenebilmek için bireyler ve grupları örgütsel değişikliğin gerekliliği ve yararları konusunda inandırmış olmak ve örgüt içindeki ilişki ve etkileşimleri çok iyi bilmek gerekecektir. Bireyleri tek tek etkilemeye çalışmanın grubu etkilemekten daha zor olduğu hatırlanırsa bu çabanın gruplar üzerinde yoğunlaştırılması gerekecektir. Yine de, grup içi ve gruplar arası ilişkilerin değiştirilmesi ve çok zaman yeni ve daha hareketli grupların kurulmasına ortam hazırlanması söz konusu olduğuna göre, gruplarda bu konuda direnişler ve savunmalarla karşılaşma olasılığı çok yüksektir. (Onal, 1998)

## 3. Örgüt Üyelerinin Değiştirilmesi

Örgütlerin değiştirilmesinin bir yolu da, örgüt üyelerinin yetenek, beceri, bilgi ve tutumlarını değiştirmektir. Bu yaklaşım tarzında dikkat edilmesi gereken, amacın, bireyleri değiştirmek değil, bireyler yoluyla örgütün değiştirilmesi olduğudur. Bu tür bir örgüt değiştirme yönteminde, gösterilen çabalardan, örgütün ve bireylerin yararlanabilmeleri, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birbirine yakınlığına bağlı olacaktır. Bu durumda örgüt geliştirme çalışmalarından örgüt kadar bireyler de yararlanacaktır.

Birey daha örgüte üye olurken, bazı bireysel amaçlara sahiptir. Bu amaçların, örgütün amaçlarıyla olabildiğince yakın olması gerekir. (Dinçer, 1994)

### 3.3 Merkezci ve Merkezci Olmayan Örgüt Yapıları

Örgüt yapılarının merkezci olması yada olmamasını belirleyen faktörler arasında sayılabilecek en önemli unsur örgütün kendine özgü koşullarıdır. Örgütü kuran ve yönetenlerin sosyal ve kültürel yapıları, örgütün içinde bulunduğu çevre, örgüt üyelerinin sosyal yapıları, örgütün büyüklük yada küçüklüğü gibi pek çok etken yapı biçimini etkileyecektir.

Günümüzde örgütlerin giderek büyümeleri, örgüt üyelerinin kültür düzeylerinin yükselmiş olması, bireylerin üye oldukları örgütlerde gittikçe daha çok düzeyde sosyal tatmin aramaları ve yönetim ve organizasyon konularında yapılmış araştırmaların sonuçları merkezci olmayan yapılara ağırlık verilmesine neden olmuştur.

Bununla birlikte örgütsel amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırdığı oranda merkezci yapının özellik ve etkinliklerinden yararlanması gereken örgütlerde vardır. (Ordu, güvenlik güçleri gibi).

Örgütün merkezci olma yada olmaması her şeyden önce yetkinin örgütün üst basamaklarında (bazen sadece en üst yöneticide) toplanmış veya türlü örgüt birimleri ve üyeleri arasında dağıtılmış olup olmamasına bağlıdır.

Yetki, karar alma ve bu kararı uygulayabilme etkinliğidir. Eğer bu etkinlik tek bir örgüt üyesinde veya en üst basamaklarda toplanmışsa merkezci bir örgüt yapısından söz edilir. Merkezci olmayan yapıdaysa yetkiler belirli ölçülerde astlara ve alt basamaklardaki örgüt birimlerine devredilmiş ve değişik düzeylerde karar alma ve uygulama merkezleri oluşturulmuş demektir.

Alt basamaklarda alınan kararların sayısı, önem dereceleri, uygulanabilme olanakları ve üst basamakların bu karar ve eylemler üzerindeki denetimlerinin az yada çok oluşu merkezleşme devresini belirler.

#### 3.3.1 Merkezci yapı

Merkezci yapılar, daha çok küçük işletmelerde önemli yararlar sağlayabilmektedir. Tek bir yöneticinin, haberleşme ve emir-kumanda işlevini aksatmadan yürütebildiği, bütün işlevlerin ve işlemlerin bir kişi tarafından kolayca yönlendirilebildiği büyüklükteki işletmelerdeki yetki, bir kişinin elinde toplanmıştır ve merkezci yapı etkin bir biçimde yürütülebilmektedir. Bazen, büyük aksaklıkların ortaya çıktığı ve köklü değişiklikler yapılması gerektiğinde, büyük işletmelerin de merkezci bir yönetim biçiminden yarar sağlayabildikleri görülmektedir.

Bununla birlikte, büyük örgütlerde merkezci bir yönetim yapısının önemli sakıncalar ortaya koyduğu da gözlenmiştir. Bunlar:

- Bürokrasi artar ve zaman ve emek kaybı ortaya çıkar.
- Bağımsız davranışlar kısıtlanmış olacağından inisiyatif kullanılması azalır, yeteneklerden yararlanılamaz.
- Sorumluluk duygusu azalabilir.
- Üst yöneticiler rutin işlerle uğraşırken ana amaç ve politikaları gözden kaçırabilirler.

### 3.3.2 Merkezci olmayan yapı

Merkezci olmayan örgüt yapısında yetki ve sorumlulukların geniş ölçüde dağıtılmış olması, örgüt üyelerinin sosyal gereksinmelerini de geniş ölçüde doyuracak ve örgüt ikliminin iyileşmesi nedeniyle verim artacaktır. Ayrıca, karar merkezlerinin artmış olması nedeniyle üst yönetimin rutin işleri geniş ölçüde azalacağından örgütün amaçları doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlayıcı önlemler daha kolay alınacaktır. Yetki ve sorumluluk yüklenmiş olan çok sayıda örgüt üyesinin, iş başında eğitimi sağlanmış ve geleceğin yöneticilerine kendilerini gösterme ve yeteneklerini geliştirme olanağı verilmiş olması, örgütün başarısında önemli bir etken olacaktır. Merkezci olmayan örgütlerin çevre koşullarına uyum sağlaması da çok daha kolaydır.

Buna karşın merkezci olmayan örgütün, rakip birimler topluluğu haline dönüşme olasılığını sürekli biçimde göz önünde tutmak gerekecektir. Yetkilerin dağıldığı örgüt birimlerinin giderek birbirinden bağımsız hale gelme olasılığı, özellikle düzenleme eylemlerinde dikkatli olunması gereğini ortaya koyar. Merkezci olmayan örgütün bir başka önemsenmesi gereken yanı çok sayıda nitelikli yöneticiye gereksinme göstermesidir. Bu yöneticilerin çokluğu ise gerçek bir maliyet unsurudur. Ne var ki yetenekli yöneticiler çok zaman aldıkları ücretlerin çok daha fazlasını örgüte kazandırabilmektedirler. (Onal, 1998)

### 3.3.3 Merkezci örgütün merkezci olmayan yapıya dönüştürülmesi

#### 3.3.3.1 Sorunlar

Bir örgütün ne derece merkezci olmayan bir yapıya kaydırılmasının gerekeceğini saptamak oldukça güç bir işlemdir. Her yöneticinin astlarına geçereceği yetkinin derecesini belirlemek ve örgüt çatısını bu yeni biçime göre düzenlemek pek çok güç sorunun altından kalkılmasını gerektirecektir. Merkezci olmayan bir yapıya doğru değişimde ortaya çıkabilecek sorunları şöyle özetleyebiliriz.

- Eski ve geleneklerine bağlı bir örgütte yetki göçerimi oldukça zor koşullarda gerçekleşecektir. Yöneticilerin geleneksel yapıya bağlılığı oranında bu geçiş zorlaşacaktır.

- Merkezci olmayan yapıya geçişte her şeyden önce alt basamaklarda yetenekli alt yöneticilerin bulunması gerekmektedir. Üst yöneticiler, alt basamaklarda yetenekli kişiler bulunmadığı iddiasıyla merkezci yönetim tarzını sürdürmek isteyebilirler.

- Parasal konulardaki kararların verilmesinde dikkatli davranılması doğaldır. Bu nedenle bu konudaki yetkiler çok zaman alt basamak yöneticilerine bırakılmaz. Sermaye sahiplerinin aynı zamanda yönetici olduğu örgütlerde bu nedenle merkezci olmayan yapıya karşı çıkılabilir.

Buna karşın, örgütleri merkezcilikten uzaklaşmaya zorlayan koşullar da söz konusudur. Bu koşullar özetle şöyle sıralanabilir:

- Örgütün büyümesi özellikle düzenleme ve denetim alanlarında zorluklara neden olur. Büyümeden dolayı ortaya çıkan bu sorunların çözülme zorunluluğu örgütleri merkezci olmayan bir yapıya yaklaştırmaktadır.

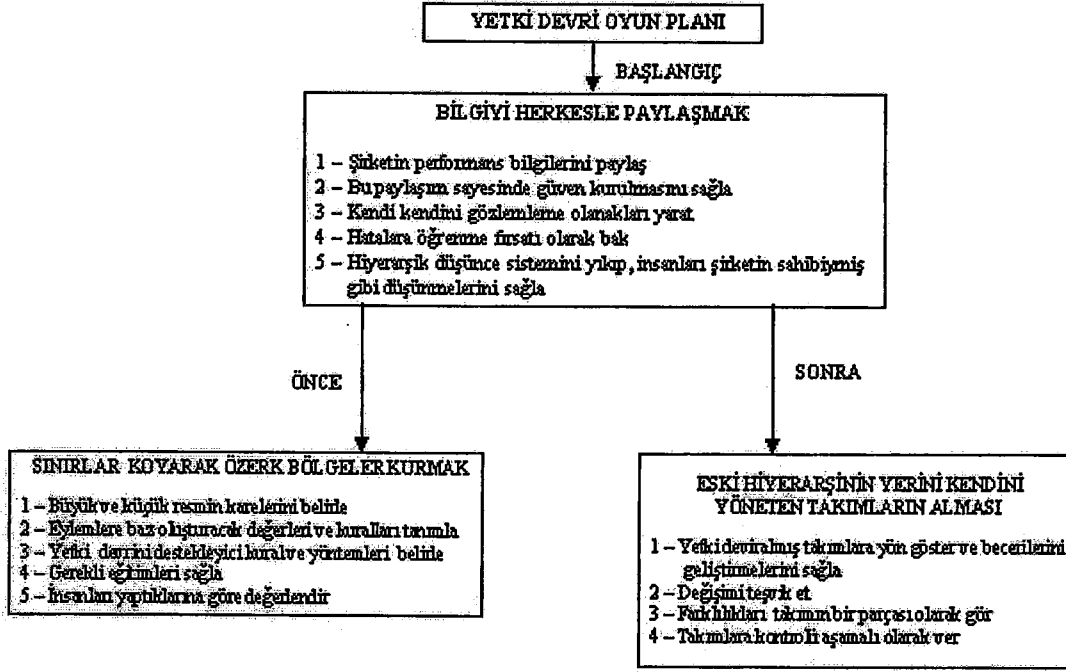
- Örgütün çalıştığı sektörün ve çevrenin dinamizmi ve hızlı gelişmesi de örgütleri bu değişime zorlayabilmektedir.

- Moral gücünün yükselmesi, örgütün yapısıyla yakından ilişkilidir. Merkezci olmayan bir yönetim tarzında moral gücünün daha yüksek olacağı gerçeği merkezci olmayan yapıya geçiş için bir özendirme aracı olabilmektedir. (Onal, 1998)

### 3.3.3.2 Merkezci olmayan yapıya geçişte ilkeler

#### a) Yetkinin Devri İlkesi

Çağdaş örgüt düzeninin en önemli öğelerinden biri olan yetki devri, yöneticinin yapılması gereken işlerle ilgili yetkiyi ilgili basamaklara devretmesidir. Verilen bu yetkinin kullanılabilmesi ve görevin başarılması için gerekli ortamı hazırlamakta yetki devreden yöneticinin görevidir. Yönetici, yetki göçerdiği astlarına neler beklediğini açık ve kesin biçimde açıklamalı, gerekli araçları sağlamalı ve alt düzey yöneticilerini yetiştirmek için gerekli önlemleri almalıdır. Yetkinin göçerilip, görevin verilmesinden sonra yapılması gereken denetimse, işin ayrıntılarına değil, sonuçlarına ilişkin olmalıdır. Bunu şekil 3.4. 'te ayrıntılı olarak görmekteyiz.



Şekil 3.4 Yetki Devri Oyun Planı (Dinçer, 1994)

### b) Bütünlük İlkesi

Yetki kullanan iş görenler, zaman zaman üstlerinin yardımını istemekle birlikte yetkilerini kullanırken o işe ilişkin tüm kararları doğrudan alabilmelidirler.

### c) Tutarlık İlkesi

Tutarlık geniş ölçüde düzenleştirmeye çalışmalarıyla gerçekleştirilir. Yetkilerin devredilmesiyle, bütünlüğün tutarlılığının ve örgütsel amaçların gözden kaçırılmaması düzenleştirmenin en iyi biçimde yapılmasına bağlıdır. Yetki ve görevlerin örgüt içinde ne biçimde dağıtıldığı en açık şekilde bütün örgüte duyurulmalı ve bütün birimlerin haberli kılınması sağlanmalıdır.

### d) Ortamın Ve Örgüt Üyelerinin Hazırlanması

Merkezcil olmayan yapıya geçiş kararı alındıktan sonra yapılması gereken ilk hareket, örgütün ve bireylerin psikolojik olarak hazırlanmasıdır. Örgütsel ortamın böyle bir geçişe uygun hale gelmesinden sonradır ki geçiş, en üst yönetim basamaklarından başlayarak düzenlenir. Bu düzenlemede bütün basamaklardaki yöneticilerin hepsine yetki devri izni verilir ve hata yapma hakkı tanınır. Bireylerin ancak bazı hatalar yaparak yetişebilecekleri akıldan çıkarılmamalıdır. Önemli bir nokta da yetkinin gerçek anlamda devredilmesidir. Yetki devrinden sonra da, görevin bütün ayrıntıları üst yöneticinin onayına sunuluyorsa merkezcil yapıdan kurtulmuş olunmaz. Ayrıca, astlara devredilen yetkinin aynı zamanda üst

yöneticiler tarafından da kullanılmaya kalkışılması, örgütte emir- kumanda işlerini alt üst edecek ve geçişi olanaksız hale getirecektir. (Onal, 1998)

### 3.4 Örgüt İklimi

Yöneltme ile ilgili bir diğer konu örgütsel iklimdir. Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Örgütsel iklim arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. İnsandan insana değişen değer yargılarıdır. Örgüt ikliminin iyi ya da kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacıyla çırpınan biri için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen iklim tatmin edici olmayacağından örgütü terk edip daha iyi iklimlere gitmesi doğal olacaktır.

Örgüt iklimine etkide bulunan temel etmenler kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimdir. Bu üç temel işlevden doğan iş grupları örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler, örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir.

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları, verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur.

Ancak yapılan araştırmalar, görünüşte istenir olmakla birlikte katılmalı iklimin her zaman geçerli olmadığını göstermiştir. (Can,1997)

### 3.5 Değişimin Evreleri

Hangi düzeyde olursa olsun, yönetim değişiklik alanlarını sürekli arama yönünde kendini geliştirmelidir. Ama bu kolay değildir. Kişiler geçmişte başarılı olmuş sistemi değiştirmede genellikle direnirler. Onları iktidara getiren eski sistemdir. Bunu değiştirmek yetkilerinin azalacağı duygusu yaratabilir. İşte bu engelleri önlemek gerekir. Bu da yöneticilerde merak, hoşnutsuzluk duygusu ve açık fikirlilik sağlamakla mümkün olabilir. Değişim ihtiyacı saptandıktan sonra çeşitli yollarla değişim sağlama yoluna gidilir. Seçilecek bu yollarla değişim süreci başlatılır. Bunun için önce mevcut durum yani mevcut tutum , inanç ve davranışlar dondurulur. Bu arada değişikliğe karşı olabilecek dirençler azaltılır. Bu dondurma

sırasında kuşklar ve etkisizlikler ortaya çıkabilir. Ancak kişilere bu etkisizliklerin geçici olduğu anlatılmalıdır: Kişiler değişime karşı açık hale getirilirse, değişebilecekleri duygusunu elde ederler. Mevcut durumun dondurulmasından sonra değişime geçmek gerekir. Bu çeşitli yollarla sağlanabilir. Yetkiyi elinde bulunduranlar, bunu tehdit, cezalandırma ve yakından denetim yoluyla yapabilecekleri gibi iki yönlü ilişkiyle de elde edebilirler. En etkili değişim yolu ikincisidir. Yani yalnızca değişim için emir verme yerine, öneri ve katılma yoluyla astlar da teşvik edilir. Değişimde son aşama yeni durumu dondurma, yani sürekli hale getirme aşamasıdır. Bir iki hafta yeni duruma uygun hareketten sonra eski uygulamalara dönmek, değişimin kalıcılığını önler. (Can, 1997)



#### 4. ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM ve YÖNETİMİ

Özellikle 90'lı yıllarda “değişim” olayı kişisel ve örgütsel yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. Yaşanan hızlı değişim, yeni yönetim anlayış uygulama ve tekniklerinin ortaya çıkmasını sağlamış ve bir nevi “yönetim teorileri kargaşası” yeniden belirmiştir.

Bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl “öğrenen organizasyon” haline getirebilecekleri tartışılmaktadır. Drucker'ın deyimi ile olay “..... her organizasyonun yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi .....” olayıdır. Bu “yerleştirme” sadece organizasyon mensuplarının değişimin önemini kavramasından ibaret değildir. Organizasyon yapısının temel taşları olan “işler”in tarif ve yeniden dizaynından başlayarak, gelişen iletişim teknolojisi çerçevesinde pozisyon, departman ve hatta sanal organizasyona kadar tüm düzenlemeleri kapsamaktadır. (Drucker, 1992)

Değişimin örgütsel yaşam üzerindeki etkisini şu görüşler çok açık olarak göstermektedir: “Organizasyonlarda Performans değerlemelerinde artık “satış tahminleri tuttu mu?”, “bütçeyi aştı mı?”, “kar hedefini tutturdu mu?” gibi sorular yerine “neyi değiştirdi?”, “hangi hızda değiştirdi?”, “neleri değiştirmeyi planladı?”, “kafi hızda değiştiriyor mu?” sorularının sorulması gerekir. Yani organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır. Yani bilinen ifadesi ile artık organizasyonlarda “değişmeyen tek şey değişim” olmuştur. Günümüz yönetim anlayışının temel bir boyutu haline gelmiş bulunan toplam kalite yaklaşımının öngördüğü “müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı” da organizasyonlarda değişim ile yakından ilgilidir. (Peters, 1987)

##### 4.1 Değişimin Tanımı

Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirilmesini, kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır. Sürekli değişim de kişi veya organizasyonlarla ilgili her konuda devamlı bir farklı hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır. Organizasyonların bu şekilde sürekli olarak “daha ucuz, daha kaliteli, daha



abuk” yapmak zorunda olmaları, Olimpiyat Oyunlarının bilinen “citius - daha çabuk, altius - daha yüksek, fortius - daha kuvvetli” sloganını çağrıştırmaktadır. (Aldag, 1987)

## 4.2 Değişimin zellikleri

Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir. Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir.

Bunlardan birincisi yaratıcılık ve yenilik ile ilgilidir. Günümüz organizasyonları, kişilerin yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içinde çalışmak zorundadır. Kişisel yaratıcılık organizasyonlardaki değişimin temel faktörüdür. Bu nedenle her organizasyon, personelini yaratıcı kılmak yönünde değişik önlemler almakta, bu konuda değişik öneriler ileri sürülmektedir.

Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için yöneticilerin yapması gereken başlıca hususlar; (Kreitner, 1995)

- yaratıcı davranışları destekleyen ve özendiren bir çalışma ortamı yaratılmalı
- otokratik yönetim tarzından uzaklaşılmalı
- Çalışanlara kişisel olarak geliştiklerini hissedecekleri işler verilmeli
- savunmacı davranışlardan uzak, açık ve samimi iletişimin bulunduğu bir çalışma ortamı geliştirilmeli
- Çalışanların sadece “kriz”leri çözen ve daima kısa vadeli sorularla uğraşan kişiler olmaları önlenmeli
- Çalışanların karşılaştıkları her sorunu, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir fırsat olarak değerlemeleri sağlanmalı
- yaratıcı davranış ödüllendirilmeli
- Çalışanların yeni fikirleri denemelerine imkan verilerek belli bir hata payı kabul edilmeli
- Çalışanların hata yapma korkuları giderilmeli
- yeni fikirlere olumsuz yaklaşılmamalı

Değişimin kişisel düzeyde ikinci önemli özelliği; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu ilişkilerin formal, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç yönü vardır. Formal yön, çalışanın organizasyonda yaptığı iş konusunda kendisi ile organizasyon arasındaki ilişkidir. Organizasyonlar, çalışanlarına, çeşitli şekillerde tarif edilmiş iş ve hedefler verirler. Bu ilişki içinde çalışanların en çok sorduğu sorular şunlardır: (Sterebel, 1996)

- organizasyon benden ne bekliyor, ne yapmam lazım
- işimi yaparken organizasyon bana nasıl yardımcı olacak
- performansım nasıl, ne zaman ve kim tarafından değerlendirilecek ve bana nasıl feedback verilecek
- bana ne ücret ödenecek ve performansım ile ilişkisi ne olacak

Psikolojik yön, daha çok kişinin hissettiği ve kişiyi organizasyona bağlı ve sadık, onunla özdeşleşmiş hale getiren ilişkileri ifade eder. Bu anlamda cevaplanan sorular şunlardır:

- ne derecede çok veya az çalışmalıyım, neden
- sarf edeceğim gayret için nasıl bir ödül verilir
- bu ödüller için çalışmaya değer mi

Sosyal yön ise, bir bütün olarak organizasyonun kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Burada çalışanın sorduğu sorular şunlardır:

- kişisel değerlerim ile organizasyonun değerleri arasında fark var mıdır, hangi yönde, neden
- bu organizasyonda kimin nereye ne kadar gidebileceğini belirleyen faktörler nelerdir
- organizasyonun misyonu ve vizyonu ile kişisel görüşlerin arasındaki uyum nedir

Değişim, organizasyon ile kişi arasındaki ilişkileri bu üç açıdan çok yakından ilgilendirir. Değişimin başarılı olabilmesi, değişimi gerçekleştirecek kişilerin bu ve benzeri soruların farkında olması ve bunlara uygun cevaplar bulması ile mümkündür. Aksi halde çok sık görülen değişime direnç olayı ile karşılaşılacaktır.

### 4.3 Değişim Çeşitleri

Değişimle ilgili sınıflamaların başlıcaları:

- planlı değişim - plansız değişim
- makro değişim - mikro değişim
- zamana yayılmış değişim - ani değişim
- proaktif (öngörücü) - reaktif (tepkisel) değişim
- geniş kapsamlı - dar kapsamlı değişim
- aktif - pasif değişim
- iyileştirme şeklinde adım adım - radikal (köklü) değişim

Değişimin planlı ve plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Eğer böyleyse değişim planlı bir değişimdir. Yönetim literatüründe değişim denildiğinde çoğu kez bir planlı değişim anlaşılmaktadır. Plansız değişim ise, değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği; organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çarenin olmadığı değişimi ifade eder.

Makro ve mikro değişim faaliyeti ise, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Örgüt geliştirme olarak bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder. Mikro değişim ise, organizasyon içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi yapmayı ifade eder. Örneğin üretimde iş akışında yeniden düzenleme bir mikro değişimdir.

Bazı işletmelerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılır ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılır. Buna karşılık bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeğe çalışılır. Her iki yaklaşımın da yarar ve sakıncaları vardır.

Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani bir anlamda karşılaşılan koşullara tepki göstermektir.

Bu konu ile ilgili tipik örnek, işletmelerin 24 Ocak 1980 ve 5 Nisan 1995 ekonomik önlem paketleri ile ilgili durumlarıdır. İşletmelerin bir kısmı, ekonomik dış çevre koşullarını yakından izleyip muhtemel gelişmeleri tahmin edip kendi bünyelerinde bir takım değişimler yapmışlardır. Yani organizasyonların, ileride karşılaşacakları koşullardan en az derecede olumsuz etkilenmesini sağlamışlardır. Buna karşılık bazı işletmeler, ancak bu önlemler paketi açıklandıktan sonra, buna tepki olarak, ne yapmaları gerektiğini araştırarak değişmeye çalışmışlardır.

Geniş kapsamlı veya dar kapsamlı değişim ise, makro - mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Organizasyonda değiştirilmek istenen hususların sayısı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı veya dar kapsamlı bir değişim söz konusudur.

Pasif değişim, organizasyonunun, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim, organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Örnek olarak, teknolojiye meydana gelen değişimlere ayak uydurmağa çalışan bir işletme pasif değişim içindedir. Buna karşılık yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmağa başlayan bir işletme hem kendisini değiştirmiş olur hem de ilgili endüstri dalını değiştirir ki bu bir aktif değişimdir.

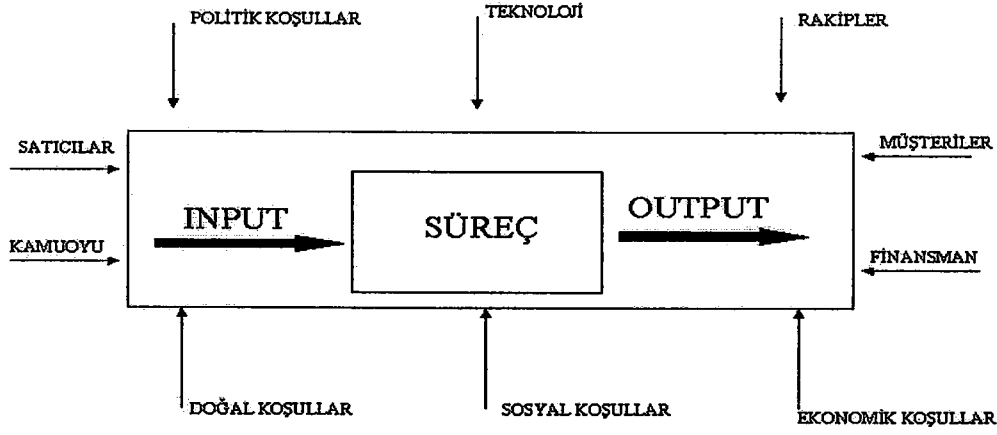
Değişim olayı ayrıca; her seferinde küçük bir ilerleme - iyileştirme sağlayacak tarzda, adım adım fakat sürekli bir şekilde bu değişikliklerin yapılması; veya mevcut durumu tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişikliklerin yapılması şeklinde de ele alınabilir. Birinci yaklaşım kaizen olarak bilinen değişim yaklaşımını; ikincisi de süreç geliştirme olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade eder. (Koçel, 1998)

#### **4.4 Değişim Nedenleri**

Organizasyonları değişime zorlayan nedenler genellikle dışsal nedenler ve içsel nedenler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

##### **4.4.1 Dışsal Nedenler**

Bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği çıktıyı yine dış çevresine verir. Girdi - Süreç - Çıktı şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır. İşletme sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları şekil 4.1 'de görülmektedir. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları, stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, işletme için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir.



Şekil 4.1 Dışsal nedenler

İşletme faaliyetlerini etkileyen dış çevre unsurlarındaki her değişme, işletme için bir değişim nedeni olarak ortaya çıkacaktır. Bu dışsal nedenler “değişime zorlayan kuvvet” rolü oynayacaktır. Günümüzde bu dışsal nedenlerin en önemlileri olarak şunlar belirtilebilir:

- teknoloji (üretim, haberleşme, bilgi işleme, genetik vs..)
- rekabet (globalleşme, ekonomik sınırların önemini yitirmesi)
- ekonomik koşullar
- sosyal, kültürel ve demografik koşullar

İşletmeler çeşitli tahmin metot ve teknikleri ile bu koşullarda meydana gelmesi beklenen değişiklikleri tahmin ederek kendi girdi - süreç - çıktı akışı üzerinde ve organizasyon yapı ve işleyişinde gerekli değişiklikleri yapacaklardır. Dış çevre koşullarındaki sürekli ve hızlı değişiklikler, organizasyonları sürekli değişim içinde bulunmağa zorlamaktadır.

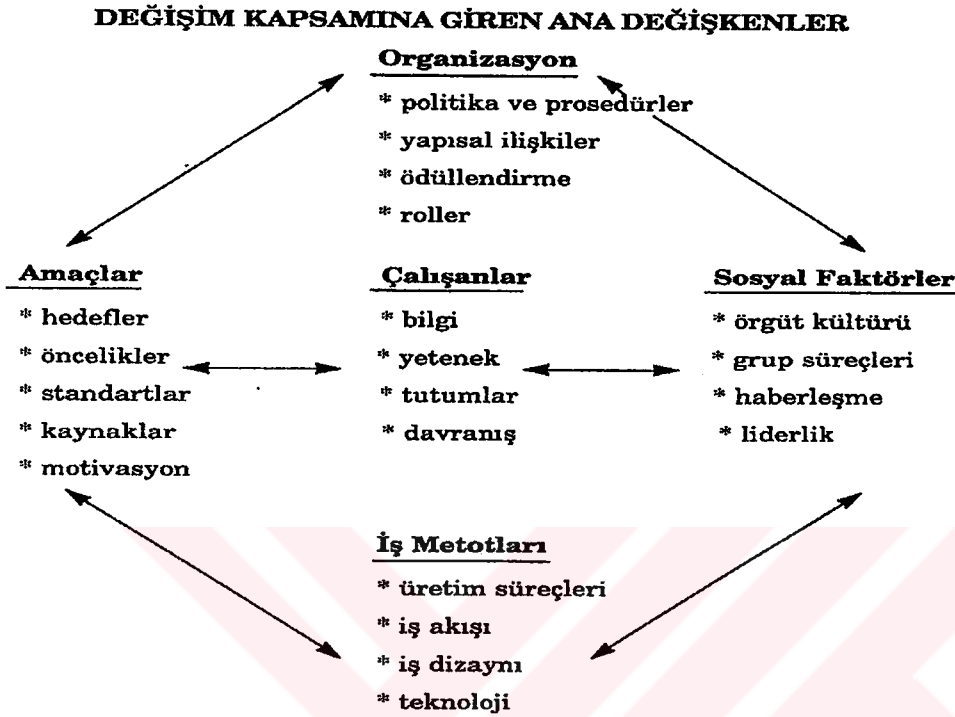
#### 4.4.2 İçsel Nedenler

Değişime zorlayan içsel nedenler, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Örneğin düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplar arası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar, organizasyon içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır. (Koçel, 1998)

Öte yandan işletme içindeki yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni fikir, ürün, teknoloji ve hizmet türleri de önemli bir içsel değişim nedenidir.

#### 4.5 Değişim Konuları

Organizasyon yapı ve işleyişi ile ilgili her konu değişim konusu olabilir. Şekil 4.2. 'de organizasyonlarda değişim süreci uygulamalarına konu olacak hususlar gruplanmış olarak gösterilmiştir.



Şekil 4.2 Değişim kapsamına giren ana değişkenler (Kreitner, 1995)

#### 4.6 Değişim Modeli Ve Süreci

Hangi konuda ve hangi düzeyde olursa olsun, değişiklikle ilgili olarak şu genel model uygulanabilir:

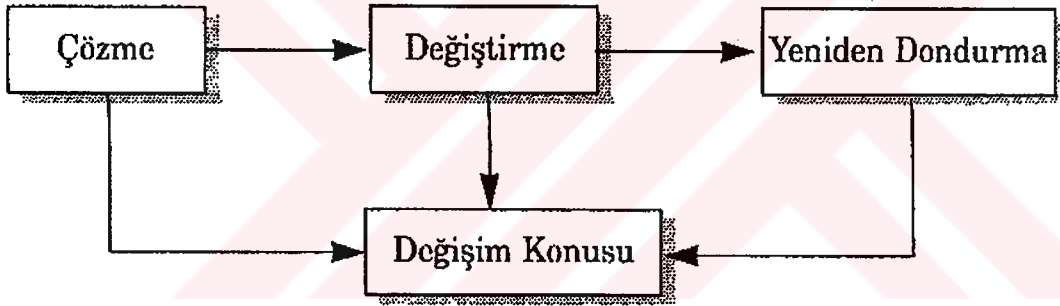
- önce değiştirilecek değişkenler mevcut değerlerinden (uygulama tarzlarından) çözdürülür, mevcut durum bozulur,
- çözdürülecek “yumuşak hale getirilmiş” bu değişkenlere yeni bir şekil verilir,
- yeniden şekillendirilen bu değişkenler bu hali ile yeniden dondurulur katılaştırılır,

“Çözme - değişim - yeniden dondurma” şeklindeki bu genel model, grup dinamiği konusundaki çalışmaları ile bilinen Kurt Lewin tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Edgar Schein ile birlikte geliştirilmiştir. (Aldag, 1987)

Bu modelin birinci adımı olan çözdürme/çözme, değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda ilgilileri inandırmak, değişim zorunluluğuna ikna etmek, en azından değişim halinde ulaşılabilecek sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermek anlamındadır. Başka bir deyişle, çözdürmenin esası, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmesini içerir.

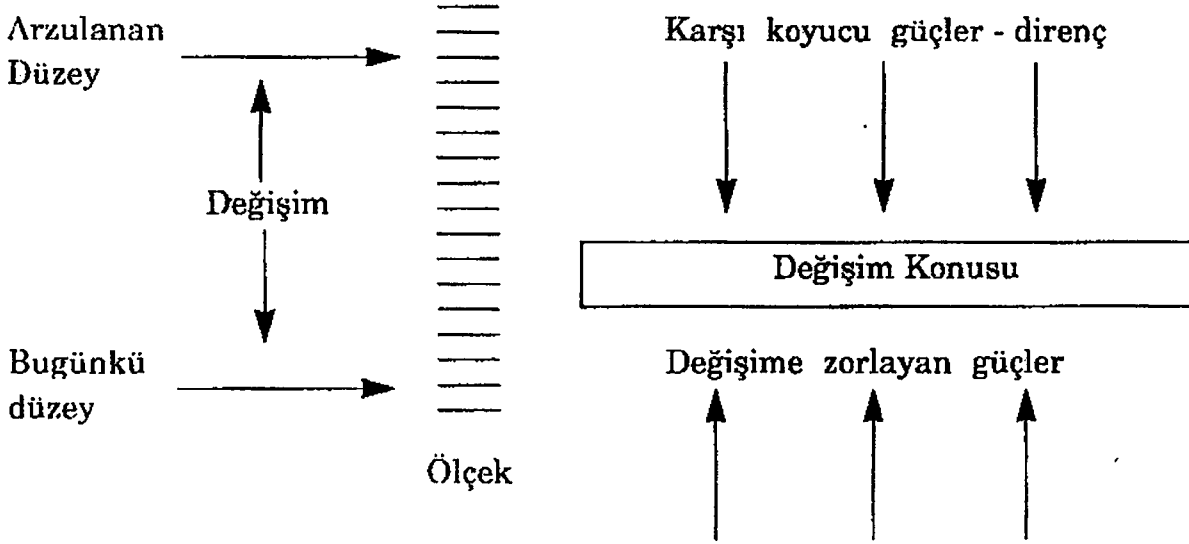
İkinci safha, değişimin fiilen yapılmasıdır. Değişim konularına ve özelliklerine bağlı olarak, fiilen değişimi ortaya çıkaracak tarzda değişiklikler yapılır. Böylece mevcut durumdan farklı bir konuma / duruma ulaşılır.

Üçüncü safha, değişim sonucu ulaşılan bu yeni durumun, devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden “katılaştırılması - dondurulması” safhasıdır. Yani başka bir deyişle organizasyonun tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak, işlemeye başlayacaktır. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda organizasyonun temel konusu haline gelecektir. Modelin şematik görünüşü şöyle olacaktır:



Şekil 4.3 Değişim modeli

Değişimin gerçekleşmesinde kullanılabilecek bir diğer süreç, model yine K. Lewin’in geliştirdiği Kuvvet - Alan Analizi modelidir. Lewin’e göre sosyal sistemler daima bir denge arayışı içindedir ve belli bir denge noktasında bu dengeli durumu korumak ister. Değişim bu denge durumunu bozan bir olaydır. Değişim bir yandan sistemi “değişime zorlayan kuvvetler”in; bir yandan da “değişime karşı koyan - direnen kuvvetler”in etkileşimi sonucu ortaya çıkar. (Lewin, 1951)



Şekil 4.4 Kuvvet – alan analizi (Koçel, 1998)

Şekil 4.4 göre önce değiştirilmek istenen herhangi bir konu ile ilgili olarak değişime zorlayan güçler (yani içsel ve dışsal) nedenler mümkün oldukça nümerik sonuçlarla belirlenmeli; daha sonra değişimi önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynakları (kuvvetler) tahmin edilmelidir. Bundan sonra direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişime zorlayan kuvvetlerin şiddetini artırıcı önlemlerle (ikna, iletişim, davranış, özendirme, zorlama, vs..) arzu edilen yönde değişimin ortaya çıkması sağlanabilecektir. (Koçel, 1998)

#### 4.7 Yanlış Ele Alınan Değişimin Sonuçları

- *Sağlam stratejiler tespit edilmiş olsa bile, amaca ulaşamamasına neden olur.*

Araştırmalar, değişim sürecinin yanlış yürütülmesi yüzünden, planlanmış pek çok stratejinin uygulanmadığını göstermektedir.

- *Uygulama maliyeti artabilir.*

Gecikmeler, işin bozulması ve gecikmenin kötü etkilerini azaltmak için yapılan acil işlemlerin maliyeti, toplam maliyeti şişirebilir.

- *Değişimin sağlayacağı yararlar kaybolabilir,örnek olarak, değişimi daha önce tamamlayan rakiplerin, pazara daha erken girerek pazar payını kapmaları gibi.*
- *Değişimin insani açıdan sonuçları daha büyük olabilir.*

Değişimin, çalışanların işlerini kaybetmelerine neden olması durumunda, insani açıdan bedel yüksek olacaktır; ancak değişim özen gösterilmeksizin ele alındığında, ya da yetersiz planlama yapılması durumunda olayın bedeli çok daha ağırdır.



- *Çalışanların motivasyonu azalır.*

Karışıklık ve kaosun yanı sıra, değişimin kötü bir şekilde yürütüldüğünü hissetmeleri durumunda, örgüt içindeki motivasyon azalacak ve üst yönetime duyulan güven kaybolacaktır.

- *Çalışanların değişime direnmesi.*

Çalışanlar değişimden kaynaklanan korkularında haklı olduklarını gördükçe, gelecekte karşılaşacakları değişimlere daha çok direneceklerdir.

Değişimin türü ne olursa olsun, bütün değişimleri herkes için sorunsuz ve hoş deneyimler haline getirmek asla olası olmayabilir. Bunun yanı sıra tüm değişimlere özenle yaklaşmak, değişimin doğasını teşhis etmek ve planlamasında en iyi yöntemi seçmek ve planları uygulamak her zaman olasıdır. (Hussey, 1997)

#### 4.8 Değişime Direncin Nedenleri

Değişime direnç gösterilmesinin nedeni; değişimin, statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olay olmasıdır.

İnsanlar değişime ; “iş” ile ilgili nedenlerden dolayı, kişisel nedenlerden dolayı ve sosyal nedenlerden dolayı direnç gösterir.

##### İş İle İlgili Nedenler

Bunlar, kişinin halihazırda organizasyonda yaptığı iş ve değişim sonucu yapacağı iş ile ilgilidir. Bu nedenden ortaya çıkan direncin kaynakları şunlar olabilir:

- teknolojik işsizlik korkusu
- iş yükü artışı korkusu
- teknik bilgi yetersizliği korkusu
- iş / ücret / ödül ilişkisinde değişiklik korkusu
- değişimi teknik olarak imkansız görme
- iş koşullarında değişiklik korkusu
- maliyet yüksekliliği

Değişim, üst kademenin harekete geçirdiği ve yönlendirdiği bir süreç olmaktan çok; işi kendisi tarif eden, güçlendirilmiş ve bir girişimci gibi davranan çalışanın kendisine

birakılmaya doğru gitmektedir. Bir yığışım içinde belli bir grup halinde çalışan kişi, kendisini sürekli değerleyerek grup performansını düşürmemek için değişme zorunluluğunu duyacak ve gerekeni yapacaktır. Aksi halde, grubu kendisini zorlayacak, belki de dışlayacaktır.

### **Kişisel Nedenler**

Değişime karşı olumsuz tutum alma, direnme ve karşı koymanın bazı kişisel (psikolojik) nedenleri olarak şunlar belirtilebilir:

- bilinmeyen korkusu
- güvenlik ihtiyacı
- alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu
- değişim hakkında bilgi sahibi olmama
- başarısız olma endişesi
- çıkar kaybı
- yeni “şeyler” öğrenme zorluğu
- dar görüşlülük
- daha önceki kişisel tecrübeler
- kendine güvenmeme

Bu nedenlerden kaynaklanan direnç sadece o kişi ile sınırlı kalmamakta, organizasyondaki diğer kişilere de yayılmaktadır. (Blake, 1992)

### **Sosyal Nedenler**

Çalışanların değişime karşı direnç göstermelerinin bir nedeni de “sosyal” ilişkilerde aranmalıdır. Organizasyonun formal yapısı ne olursa olsun, departman içi ve departmanlar arası kişilerle geliştirilen informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağı meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu ilişkilerden çok bağımsız olarak hareket edemezler. (Krackhardt, 1993)

Değişime karşı bir direnç kaynağı olabilecek başlıca nedenler olarak şunlar belirtilebilir: (Koçel, 1998)

- değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar
- değişimi öneren / uygulayanlara (değişim elemanları) karşı olumsuz tutum ve güvensizlik

- yakın çevrenin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu
- mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu
- değişim çalışmalarının (ekibin) dışında kaldığı inancı
- dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama
- değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması

#### 4.9 Değişime Direnç Ölçeği / Doğrultusu

Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunu tam olarak gösterebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışlar içermektedir. Bu ölçeği şekil 4.5 'te ki gibi gösterebiliriz. (Kreitner, 1995)



Şekil 4.5 Değişime direnç ölçeği (Kreitner, 1995)

#### 4.10 Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması

Değişime karşı direncin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi için değişim elemanlarının izleyebileceği yollar beş grupta toplanır.

- **Katılım :** Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir.

- **Haberleşme ve Eğitim :** Organizasyonlarda karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, değişime hazırlamak için verilecek eğitim bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.

- **Pazarlık :** Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır.

- **Açık veya Kapalı Zor Kullanma :** Bu direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar.

- **Manipülasyon ve Kooptasyon :** Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir. (Koçel, 1998)

#### 4.11 Değişimi Uygulayanların Tepkileri

Aşağıdaki şekil 4.6 Larry Alexander'ın bazı fikirlerinden esinlenerek hazırlanmıştır. Matrisin bir boyutu uygulayıcının değişimi kabullenmesini; diğeri ise bu değişimi gerçekleştirmek için gösterilen çabayı vurgulamaktadır.

## KİLİT UYGULAYICININ ÇABASI

	AZ	ÇOK
ÇOK	YAPAR GİBİ GÖRÜNEN	LİDER
UYGULAYICININ DEĞİŞİMİ BENİMSEMESİ		
AZ	MUHALİF	İZLEYEN

Şekil 4.6 Uygulayıcının değişime tepkisi

Bu şekil L. Alexander'ın Strateji Uygulaması: Problemin doğası kavramından esinlenerek hazırlanmıştır.

**Rol Yapan (Uyguluyormuş Gibi Görünen) :** Rol yapan, stratejiyi kabul eder ama uygulama için kayda değer bir çaba göstermez, çabalıyormuş gibi görünür. Bunun sebepleri, değişimin uygulayan kişi üstünde ters etkiler yapacağı düşüncesi, yapılacaklar için yeterli zamana sahip olunmaması ya da uygulayıcıyı harekete geçirecek ödüllendirme sistemidir. Burada tehlike, başarılı bir uygulama için bazı adımların atılmış olması ve değişimin uygunluğu üstünde anlaşma sağlanmış olduğu için, durumun uzun süre fark edilememesidir.

**Direnen :** Direnen, uygulamanın başarısını engellemek için aktif olarak çalışır, bu guruptakilerin en kötüsü değişimi sabote eder, en iyisi de uygulama için hiç bir şey yapmaz. Muhalefet, daha önemli işlere vakit ayrılması gerektiği inancındadır. Ayrıca değişimin kişisel bazı dezavantajlara yol açarak, işin 'onlarca' yanlış yapılacağından emin olmaktan kaynaklanır. Ne yazık ki çoğu direnççi gizlilik içinde çalışır ve kendilerine fırsat verilse de, itirazlarını sesli olarak dile getirmezler. Bazen de bu fırsat asla onlara verilmez.

**Lider :** İşte değişime inanan ve başarıyla uygulanması için gerçekten olağanüstü çaba gösteren kişidir. Genellikle, böyle insanlar değişim sürecine yardımcı olmaları ve diğer insanları da motive edebilmeleri için değişime açık liderlik kavramlarını uygulayacaklardır.

**İzleyen :** Tipik olarak bu insanlar pek çok şeyi doğru olarak yaparlar; çünkü değişimin kendisine güven duymaktansa, takip ettikleri liderlerine duydukları güven tamdır. 'Eğer patron bunun doğru olduğuna inanıyorsa, bu benim için yeterlidir.' diye düşünürler. Ayrıca bu

kutudaki insanlar, değişimi örgütteki kariyerlerinden daha az önemli görürler. Bu nedenle değişimin gerçekleşmesi için ellerinden geleni yaparlar; çünkü değişimin kendileri sayesinde gerçekleştiğinin bilinmesini isterler. Buradaki tehlike de, izleyenlerin tekrar eğitime alınması gibi yapılması gereken daha az belirgin şeyleri görememektir. (Hussey, 1997)



## 5. HİZMET SEKTÖRÜNDE UYGULAMAYA YÖNELİK BİR MODEL TASARIMI

### 5.1 Hizmet ve Hizmet Sektörünün Özellikleri

#### 5.1.1 Hizmetin tanımı

Hizmet kavramı ilk defa 1700'lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından sistematik bir şekilde ele alınmıştır ve tanımsal faaliyetlerin dışında kalan tüm faaliyetler olarak tanımlanmıştır.

Adam Smith bu tanımdaki yetersizliği bir ölçüde fark etmiş ve sonunda somut, elle tutulabilir ürün meydana getirmeyen tüm faaliyetlere hizmet adını vermiştir. (Erkut, 1995)

Hizmet kavramıyla yakından ilgilenen bir başka düşünür olan Jean Baptiste Say, malların faydasını arttıran ve imalat yapılmayan faaliyetleri bu kavramın kapsamına almıştır. Ona göre hizmet tüketiciye tatmin ve fayda sağlayan bir faaliyet niteliğindedir. (Erkut, 1995)

1900'lerin başında Alfred Marshall, hizmetin bir başka boyutunu ortaya atmış ve hizmetin yaratma aşamasında ortadan kaybolan mallar olduğunu belirtmiştir. (Erkut, 1995)

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmeti "satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla bağlantılı olan faaliyetler, yararlar ya da doyumlar " diye tanımlamıştır. AMA daha sonra bu tanımı geliştirerek hizmetin, istekleri ve doyumunu geliştirici soyut faaliyetler olarak tanımlanabileceğini ve bir ürünün satışı veya başka bir hizmetle sonuçlanmayabileceğini de eklemiştir. (Özkara, 1995)

Kotler'in tanımına göre ise hizmet, bir kimsenin diğer bir kimseye belirli bir fiyattan sunabileceği, genellikle soyut olan faaliyet veya yarardır ve herhangi bir şeyin mülkiyeti ile sonuçlanmaz. (Erkut, 1995)

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak, Hizmet kavramı için genel bir tanımı şöyle verebiliriz. Hizmet, insanların gereksinmelerini gidererek, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünüdür.

Eğer bu genel tanımı "Endüstriyel " bir anlayış içinde açıklamak istersek şöyle ifade edebiliriz: Hizmet, insanların ya da insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünüdür.

#### 5.1.2 Hizmetlerin özellikleri

- Hizmetler fiziksel ürünler ve nesnelerin boyutları anlamında istisnalar dışında ölçülemez. Bu nedenle hizmetler statik değil, dinamiktir; bir yapı değil bir fonksiyondur .Ancak sağlık hizmetleri gibi bazı hizmet işlemleri ölçümlerle iç içedir.

- Hizmetler stoklanamaz. Hizmet sunulduğu an bitmiş demektir.
- Hizmetler muayene edilemez ya da incelenemez. Ancak hizmetlerin gözlenmesi sonucunda bazı sonuçlara ulaşılır. Hizmetlerle bütünleştirilen fiziksel koşullar ve fiziksel ürünler belirli standartlara göre muayene edilebilir. Örneğin; hastanelerin sağlık ve temizlik standartlarına göre denetlenmesi. v.b.
- Hizmetlerin yaşam süresi yoktur. Ürünlerin yaşam süresi olmasına karşılık hizmetlerin oluşturulması ve sunulması süresi vardır.
- Hizmetlerin zaman boyutu vardır. Bir hizmet zamanla ilgili faaliyetler dizisinden oluşur. Hizmetler belli bir saatte başlar, belli bir saatte biter. Örneğin; otobüs vapur gibi ulaşım araçlarının daha önceden belirlenmiş zamanlara göre hareket etmeleri.
- Hizmetler talebe göre yapılır. Talepler iki türdür: Sürekli talep (su, elektrik, telefon hizmetleri ) ve programlanmış talep (bankalar, doktor muayeneleri,)
- Bazı endüstrilerde hizmetler diğerlerine göre daha fazla önem taşır. Sağlık hizmetleri, ulaşım, elektrik üretimi ve dağıtımı gibi bazı sektörlerde iş gören tarafından yapılabilecek hataların insan hayatını tehlikeye sokabilecek boyutları vardır. Bu sebeple bu tip endüstrilerde amaç *Sıfır Hata* olmalıdır.
- Hizmetler ürün güvenilirliğinden çok insan güvenilirliğini içerir. Örneğin; sunulan hizmetin kalitesi için hastane, klinik ve doktorların satın aldığı ürünlerin güvenilirliğinin hayati önemi vardır. Bu durumda üzerinde düşünülerek yok edilmesi gereken şey insan hatasıdır.
- Hizmetler kuruluştaki en düşük ücreti alan kişiler tarafından gerçekleştirilir. Hizmet kalitesi satış mağazalar, restoranlar, devlet daireleri gibi hizmet alanlarında tamamiyle müşterinin yanında bekleyen kişiler tarafından belirlenir.
- İş gören ve müşteri arasında yüz yüze ilişki vardır. Aracı olmaması hizmet kalitesi için işi yapana doğrudan, nezaret ve yönetim kademelerine de dolaylı olarak sorumluluk getirir. Bu özellik işletmede uygulanacak kalite programında insan ilişkilerine çok büyük önem verilmesini gerektirir.
- Çok sayıda insan vardır. Hizmet sektöründe çalışan insanlar da müşteridir. Müşterilerin tercihlerinin, isteklerinin, ihtiyaçlarının ve sevmedikleri şeylerin bilinmesi işletmede oluşturulacak kalite düzeyi için büyük önemi vardır.
- Çok sayıda ve miktarda para alışverişi yapılır. Bu özelliğin sonucu olarak insan hatasına maruz kalabilecek fatura, çek, kredi kartı, bilet gibi belgeler üretilir.



- Hizmet kusurları insan kusuru, ekipman kusuru ya da her ikisinden birden kaynaklanabilir. İnsan ve ekipman güvenilirliği gerektiren hizmetler, elektrik üretim santralleri, ulaşım ve bilgisayar kullanan hizmet organizasyonlarındaki bazı hizmetlerdir.
- Varyasyon üzerinde fabrikada olduğu gibi mekanik kontrol yoktur. Bir fabrikada ürünün ölçülmesindeki varyasyonların tespit edilebilmesi için hassas birtakım makina, araç v.s. kullanılır. Hizmet organizasyonlarında bu tür makina, enstrümanların kullanılması söz konusu değildir.
- Bilgisayar sistemlerinin özel kontrollere gereksinimi vardır. Bilgisayar sistemlerinin dışında hata meydana getirecek kaynaklar ise bilgisayar işlemlerinin incelenmesi ile ortaya çıkarılır.
- Süreç kontrolü statükoyu korumak değil, kaliteyi iyileştirmek için uygulanmalıdır. Bir fabrikada süreç kontrolünün amacı ölçümlerin daha önceden belirlenen değerler içerisinde tutulmasıdır. Çünkü ölçümlerin sınırlar dışında olması üretimde bir sorun olduğunun habercisidir. Hizmet organizasyonlarında süreçler insanlar tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle süreç kontrolü ve değerlendirilmesi de farklı olacaktır.

### 5.1.3 Hizmetlerin sınıflandırılması

Hizmet sınıflandırmalarının en kapsamlısını Browning ve Singelmen vermiştir. Buna göre hizmet sektörü dört ana gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar aşağıda verilmiştir:( Kılınç, 1994)

#### a) Dağıtıcı hizmetler

Birincil ve ikincil sektörlerdeki faaliyetlerin doğal bir sonucu olarak üretilen hizmetler olup şunları içerirler.

- Ulaştırma ve depolama .
- Haberleşme
- Toptan ticaret
- Perakende ticaret

#### b) Üretici hizmetler

Mal üretenlere hizmet veren alanlar bu gruba girerler.

- Bankacılık ve finansman hizmetleri
- Sigorta

- Gayrimenkul alım satımı
- Mühendislik ve mimarlık hizmetleri
- Muhasebe
- Çeşitli ticari hizmetler
- Hukuki hizmetler.

#### **c) Sosyal hizmetler**

Bireylere topluca sunulan hizmetlerdir.

- Sağlık hizmetleri
- Hastaneler
- Eğitim
- Dini hizmetler
- Dernek ve vakıflar
- Posta hizmetleri
- Kamu hizmetleri
- Çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler.

#### **d) Kişisel hizmetler**

Kişilerin özel gereksinimlerini karşılayan hizmetlerdir.

- Ev hizmetleri
- Otel ve diğer konaklama hizmetleri
- Yeme ve içme yerleri
- Tamir ve bakım hizmetleri
- Yıkama, kuru temizleme
- Eğlence ve güzellik hizmetleri.

#### **5.1.4 Hizmet işletmelerinin özellikleri**

Hizmet işletmelerinin kendine has özellikleri şunlardır:( Özkara, 1995)

- *Envanter yapılamaz.* Hizmet işletmelerinde, hizmetlerin soyut olması ve depolanamaması yüzünden envanter yapılamaz. Hizmet işletmeleri geleceğe yönelik satış artırma planları

yaparken mevcut üretim kapasitesini değiştirmek zorundadır ve genellikle bu değişiklikler kısa vadede gerçekleşemez. Örneğin bir otel, kısa vadede oda sayısını arttıramaz ve satışların düşmesi karşısında bazı odaları kapatarak azaltamaz.

- *Emek yoğunudur.* Hizmet işletmeleri genellikle emek yoğunudur. Yani birim çıktı başına daha az sermaye gerektirir. Bu özellik hem üretimin kontrolünü zorlaştırır, hem de stratejilerin geliştirilmesinde belirsizliği artırır.
- *Kaliteyi ve miktarı ölçme imkânı sınırlıdır.* Pek çok hizmet işletmesinin üretiminin kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek oldukça zordur. Hizmetin kalitesini ölçmek ancak tüketiciye sunulurken kontrol etmekle mümkün olabilir, ancak bu yöntemde sağlıklı değildir. Çünkü hizmetin müşteriye vereceği doyum subjektiftir.

Aynı durum, hizmet işletmelerinin miktar standardı için de geçerlidir. Örneğin Bir psikoloğun bir günde kaç hasta muayene ettiği belirlenebilir, ancak bu hastaların her birine sağladığı hizmet miktarını ölçmek kolay değildir. Ayrıca doktorun günlük kapasitesinin ne olacağı tam olarak kestirilemez. Bu sebeple hizmet işletmelerinde genellikle hedefler kısaca belirlenir.

- *Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür.* Hizmet işletmelerinde genellikle birim maliyetlerin hesaplanması oldukça güçtür. Bu zorluk hizmet işletmelerinde birim üretimlerin fiyatlandırılmasını etkiler.
- *Görelî olarak küçüktür.* Hizmet işletmeleri mal üreten işletmelere nazaran genellikle küçüktür ve pazara yakın olması gerektiği için daha sınırlı bir alanda faaliyet gösterir. Tepe yöneticileri hem çevreyi hem de işletme içini daha yakından gözleme imkanına sahiptir. Dolayısıyla stratejik yönetimlerde ve işletme içi yönetimde ayrıntılı kontrol sistemlerine gerek duyulmaz. Ancak küçük olmanın verdiği zayıflıkları da taşır.
- *Hedef pazarın tanımlanması nispeten zordur.* Pazarda kaç kişinin olduğunu belirlemek, pazarın tanımlanmasında yeterli olmaz. Bir hizmetin pazarı, "birbirine benzer nitelikte bir dizi istekten meydana gelir" ve satın alınan hizmetin, tüketicilerin isteklerini tatmin edeceği varsayılır. Dolayısıyla hizmet pazarının tanımlanmasına tüketici isteklerinin incelenmesi ile başlanmalıdır. Diğer taraftan satışa arz edilen hizmetin, alım veya kullanım sıklığı önemli bir faktör olarak göz önüne alınmalıdır.

#### 5.1.5 İmalat ve hizmet endüstrileri arasındaki önemli farklılıklar

İmalat ve hizmet endüstrileri arasında bazı temel farklılıklar mevcuttur. Temel ayımlardan biri imalat endüstrilerinin ürettiği ürünler maddî (elle tutulabilir) iken, hizmetlerin maddî olmayan taraflar içermesidir. Hizmet görevlisinin önem verdiğini gösteren bir gülümseme

müşteri memnuniyetine yol açabilir. Bir ürün için talep, mevcut arz miktarından fazlaysa bu fazla talep miktarının daha sonrası için kabul edilmesi imalat sektöründe mümkün iken hizmet endüstrileri için mümkün değildir. Birçok hizmet fonksiyonlarına ilişkin bir zaman kısıtlaması söz konusudur. Servis istenen zaman dilimi içinde gerçekleştirilememişse, daha sonra kullanılması mümkün değildir. Örneğin bir toplu taşıma sisteminde saat 10-11 arasında boş kalan koltuklar oldukça kalabalık olan 17-18 saatleri için saklanamaz.

Diğer bir ayırım hizmet endüstrilerinde üretici ve tüketicinin katılımı ile ilgilidir. Bir hastahane doktor ve hemşire tüketici olan hasta ile ilişkide bulunarak ona bir hizmet verirler. Hastadan alınan tepki hizmetin verilmiş biçimini etkileyebilir. İmalat endüstrisinde ise imalatçı firma tek başına üretim sürecini etkilerler. Ürün müşteri doğrultusunda tasarlandığı için müşteri bir şekilde bu süreci etkilemiş olur. Fakat memnun edici bir ürün ve süreç tasarımı geliştirildikten sonra müşteri üretim boyunca ürün kalitesini etkileyemez. İmalat endüstrisi ürünleri yeniden satılabilirken zaman kısıtlaması altında işlemekte olan hizmetlerin yeniden satılması mümkün değildir.( Erkut,1995)

Müşteriler, imalat sektöründe belirli bir ürünün, özelliklerinin belirlenmesinde direkt bir etkiye sahiptir. Tasarım aşaması sırasında müşteri memnuniyetini etkilediği belirlenen kalite özellikleri, ürüne aktarılır. Bazı hizmet endüstrilerinde hizmetle ilgili ayrıntıların tespiti her zaman mümkün olmayabilir. Elektrik, gaz ve telefon gibi kamu hizmetleri için bu durum oldukça aşikârdır. Kamu otoriteleri bu endüstrilerle ilgili bazı düzenlemeler getirebilirler. Sundukları hizmetler ve talep ettikleri ücretler, kamu denetim organları tarafından denetlenebilir. ( Erkut,1995)

Hizmet endüstrilerinde kalite seviyesinin ölçülmesini ve değerlendirilmesini güçleştiren diğer bir ayırıcı özellik de hizmet ulaştırılan tarafın davranışlarının saptanmasıdır. İmalat endüstrilerinde ürünün ne kadar kabul gördüğü rakamlarla daha kolay ifade edilebilir.

Hizmet endüstrilerinde ise hizmetin verilmesi sırasında insan faktörü söz konusu olduğu için müşteri memnuniyetini rakamlarla ifade etmek güçtür. Bu hizmeti veren kişi kadar müşterinin davranışsal özelliklerinin bilinmesi de önemlidir. Ayrıca bir müşterinin memnuniyetsizliğinin hizmetin hangi yanıyla ilgili olduğunu saptamak da kolay değildir. İmalat sektörü ile hizmet sektörü arasındaki karşılaştırma çizelge 5.1 ' de gösterilmiştir. ( Bozkurt,1993)

Çizelge 5.1 İmalat ve hizmet endüstrilerinin karşılaştırılması. ( Bozkurt,1993)

İMALAT ENDÜSTRİLERİ	HİZMET ENDÜSTRİLERİ
Ürün maddidir.	Ürün maddi ve maddi olmayan parçalardan oluşur.
Saklanmaları mümkündür.	Hizmetler depolanamaz. Kullanılmazlarsa kaybolurlar.
Üretici veya şirket imalatta bulunan tek taraftır.	Hizmetin ulaştırılmasında hem müşteri hem üretici yer alırlar.
Ürün yeniden satılabilir.	Hizmetler yeniden satılmazlar.
Müşteri ürün için formal spesifikasyonlar belirleyebilir.	Spesifikasyonları müşteri belirlemek zorunda değildir. Telefon, elektrik ve gaz gibi bazı kamu hizmetlerinde spesifikasyonlar yasalar tarafından belirlenir.
Müşteri memnuniyetini kolayca saptamak oldukça güçtür.	Müşteri memnuniyetsizliği saptanabilir. Çünkü hizmetin verilmesi ile ilgili birde davranışsal taraf bulunmaktadır.

Oysa, bir imalat firmasında ise bir ürünün belirlenen özelliklere uygunluk göstermediği için kabul edilmediği saptanır ve müşteri şikâyetinin nedeni de bilinmektedir. Üründe veya üretim sürecinde gerekli değişiklikler yapılarak bu problemin giderilmesi mümkün olur.

Hizmetler üretildikleri an tüketilirler ve diğer ürünler gibi depolanmaları mümkün değildir. Bu nedenle muayene yoluyla kalite kontrolü yapma imkânı ortadan kalkar. İmalat sektöründe sermaye yoğun iken hizmet sektöründe emek yoğundur. Örneğin hastahanelerde hasta bakımı hemşire, doktor ve diğer tıbbi personelin performansına yoğun olarak bağlıdır. Bu nedenle yönetimin motivasyon ve benzeri davranışsal yanları hizmet sektöründe kritik bir öneme sahiptir. Ancak bilgi teknolojisindeki son gelişmeler kimi hizmet sektörlerindeki işgücü yoğunluğunu düşürmüştür. Otomatik para çekme ve bilgi işlem teknolojisinin kullanımının artması bazı bankalarda personel ve şube azaltma sonucunu doğurmuştur.

Son olarak, hizmeti ulaştırma konusu çoğunlukla zamana sıkı sıkı bağımlıdır ve ihtiyaçlarıyla bu ihtiyaçlara en iyi hizmeti verebilme esaslarının belirlenmesi oldukça gctr.

## 5.2 Uygulamaya Yönelik Bir Model Tasarımı

### 5.2.1 Hizmet sektöründe sistem tasarımı

Hizmet organizasyonlarındaki faaliyet ve bileşenleri c genif grupta incelenmesi uygun olacaktır:

- Yalnızca müşterileri içerenler,
- Yalnızca kuruluş, satıcılar ve iş görenleri içerenler,
- Müşteri ve iş görenlerin her ikisini de içerenler.

Bir hizmet tasarımında kullanılan c teknik şunlardır:

- Ana faaliyetlerin sırasıyla listelenmesi,
- Müşteri temaslarını da içeren akış şeması,
- Besleme hatlarıyla dizinin akış şeması.

Sistem tasarımı; sıraları, bağlantıları ve ilişkileri gösteren detaylı bir plandır. Tasarımda kuruluşun iç ve dış faaliyetleri ve müşterileri ile olan ilişkileri de yer almaktadır.

Ana işlemler, müşteriye hizmetin sunulması için gerekli olan ana faaliyet ve faktörlerden oluşur. Bu ana işlemler kalite konularının ve karakteristiklerinin tanımlanması ve açıklanabilmesi amacıyla bölümlendirilir.

Akış şeması, bir hizmetin başlangıcından sonuna kadar olan ana basamakları ve işlemleri gösterir.

Ana akış, ana hizmet fonksiyonlarının başından sonuna kadar çeşitli noktalarında temsil eden akışın gösterilmesidir. Yer ve zamanın her ikisinden de oluşabilir. Besleme hataları uygun yer ve zamanlarda yanlardan katkıda bulunan ana ya da tali hizmetleri kapsar. Besleyicileriyle beraber ana akış kuruluşun içsel bir aktivitesini değil, hizmetin müşteriye iletilmesini temsil eder.

Hizmetin çeşitli konularını tanımlamak için kullanılan tekniklerin amacı:

- Kalite sorunlarının olabileceği yerleri belirlemek,
- Kalite karakteristiklerini izole etmek,
- Kalite iyileştirme edinimlerini almak,
- Sorun yerini belirlemek,
- Sorunların nedenlerini bulmak,
- nlemleri ve düzeltme yollarını bulmak,
- Tasarım ya da planı çalıştıracak insan sayısının ve niteliklerinin belirlenmesinde kullanmak,

- Tasarım ya da planı müşterilere verilen hizmetin iyileştirilmesinde kullanmak.

### 5.2.2 Tasarımın kısıtları

Bir hizmet sistemi, fiziksel bir mekanizma olarak düşünülmez, çünkü sistem daha çok insan ağırlıklıdır. Tasarım, müşteri temasının olduğu her yeri, yapıyı, ilişkileri işlemleri, bileşenleri, bağlantıları, görevleri, ödevleri, kuralları, dizinleri, zaman ilişkilerini, yer ilişkilerini içerecektir.

Ancak, örneğin nezaket ve serilik sistem içerisinde tasarılanamaz. Ayrıca kalite performansı üzerinde etkileri olan insan özelliklerini de dikkâte almak gerekir. Bu önemli kalite karakteristikleri sistemin operasyon ve işlerliğinin önemli bileşenleridir ve iş görenlerin hepsinin tüm düzeylerde gerçekleştirdiği çalışmalardır. İnsan özelliklerinin kalite iyileştirme çabalarını uyumlandırmasında eğitimin, konferans ve seminerlerinin yeri çok büyüktür.

Müşterilerin gereksinimleri ve istekleri vardır. Onlar faturayı öderler ve en iyi şekilde hizmet beklerler. Organizasyon müşterinin tatmin olmuş bir şekilde ayrılmasını ister, çünkü tatmin olmuş bir müşteri yeniden gelecek ve çevresine izlenimlerini anlatacak demektir.

### 5.2.3 Tasarımın amaç ve avantajları

Bir hizmet sisteminin aşağıdaki gibi birçok amaç ve avantajları vardır:

- Bütün ana fonksiyonların ve bileşenlerin gösterildiği özgün bir yapı ortaya çıkarmak,
- Müşteri ya da müşteriler grubunun belirgin gereksinimlerini ortaya çıkaracak plan hazırlamak,
- Bir bileşenin diğeri ile olan ilişkisini göstermek
- Kalite performansının içerileceği ve performansın iyileştirileceği yerleri ve noktaları tanımlamak,
- Müşteri temasının olacağı noktaları belirlemek.

### 5.2.4 İyi bir tasarımın göstergeleri

İyi bir tasarım göstergelerine aşağıdaki sonuçlar örnek verilebilir.

- Müşteri geri gelir,
- Müşteri tatmin olmuştur ya da hoşnut kalmıştır,
- Gecikme yoktur, hizmet hızlı sunulur,
- Her bileşen düzgün işler,
- Düzgün işlem; bütün işlemler ve bileşenler birlikte çalışır.
- Müşterinin her isteği yerine getirilir.

### 5.2.5 Ana fonksiyonların analizi

Ana fonksiyonlar, ana bileşenlerine ayrılmalıdır. Bu bileşenler genellikle organizasyonun bölüm ya da birimlerinin temelini oluşturur. Organizasyonun büyüklüğüne bakılmaksızın genellikle varolan bileşenler şunlardır:

- Planlama
- Satın alma
- Personel
- Finans
- Satış
- İşlemler
- Muhasebe

Küçük işletmelerde de bu fonksiyonlar vardır ve büyük bir çoğunluğunda bu fonksiyonlar bir kişi tarafından yürütülmektedir. Ancak daha büyük organizasyonlarda aşağıdaki fonksiyonlar da mevcuttur:

- Pazarlama
- Ulaşım ve Taşıma
- Bilgi İşlem
- Araştırma ve Geliştirme
- Müşteri Hizmetleri
- Kalite Güvencesi

Bu fonksiyonların çoğu, destek hizmetleridir; bir başka anlatımla ürün, hizmet ya da müşteri ile doğrudan ilişkileri yoktur. Müşteriye sunulan hizmetin kalitesi ile doğrudan bağlantısı olan fonksiyonlar; satın alma, personel, satış, işlem ve müşteri hizmetleridir.

### 5.2.6 Müşteri ilişkilerinin rolü

Müşteri temasının anlamı, müşterinin hizmetin kalitesinin üzerinde etkisi olan insanlarla herhangi bir şekilde temas kurmasıdır. Müşteri temasları ve hizmet bileşenleri kalite hizmet sistemi tasarımının ana unsurlarıdır. Bir iş akışı bu bileşenlerin ve temaların gösterilmesindeki ilk adımdır.

Bazı hizmet bileşenleri müşteri temasına sahiptir, bazıları değildir. Müşteri teması olmayan bileşeni, müşteri görmez. Hizmet kalitesi müşterinin yaptığı temaslar sonucu belirlenir. Bazı temaslar sonucu müşteri tatmin olur, bazılarında ise şikayet eder.

Organizasyon müşteri teması olsun olmasın hizmet bileşenlerinin tüm konularını dikkâte almalıdır. Müşterinin görmediği bazı bileşenlerin, hizmet kalitesi üzerindeki etkisi oldukça fazladır.

Organizasyon müşterinin hizmet sunuş performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için müşteri temasına gerekli önemi vermelidir. Müşteri temaslarında şu bilgiler elde edilmelidir:

- Müşteri temaslarının yeri,



- Müşteri temaslarının sayısı,
- Temasların süresi,
- En çok tatmin olanlar ve yerleri,
- Tatmin olmayanlar ve yerleri,
- Şikâyetçi olanlar ve yerleri.

Müşteri temaslarında elde edilen olumsuz karşılıklardan, yönetim, sorunların nedenlerini ortaya çıkarabilir.

### 5.2.7 Modeldeki hizmet hedefleri

Bir hizmet sistemi, hizmet hedefleri olarak eğer olası ise şunlar belirtmelidir:

- sıfır hata oranı,
- en az bekleme zamanı,
- kabul edilebilir hizmet zamanları,
- % 100 hizmet güvenilirliği,
- güvenlik ve temizliği,
- hizmete ilişkin yasal düzenlemelere uygunluk,
- şikâyetler bazında müşteri tatmini,
- ömür çevrim maliyetleri ve diğer ölçüler.

## 5.3 Bankacılık Uygulamalarına Yönelik Bir Model Tasarımı

Toplumda gerçekliğini kazanmış bir değişimden, kurulan kapalı bir sistem ile korunulabileceğini düşünmek çok yanlıştır. Her kurum içerisinde bulunduğu sistemin geçirdiği evrimlerden etkilenir ve hayatta kalabilmek için tek şansı bu evrimlere kendi değişimini sağlayarak ayak uydurmaktır.

XBank ait olduğu sistemin yani ekonominin ve bankacılık sektörünün içerisinde bulunduğu hızlı değişimi yakalamamanın tek yolunun tarif edildiği gibi bir mekanizma kurmak olduğunu anlamış ve değişim projesini bu amaçla tasarlamıştır. Değişim Projesi sonucunda XBank'ın ulaşmayı hedeflediği nokta her zaman kendini yenileyen ve değişimin gücünden yararlanabilen bir kurum haline gelmektir.

### 5.3.1 XBank'ın değişime yaklaşımı

XBank Değişim Projesine başlanırken XBank'ın değişime nasıl yaklaşacağı da belirlenmiştir. Değişimin kaçınılmazlığı ve sürekliliğini kabul eden bir kurum, değişimi yaşamakta ve yaratmakta en başarılı olanlardır. Değişime olumlu yaklaşım ile vurgulanmak istenen de, değişimin bir tehdit unsuru olarak görülmemesi ve değişimin yarattığı fırsatların, kurumun ve kişinin gelişimi için kullanılabilmesidir.

Değişim projesi çalışmalarının başarısı için temel gereksinimlerden biri de, kurumun insan kaynaklarının yeni yapı ve işleyiş ile aynı yönde değişebilmesidir. Çalışanlar gerçekleştirecekleri bu değişim ile kurumun değişimini destekleyeceklerdir.

Dolayısıyla XBank'ın değişime yaklaşımını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Bugünün başarısı yarının garantisi olamaz,
- Yarının liderleri; bugün başarıyla değişimi fırsat olarak görüp geleceği yaratmaya karar verenlerdir,
- Değişim kaçınılmaz bir süreçtir ve zaman içerisinde değişmeyen tek olgudur,
- Değişime olumlu yaklaşım kişilerin ve kurumların sürekli gelişimini destekler,
- Değişimin asıl taşıyıcısı insanlardır

### **5.3.2 XBank değişim projesi kapsamında yapılacak çalışmalar**

XBank Değişim Projesi dört ana aşamadan oluşmaktadır. İnsan kaynakları, teknoloji ve altyapı ihtiyaçlarını bir bütün olarak ele alan süreç odaklı bir temel üzerine oturtulan projenin ilk aşamasında vizyon belirleme çalışmaları yapılacaktır.

#### **5.3.2.1 Vizyon**

Bu proje ile önemli ve kapsamlı bir değişim / gelişim için yola çıkmadan önce, ilk olarak nereye gidildiğini belirlemek gerekir.

Dünyadaki eğilimler, yeni yönetim felsefeleri, XBank'ın rekabet içindeki durumu ve bankacılık sektöründeki yeri, XBank'ın güçlü yönleri, müşterilerin ve çalışanların beklentileri vizyon belirleme çalışmalarında değerlendirilecek en önemli veriler oluşturmaktadır.

Bankanın çeşitli birimlerinden katılımcıların oluşturduğu bir çalışma grubu tarafından bu veriler değerlendirilerek ve Xbank'ın gelecekte kendini nasıl gördüğünü tanımlayan vizyon belirlenerek tüm banka bünyesine yaygınlaştırılmalıdır.

Vizyon belirlendikten sonra da Xbank'ı vizyona adım adım yaklaştıracak olan vizyonel hedefler tespit edilmelidir.

#### **Vizyonun Oluşum Sürecinde Değerlendirilecek Veriler**

- Dünyadaki eğilimler; yeni yönetim felsefeleri
- Xbank'ın rekabet içindeki durumu
- Xbank'ın güçlü yönleri

- Müşterilerin beklentileri
- Güvenilir olunması, verilen sözlerin tutulması,
- İhtiyaç ve sorunlarının sahiplenilmesi, kendileri ile çözüm ortaklığı kurulması,
- Çalışanların gerekli yetkilerle donatılmış olması, işlemlerinin hızlı bir şekilde sonuçlandırılması,
- Sunulan hizmet kalitesinde tutarlılık sergilenmesi,
- Kendilerini etkileyebilecek gelişmelerin öngörülmesi, gerekli düzenlemelerin ve uyarıların zamanında yapılması
- Çalışanların beklentileri
- Ekip çalışmasına ve iç dayanışmaya önem verilmesi,
- Müşteri ile olan ilişkilerde inisiyatif gösterebilmek için gerekli yetki ile donatılmış olunması,
- Çalışanlara değer verildiğinin gösterilmesi,
- Bilgi ve becerilerin sürekli geliştirilmesi ve sahip olunan bilgi, becerilerin geniş ölçüde kullanılması,
- Alınan kararlar ve gelişmelerden zamanında haberdar olunması,
- Kariyer ve gelişimle ilgili yönlendirme yapılması.

Yapılan bu çalışmalar sonucunda belirlenen amaç ve vizyon aşağıdaki gibi tanımlanmalıdır.

**Amaç :** Bankanın nitelikli elemanlarının en iyi hizmeti sunma gayreti, üstün teknik olanakları, yurtiçi ve yurtdışındaki finansal kurumlar nezdindeki yüksek kredibilitesi ile tüm imkanlarını en etkin şekilde müşterilerinin hizmetine sunup onların finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacına hizmet eder.

**Vizyon:** Dünyanın en büyük bankaları sıralamasında ilk 500 içinde yer almak ve Türk bankası denildiğinde, dünya borsalarında işlem gören hisse senetleri, güçlü hizmet ağı, ürün geliştirmedeki öncülüğü, güvenilirliği, kaliteli yönetimi, uzman personeli ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla ilk akla gelenin XBank olması başarının göstergesi olacaktır.

### 5.3.2.2 Analiz

Projenin ikinci aşamasında ise “Ne”yi değiştirmek üzere yola çıktığını anlamak için bankanın mevcut durumu incelenmelidir. Süreç bakış açısı ile yapılacak bu incelemede; bir

ürün ya da hizmetin müşteriye ulaşma süreci içerisindeki tüm işlemler bir bütün olarak görülüp değerlendirilmelidir.

### **Analiz Sonuçları**

Projenin ikinci aşaması, mevcut yapı ve işleyiş içerisinde ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulması için gereken işlemler bütününe süreç yaklaşımıyla incelenerek değerlendirilmesinden ve sektör araştırmasından oluşan Analiz aşamasıdır. Bu aşamada öncelikle sektörün genel durumunun analizi yapılmalıdır. Bankacılık yapısal olarak yaklaşık 10 yıl önce önemli bir değişim gösterip bugünkü yapısına ulaşmıştır. Bugünkü yapının başlıca özellikleri şu şekildedir.

### **Sektördeki Genel Yapı**

- Fonksiyonel Yapılanma,
  - Genel Müdürlük / Şube
  - Pazarlama / Operasyon
- Bireycilik,
- Sorumluluk üstlenmeme,
- Stratejik Düşünmeme,
  - Kısa vadeli kara odaklanma,
  - Şubeler cari.

Genel olarak sektördeki bankalarda Genel Müdürlük - Şube ve Pazarlama -Operasyon ayrımı yapılarak fonksiyonel bir yapı yaratılmıştır. Bu yapı koordinasyon ve iletişim sorunlarına neden olarak müşteriye olumsuz etkilemektedir. Fonksiyonel yapılanma ve performansın sadece birey bazında değerlendirilmesi çalışanlar arasında bireyciliğin artmasına yol açmakta, sorumlulukların dağıtılmayıp belli noktalarda toplanmasıyla çalışanlar risk almaktan kaçınmakta ve sorumluluk üstlenmek istememektedirler. Sektör analizi sonucunda bankaların hem birtakım ekonomik ve siyasi koşullar hem de genel yapılanmaları sebebiyle uzun vadeli ve stratejik düşünme değil, daha çok kısa vadeli kara odaklanma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Sektör analizinden sonra "Ne"yi değiştirmek üzere yola çıktığımızı anlamak için bankanın mevcut durumu incelenerek yeniden yapılanma sırasında dikkate alınacak noktalar belirlenmelidir. Bir ürün ya da hizmetin müşteriye ulaşma süreci içindeki tüm işlemler bir bütün olarak incelenmelidir.

### 5.3.2.3 Tasarım

Vizyon, analiz sonuçları ve iş dünyasındaki genel prensipler doğrultusunda ulaşılmak istenen yeni işleyiş düzeninin tasarlanmasından oluşan tasarım aşaması, projenin üçüncü aşamasıdır. Bankanın çeşitli birimlerinden katılımcıların oluşturduğu proje gruplarının çalışmaları sonucunda, Xbank'ın müşteriye odaklanmış, süreçler etrafında organize olan, çok fonksiyonlu ve sonuç üreten ekipler halinde çalışan, gelişimi ve yaratıcılığı işleyişin doğal bir parçası olarak gören, bilgiyi paylaşan ve teknolojiyi farklılık yaratan bir araç olarak kullanan bir kurum haline gelmesinin belirlenen vizyona ulaşabilmenin gereği olduğu belirlenmelidir.

Süreçler etrafında organize olmuş bir yapı kurarken belirlenen süreçler; pazar odaklı ve organizasyon odaklı olmak üzere ikiye ayrılmışlardır. Tüm organizasyon odaklı ve pazar odaklı süreçler, müşteri memnuniyeti yaratmak için ortak çalışmaktadırlar.

Buna göre, eski yapı içerisinde fonksiyonel birimler tarafından birer parçası üretilen ve daha sonra birleştirilerek müşteriye sunulan hizmetin, süreçler etrafında organize olma ilkesine göre Müşteri Hizmet Ekipleri (MHE) tarafından bir bütün olarak hazırlanıp sunulmasının gerektiği belirlenmiştir. MHE'lerin ortak hedefi ise müşterilere beklentilerinin üzerinde hizmet vererek kalıcı çözüm ortaklığına dayalı ilişkiler kurup tam müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Müşteri Hizmeti Sürecinde yaratılacak tüm gelişimler, müşteriye fayda sağlamak ve işlemlerin kolaylaştırılması için çözüm üretebilmek amacına yönelik olacaktır. Daha önce fonksiyonel bir yapı üzerine oturtulan müşteri hizmetleri, yeni işleyiş düzeninde, müşteriye değer katan işlemler bütünü olarak ele alınacaktır. İş sonuca ulaştırıcı ve mevcut yapıda birden fazla birimin katılımıyla gerçekleştirilen işlemlerin bir araya getirilmesi ve sonuca işin başladığı yerde ulaşılmaya çalışılmasıyla işlemlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde sonuçlandırılması sağlanacaktır.

Bu proje sonunda ortaya çıkan modelin tasarımında temel olarak kabul edilen prensipler:

- *Müşteri odaklı olmak* XBank için tüm işleyişi müşterilerin bakış açısıyla görebilmek, gelişimi müşteriye fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirmek ve müşteriye işlerinin kolaylaşması için çözüm üretebilmek demektir.
- *Süreçler etrafında organize olarak çalışmak* projenin temel taşlarından bir diğeridir. Her süreç müşteriye değer katan işlemler bütünü olarak, yapılan işleri başından sonuna kadar kapsar. Süreç bazlı çalışmak iş sonuca ulaştırıcı ve mevcut yapılarda birden fazla birimin katılımıyla gerçekleştirilen işlemlerin bir araya getirilmesi ve sonuca işin başladığı yerde ulaşılmaya çalışılmasıdır.

- *Süreç işleyişinin hakim olduğu bir yapıda*, sonuca ulaşmak için, farklı yetenek, bilgi ve tecrübelere sahip kişilerin bir *ekip* olarak bir araya gelmesi, ekip olarak tüm çalışmalarını, aynı ortak hedefe ulaşmak için gerçekleştirmeleri gereklidir.
- Sürekli ve hızlı bir değişimin olduğu bir ortamda ortaya çıkartılan yapının; sürekli kendini yenileyerek, *gelişimi ve yaratıcılığı destekleyen bir sistemi* içermesi gerekir.
- *Teknolojinin kullanımı* işlemleri kolaylaştırıcı sınırlamasından çıkartılarak rekabet avantajı sağlayacak bir unsur olarak görülmelidir. İşlenmiş ve zengin bilginin yapı içersinde gerekli her yere hızla ulaşması ve paylaşılması da işlem kalitesini ve müşteriye sunulan çözümleri destekleyen bir unsurdur.

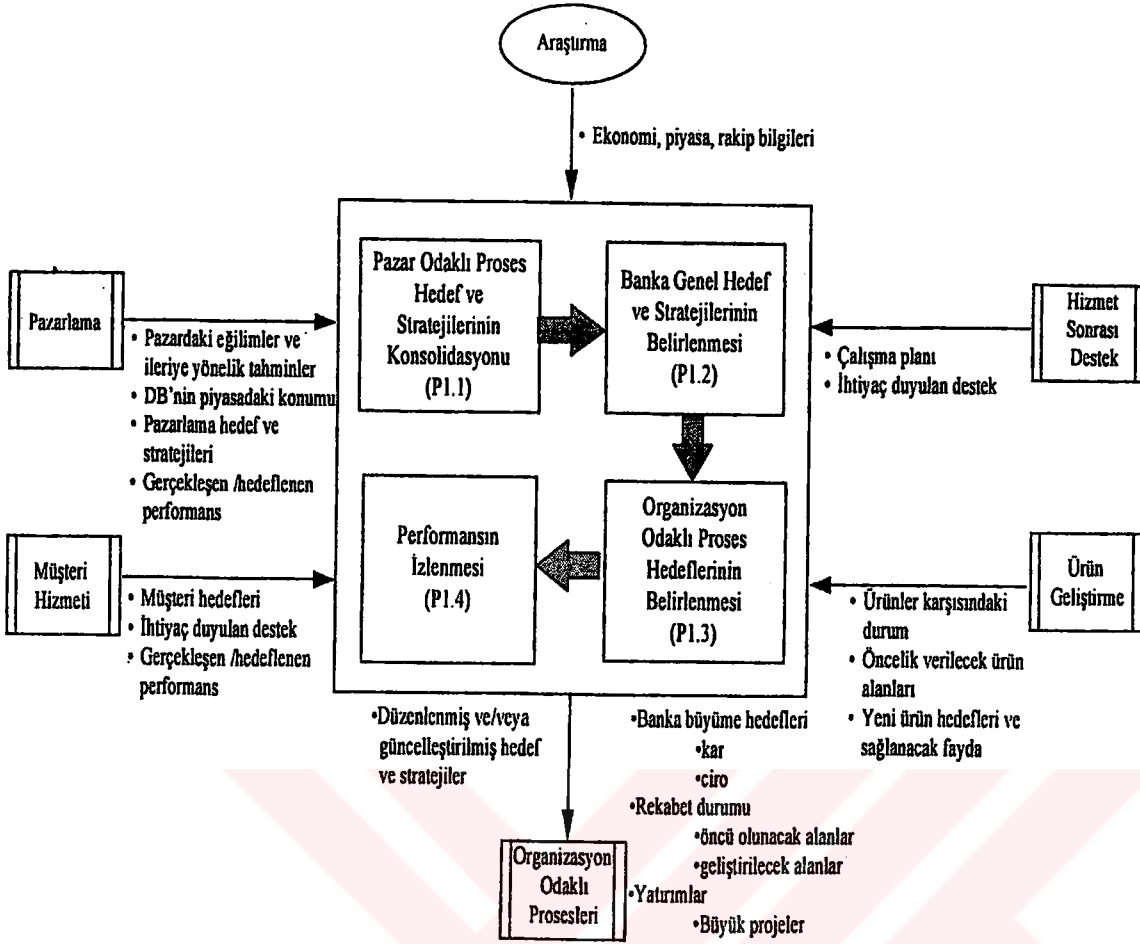
#### 5.3.2.4 Uygulama

- Bu projenin dördüncü ve son aşaması olan uygulama aşamasında yeni işleyiş modeliyle ortaya çıkan ekip yapısının uygulanabilir olup olmadığını görebilmek için pilot olarak seçilen bir şubede uygulama yapılmış ve sistemin işleyişinin detaylarının belirlenmesi halinde başarılı olabileceği görülmüştür. Projenin diğer aşamalarında olduğu gibi, yeni işleyiş modeli doğrultusunda süreç bazında detay tasarımların belirlenmesi amacıyla ilgili birimlerden kişilerin katılımıyla çalışma grupları oluşturulmuştur. Yeni iş akışları, form-rapor-dosya sistemleri, yetki/onay mekanizmaları, insan kaynakları, teknoloji, bilgi-işlem, altyapı ve eğitim ihtiyaçları belirlenmiştir. Bu çalışmalardan sonra Genel Müdürlük Müşteri Hizmet Ekibi Üyeleri yeni işleyiş düzeninde çalışmaya başlamışlardır. Şubelerin yeni sisteme geçiş çalışmaları da sürdürülmektedir. Projenin bundan sonraki aşamalarında da tüm banka genelinde benimsenen sürekli gelişim ilkesiyle çalışmalara devam edilecektir.
- Genel piyasa ve ekonomi bilgilerini temel girdi olarak alan süreç modelinin temel çıktısı müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmış; pazar ve organizasyon odaklı tüm süreçler bu temel çıktıyı amaç edinmişlerdir.

### 5.3.3 Temel Süreçler

#### 5.3.3.1 Hedef ve strateji süreci

Hedef ve Strateji sürecinin ana amacı bankanın rekabet içerisindeki yerini belirleyip vizyonla uyumlu hedef ve stratejileri saptayarak bunları banka geneline hızlı ve etkin bir şekilde yaymak ve tüm diğer süreçlerin uyum içinde çalışmalarını sağlayarak, dış etkenleri hızlı bir şekilde kavrayıp avantaj haline çevirebilecek sistemin işleyişini sağlamaktır. Bu ayrıntılı olarak şekil 5.1 'de görülmektedir.



Şekil 5.1 Hedef Ve Strateji Süreci Temel Girdi Ve Çıktıları

#### **Hedef ve Strateji Süreci Genel Prensipleri:**

- Süreç ekibinin bankanın üst yönetimi ve süreç liderlerinden oluşturulması,
- Sürecin pazar odaklı süreç hedef ve stratejilerini girdi olarak alması,
- Organizasyon odaklı süreç hedeflerinin pazara yönelik bir şekilde oluşturulmasının sağlanması,
- Kısa ve uzun dönemli hedefler arasındaki dengenin kurulması,
- Hedef ve stratejilerin banka geneline hızlı bir şekilde yayılması ve tüm banka geneline benimsenmesinin sağlanması

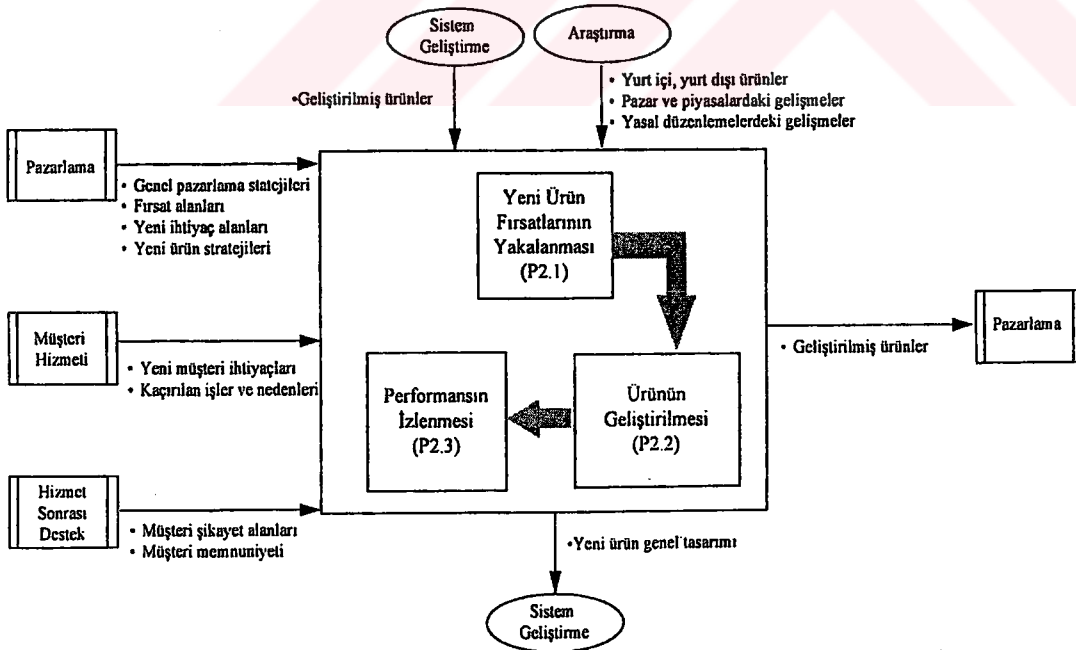
#### **5.3.3.2 Ürün geliştirme süreci**

Ürün geliştirme sürecinin ana amacı bankaya rekabet avantajı sağlayacak yeni ürünler geliştirilmesidir. Bu ürün fikirlerinin geliştirilme sürecinde piyasadan toplanan bilgiler doğrultusunda çalışılır.

Değerlendirilecek olan yeni ürün fikirleri süreç içinden veya organizasyon genelinden gelebilir. Bu süreçte; tasarımları yapılan ve geliştirilen ürünler daha sonra uygun bulunursa uygulamaya konularak performansları takip edilir. Bu durum şekil 5.2. 'de gösterilmiştir.

### Ürün Geliştirme Süreci Genel Prensipleri

- Süreç ekibinin, başka süreçlerde aktif olarak görev alan ürün geliştirme becerisi yüksek kişilerden oluşturulması,
- Yeni ürün önerilerinin geliştirilmesi için şube ve birimlerde periyodik olarak toplanan ekipler oluşturulması,
- Yeni ürün fırsatlarının yakalanması için teknolojik gelişme ve eğilimlerin veri olarak kullanılması,
- Öncü ürün geliştirilmesine odaklanması,
- Sürece müşterilerin dahil edilmesi, görüşlerine başvurulması, gerekirse süreç ekibine katılımlarının sağlanması,
- Tüm bankada yeni ürünlerle ilgili fikirlerin ve yaratıcılığın teşvik mekanizmasıyla desteklenmesi ve yeni ürün performanslarının daha önceden belirlenmiş başarı kriterleri doğrultusunda izlenmesi

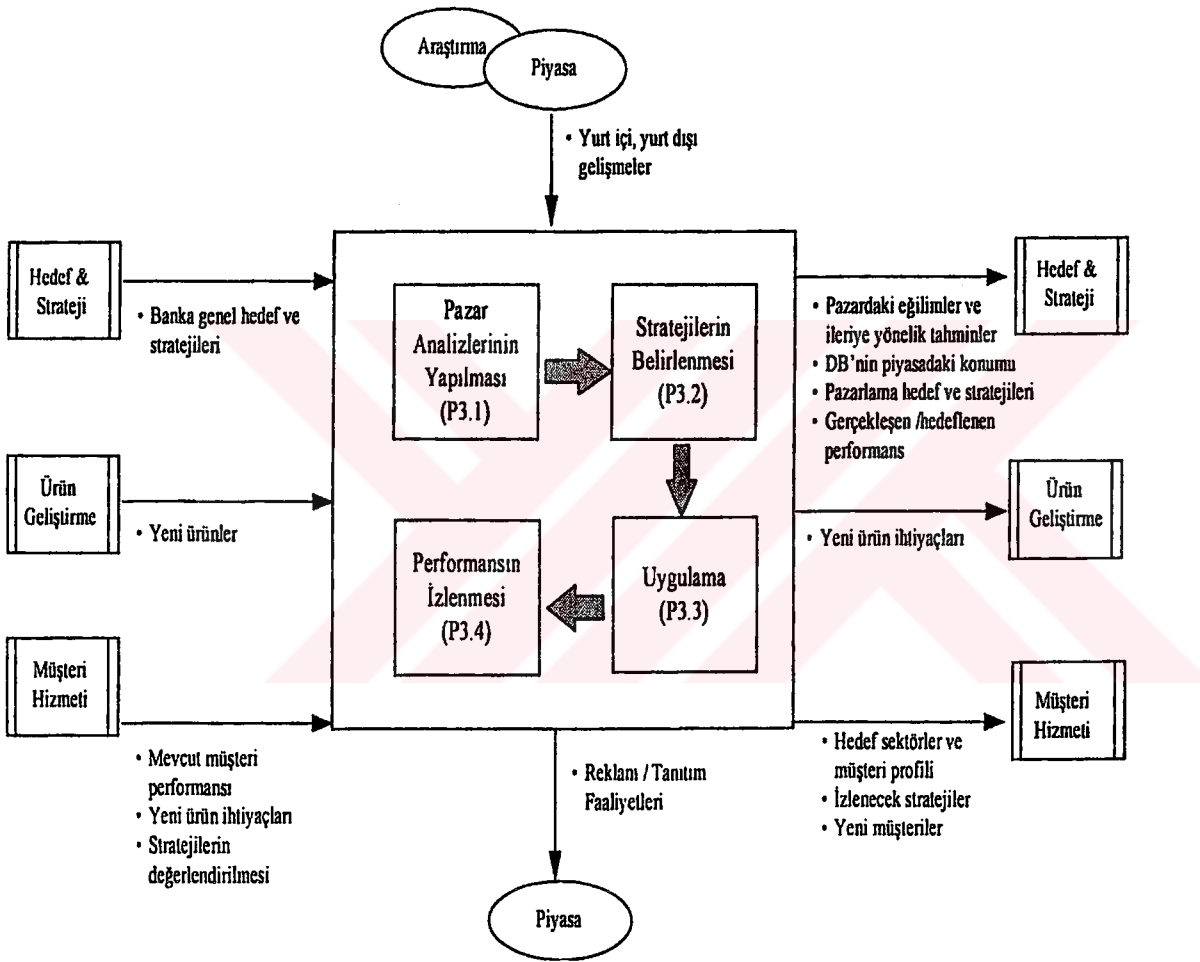


Şekil 5.2 Ürün Geliştirme Süreci Temel Girdi Ve Çıktıları



### 5.2.3.3 Pazarlama süreci

Pazarlama süreci piyasa ve pazarlardaki gelişmeleri izleyerek banka için gelişim ve fırsat alanlarını belirler. Bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek üzere hedef ve stratejilerini oluşturur. Bu sürecin amacı bu hedef ve stratejiler doğrultusunda müşteri portföyünü genişletmek ve derinleştirmek olduğu kadar, yeni pazarlar bulup, geliştirilen yeni ürünleri piyasaya sunmak için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektir. Bu durum şekil 5.3 'te gösterilmiştir.



Şekil 5.3 Pazarlama süreci temel girdi ve çıktıları

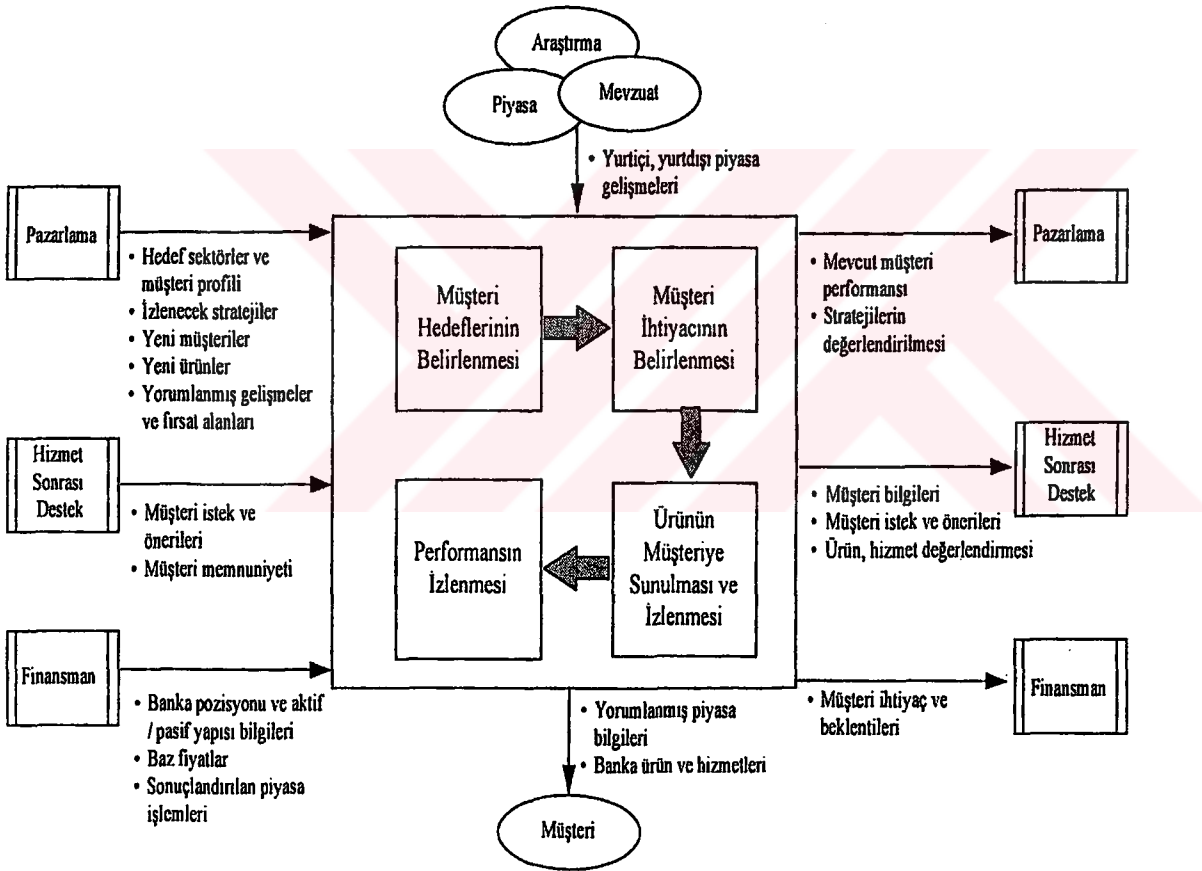
#### *Pazarlama Süreci Genel Prensipleri*

- Piyasa ve pazar gelişmelerinin dünyayla entegre bir şekilde çok boyutlu olarak değerlendirilmesi,
- Gelişmeler karşısında proaktif olunması, fırsat alanlarının yakalanması,
- Hedef ve stratejilerin uzun dönemli olarak müşteriyle kalıcı çözüm ortaklığı oluşturmaya yönelik belirlenmesi,

- Ürün pazarlanması yerine müşteriye çözüm üretilmesine odaklanılması,
- Hedef ve mevcut müşterilerin sürekli izlenmesi,
- Bireysel ve kurumsal pazarlamanın ayrı örgüt yapılarıyla gerçekleştirilmesi.

#### 5.3.3.4 Müşteri hizmet süreci

Bu sürecin temel amacı piyasadaki gelişmeler ışığında müşteri hedeflerini oluşturmak, belirlenen hedef ve stratejiler çerçevesinde pazarlamanın portföye kazandırdığı müşterilerin gereksinimlerini tam olarak anlayarak uygun ürünü hazırlamak, müşteriye sunmak, müşterideki gelişmeleri izleyerek gereklilikleri yerine getirmek ve yeni iş imkanları yaratmaktır. Bu durum şekil 5.4. ' te gösterilmiştir.



Şekil 5.4 Müşteri Hizmet Süreci Temel Girdi Ve Çıktıları

#### Müşteri Hizmet Süreci Genel Prensipleri

- Müşteride derinleşilmesi, tüm detaya hakim olunması,
- Müşteriye komple çözüm sunulması, yorumlanmış bilgiyle desteklenmesi, danışmanlık hizmetlerine ağırlık verilmesi,
- Kararların müşteriye en yakın olan noktada verilmesi,

- Uzun vadeli ve kalıcı müşteri ilişkileri için banka kaynaklarından müşteriye pay ayrılması
- Hizmetin sunumunda teknolojinin etkin kullanımı,
- Başarının ölçülmesinde müşteri memnuniyetine odaklanması.

Genel Müdürlük ve şubelerin aynı hedefe kitlenmesini sağlayacak ekip yapısına örnek olarak, Müşteri Hizmet Süreci ekip yapıları incelenebilir. Bireysel ve kurumsal müşterilerin ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayabilmek amacıyla, Kurumsal ve Bireysel Müşteri Hizmet ekipleri kuruldu.

### **Müşteri Hizmet Süreci Kurumsal Ekip Yapısı**

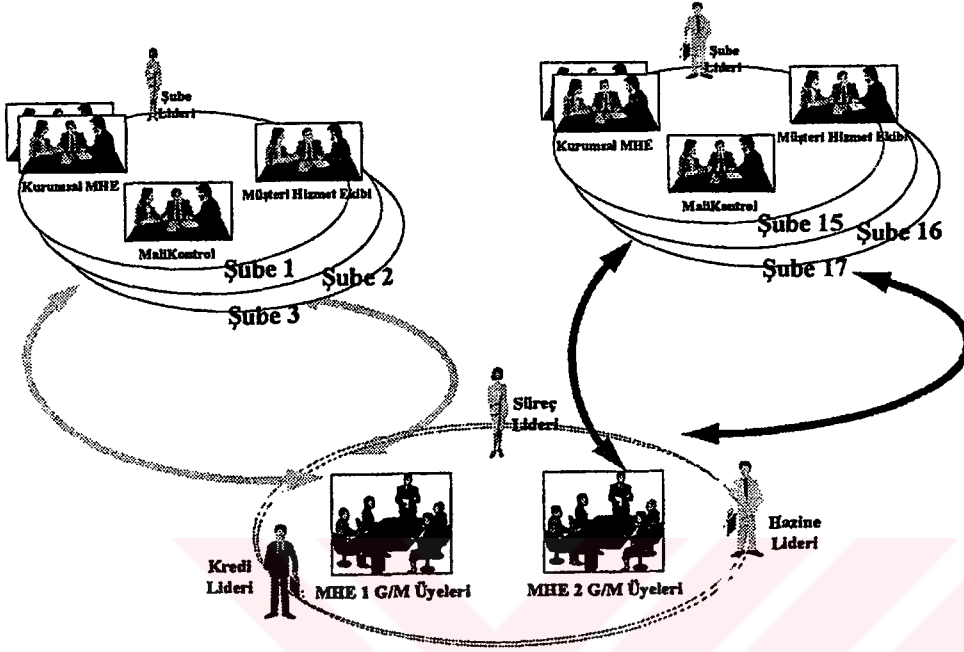
Müşteri Hizmet Ekibi, G/M ve şubelerin birleşiminden oluşmaktadır. Ekip, sonuç üretmek için gerekli olan tüm fonksiyonları içinde barındırmaktadır.

Müşteriye en yakın nokta olan şubede müşterinin tüm sorumluluğunu üstlenerek, işlemlerini sonuca ulaştıracak hizmet ekipleri bulunmaktadır. Şube ekip üyeleri, pazarlama, muhabir ilişkileri ve hazine fonksiyonlarını yerine getiren G/M ekip üyeleriyle ortak çalışırlar. Yani geleneksel yapıda Hazine, Muhabir İlişkileri, Kurumsal Ürünler Pazarlama gibi fonksiyonel birimlerin birleşimiyle oluşan müşteri hizmeti sürecinin parçaları, aynı ortak hedefe kitlenen tek bir ekipte bir araya getirilmiştir.

G/M ve şube ortaklığı üzerine kurulu Müşteri Hizmet Ekibi, sorumluluğunu taşıdığı müşterinin ihtiyacını karşılayacak çözümü belirlemek, hazırlamak ve gerekirse yepyeni bir çözüm yaratmak amacını bir bütün olarak taşımaktadır.

Ekipler arasındaki koordinasyonu sağlamak, gerekirse ekiplere teknik destek vermek ve bilginin merkezi bir noktada toplanmasını sağlamak amaçlarına yönelik olarak Kredi ve Hazine liderleri tüm ekiplerle birlikte çalışmaktadır.

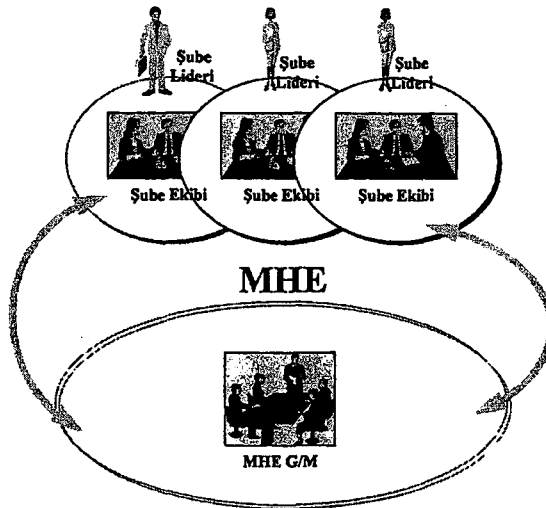
Şube ve G/M’de oluşturulan ekiplerin ve ekip üyelerinin sayıları tamimiyle sorumluluğu üstlenilen müşteri portföyünün sayısal ve yapısal özellikleriyle belirlenir. Bu durum şekil 5.5’ te gösterilmiştir.



Şekil 5.5 Müşteri hizmet süreci kurumsal ekip yapısı

### Müşteri Hizmet Süreci Bireysel Ekip Yapısı

Bireysel Müşteri Hizmet Ekibi de benzer şekilde, şubelerde bireysel müşterilere hizmet veren ekip üyelerinin, G/M’de bireysel ürünlerle ilgili çalışmalarını tamamlayan ekip üyeleriyle bir araya gelmesinden oluşur. Şekil 5.6.’ da bu yapı açıklanmıştır.

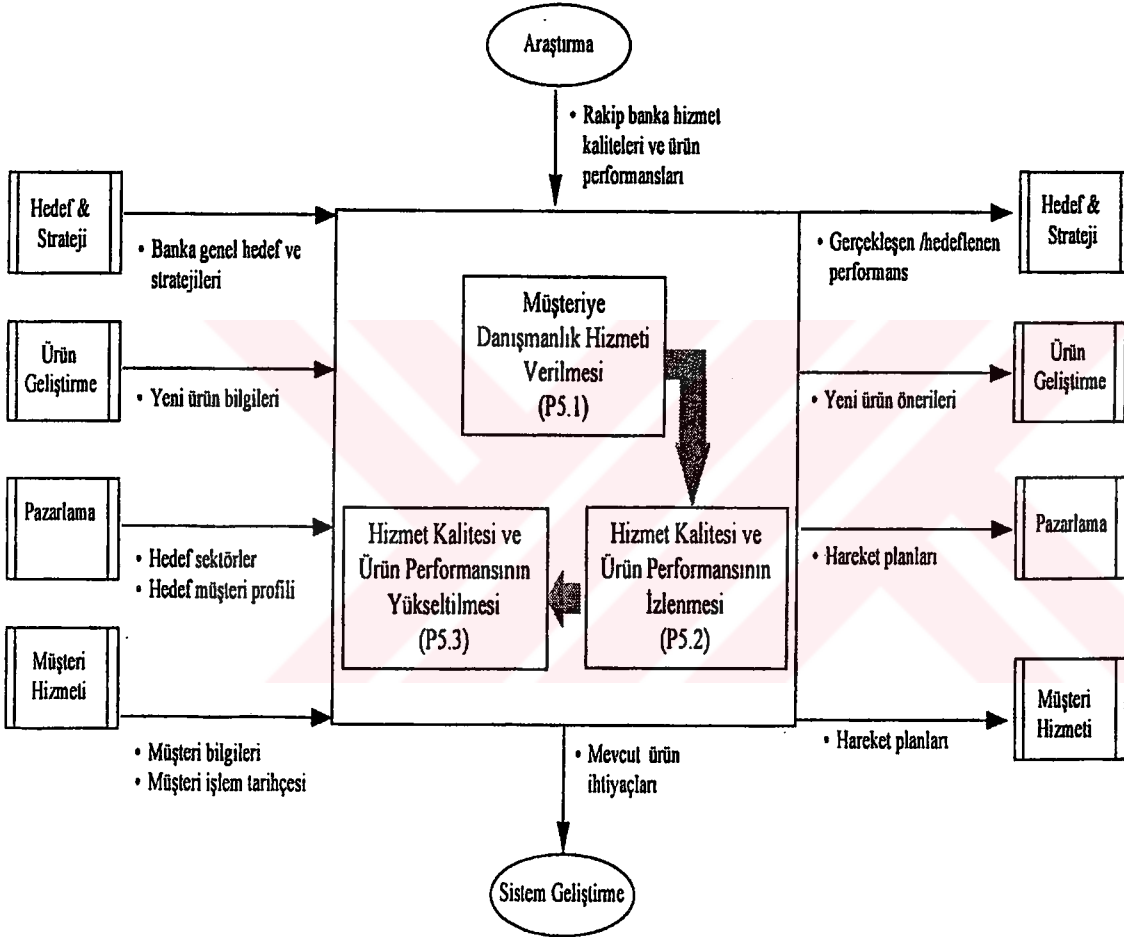


Şekil 5.6 Müşteri hizmet süreci bireysel ekip yapısı

### 5.3.3.5 Hizmet sonrası destek süreci

Hizmet Sonrası Destek sürecinin temel amacı hizmet kalitesi ve ürün performansını izlemek ve yükseltmek için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektir.

Müşteri sorunlarına çözüm üretmek; şikayet ve önerileri değerlendirmek; müş-danışmanlık hizmeti vermek de bu sürecin temel görevlerindedir. Şekil 5.7 'de bu durum anlatılmıştır.



Şekil 5.7 Hizmet sonrası destek süreci temel girdi ve çıktıları

#### Hizmet Sonrası Destek Süreci Genel Prensipleri

- Müşteri memnuniyeti yaratma sürecine dair, müşterilerden, çalışanlardan ve sistem verilerinden bilgi toplanması,
- Tüm müşteri soru, öneri ve şikayetlerinin toplanıp değerlendirilebileceği mekanizmaların oluşturulması,
- Sürekli olarak hizmet ve ürün kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması ,

- Şube Mali Kontrol'ün, sürecin aktif bir parçası olması.

#### 5.3.3.6 İnsan kaynakları

XBank vizyonu ile tarif edilen ve yeni işleyiş modeli tasarımında da üzerinde durulan en önemli nokta bankanın sahip olduğu insan kaynakları yapısının özellikleridir. XBank'ın vizyonuna ulaşması ve yeni işleyiş modelinin uygulamaya geçirilerek sürekli geliştirilebilmesi; sahip olunan insan kaynaklarının nitelik ve özelliklerine bağlıdır.

- Değişime açık; sürekli kendini geliştiren,
- Müşteri odaklı çalışan,
- Ekip üyesi,
- Yaratıcı,
- Katılımcı; XBank'ta çalışmaktan gurur duyan çalışanlar.

#### 5.3.4 Yeni sistemin hedeflenen faydaları

- Sürekli gelişim ve yaratıcılık prensiplerine dayanan yeni sistem, çalışanların stratejik düşünme ve yaratıcılıklarını ortaya koyarak, gerçek potansiyellerini kullanmalarına fırsat verecek,
- Müşteri odaklı süreç ekipleri, ve yeni banka yapısı, müşteriye özel çözümlerin hızlı bir şekilde tek noktadan müşteriye sunulmasını sağlayacak,
- Ekip ruhu ile çalışan, süreçler etrafında organize olmuş Genel Müdürlük ile şubeler aynı hedefe kilitlenecek,
- Birim yerine süreci ön plana çıkaran çok fonksiyonlu ekipler sayesinde birimler arası çatışma ortadan kalkacak,
- Bu ekipler, çalışanların bilgi ve becerilerini maksimum işe yansıtabilecekleri bir ortam hazırlayacak,
- Ve sonuç olarak, tüm XBank'lılar, Xbank'ın müşteri ve rakiplerinin gözünde farklılık yaratmasını sağlayacaklardır.

### 5.3.5 Değerler

Çizelge 5.2 XBank'ın değişim öncesi ve sonrası beklenen değerler tablosu

ESKİ DEĞERLER	YENİ DEĞERLER
<b>ORGANİZASYON YAPISI</b>	
Fonksiyonel birimler	Süreç bazlı ekipler
Hiyerarşik yapı	Yatay yapı
Yöneticilerde toplanmış yetki	Yetkilendirilmiş pozisyonlar
<b>PERFORMANS BAZI</b>	
Aktiviteler	Sonuç
Birim ve pozisyon hedefleri	Vizyon
Patron ve yönetici hedefleri	Müşteri memnuniyeti
Sayısal hedefler	Sayısal ve niteliksel hedeflerin dengesi
<b>İNSAN KAYNAKLARI</b>	
Rekabetçi	Dayanımcı
Mevcudu muhafaza eden ve tek doğruya inan	Değişime açık ve yaratıcı çözümlere inanan
Yönetici	Lider
Bireyci	Ekip üyesi
Ünvana göre değer	İnsana değer veren
<b>İLETİŞİM</b>	
Kesin tanımlanmış ve dolaylı iletişim kanalları	Kesin tanımlanmamış ve ihtiyaca göre açık iletişim
Fonksiyonel özellikten dolayı saklanan bilgi	Açık, paylaşılan ve güç oluşturan bilgi

## 6. SONUÇ

Günümüzde değişim, rekabet ve müşteri kavramları büyük önem kazanmıştır. Hızlı gelişmelere ve değişmelere tanık olan iş dünyasında rekabet edebilmek için organizasyonların değişimleri ve bu değişmelere ayak uydurmaları gerekir. Bundan dolayı klasik şirketlerin kuruluş amaçları, yönetim biçimleri ve temel organizasyon ilkelerinin yapısı tamamen değişmek zorunda kalmıştır. Bu değişim çalışmalarını temelinde, işletmelerin yönetim sistemlerinin yeniden yapılandırılması, yönetim sistemlerinde değişim yönetimi ve organizasyonlarda değişim ve yönetimi olarak üç ana başlık altında toplayabiliriz. Farklı kavramlara karşın birleşilen nokta işletmede yeniden yapılanma konusunun ortak husus olarak seçilmesidir.

Genel olarak yeniden yapılanma rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, sürekli gelişme temposunu sağlayabilmek ve hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek için işletmenin kendisini bütün alanlarda yenilemesidir. İşletmenin bunları yapabilmesi için değişen dünya koşullarında işleri kısa, orta ve uzun vadede izleyebilmesi, geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmesi, yani bir vizyon belirmesi, belirlenen bu vizyona göre yeni geliştirme stratejilerini tayin ederek fonksiyonel organizasyonu ve işletmeyi yeniden düzenlemesi gerekmektedir.

Geliştirilen modelin ilk bölümünde, işletmenin sektör içindeki yeri belirlenmelidir. Dünyadaki eğilimler, yeni yönetim felsefeleri, işletmenin rekabet içindeki durumu ve kendi sektöründeki yeri, güçlü yönleri, müşterilerin beklentileri ve çalışanların beklentileri vizyon belirleme çalışmaları en önemli veriler olarak değerlendirilmelidir.

Tasarımın ikinci aşamasında ise, “ Ne” ‘yi değiştirmek üzere yola çıkıldığını anlamak için işletmenin mevcut durumu incelenmektedir. Süreçler bazında yapılacak bu incelemede, bir ürün ya da hizmetin müşteriye ulaşma süreci içindeki tüm işlemler bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Bundan sonra yapılacak analiz aşamasında, mevcut yapı ve işleyiş içerisinde ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulması için gereken işlemlerin tümü süreç yaklaşımıyla incelenmelidir.

Üçüncü aşamada ise, işletmenin birimlerinden katılımcıların oluşturduğu proje gruplarının çalışmaları sonucunda belirlenecek olan vizyona ulaşabilmek için gerekli olan yapı tespit edilmelidir.

Son olarak uygulama aşamasında ise yeni tasarlana model sayesinde ortaya çıkan ekip yapısının uygulanabilir olup olmadığını görebilmek için, pilot olarak seçilen bir bölümde uygulama yapılmalı ve sistemin işleyişinin detayları belirlenmelidir.



Geliştirilen tasarım sonucunda, işletmelerin sürekli gelişim ve yaratıcılık prensibine dayanan müşteri odaklı süreç yapısına sahip olması beklenmektedir. Süreçler etrafında organize olmuş Genel Müdürlük ve departmanlar ile birim yerine, süreci ön plana çıkaran çok fonksiyonlu ekiplerin oluşması sağlanmak istenmiştir. Böylece ekipler arası çatışmanın ortadan kalkması ve bu ekiplerdeki çalışanların, bilgi ve becerilerini en üst düzeyde işe yansıtabilecekleri bir ortamın ortaya çıkması sağlanmaya çalışılacaktır.

### **6.1. Genel Değerlendirmeler Ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Yönlendirmeler**

Yapılan bu çalışma sonucunda bir işletmenin kendisini yenilemesi için gerekli olan şartlar ortaya çıkarılmıştır. Bunlar ;

- 1) İşletmeyi ve bütün organizasyonu daha dinamik, yaratıcı ve değime uyumlu hale getirmek,
- 2) İşletmenin her bir personelini kendi başına bağımsız çalışan ve elde ettiği neticelerden kendi sorumlu olan bir girişimci gibi çalışmasını sağlamak,
- 3) Yaratıcılık, yenilik, dinamizm ve performansı esas almak ve bireyselliği ön plana çıkarmak,
- 4) İşletmedeki tüm faaliyetleri, iç ve dış müşteriye daha yakın olmak, müşteriye daha fazla memnun etmek ve hizmet götürebilmek için düzenlemek,
- 5) Süreçler etrafında organize olmak
- 6) Çok fonksiyonlu ve sonuç üreten bir yapıya sahip olmak,
- 7) Gelişimi ve yaratıcılığı işleyişin doğal bir parçası olarak görmek,
- 8) Bilgiyi paylaşan ve teknolojiyi farklılık yaratan bir araç olarak kullanmak,
- 9) Bugünün standartlarını yaşarken, geleceğin standardını oluşturabilmektir.

Bu tezde bir çok konu detaylı olarak incelenmiştir. Ancak aşağıdaki konular üzerinde gerekli çalışmalar uygulama aşamasına geçmeden yapılmalıdır;

- Yeniden yapılanma kararı verilmeden önce işletmeye ne kazandırıp ne kayıp ettireceği iyice incelenmelidir. Bu inceleme sonunda yeniden yapılanma kararı verilmelidir.
- Yeniden yapılanma kararı alan işletme kendi bulunduğu ülkenin ekonomik şartlarını, özellikle enflasyonun yüksek olduğu koşullarda Risk analizi çalışmaları yapılmalıdır.

- Değişime başlamadan 6nce yapılacak çalışmaların Şirket k6lt6r6ne uygun bir biçimde yapılması sağlanmalıdır.Gerekirse içinde bulunan 6lkenin sosyolojik yapısı incelenmeli ve eğitim çalışmaları bu doğrultuda yapılmalıdır.
- İşletme y6neticileri yapılan bu çalışmalara başından sonuna kadar gerekli desteği vermeli ve çalışmaların bizzat içinde bulunmalıdır.



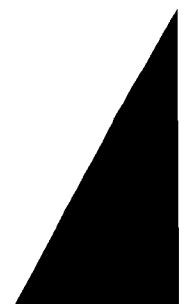
**KAYNAKLAR**

- Aldag, R., (1987), Management, South Western, Ciccinnati.
- Allen, L.A., (1958), Management and Organization, McGraw-Hill Book Co. Inc., New York.
- Andrews, R.K., (1969), "Toward Professionalism in Business Management", Harward Business Rewiew, March – April.
- Argyris, C., (1964), Intergrating the Individual and the Organization, New York.
- Arıkan, T., (1973), "Reorganization", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.2, Sayı.2, Kasım, İstanbul.
- Atiyas, İ., (1993), "Türkiye 'de Şirketleri Yeniden Yapılandırma ve Tasviye Politikaları", İstanbul Sanayi Odası Yayını, No.9, İstanbul.,
- Bakanlıklararası Prodükivite Merkezi, (1964), "Organizasyon El Kitabı", Doğu Matbaası, Ankara.
- Baransel, A., (1969), Moderleşmenin Sevk ve İdare Üzerindeki Etkileri, İstanbul.
- Beckhard, R., (1995), Organizational Development, Addison – Wesley publishing Company Inc., California.
- Biçer, İ.H., (1995), Yönetimde Devrimsel Düşünce – BPR, Kalder 4. Kalite Kongresi Tebliğleri, Cilt: 2, S: 460-472, İstanbul, Kasım.
- Blake, L., (1992), "Reducing Eployees, Resistance to Change", Personnal Journal, September.
- Bozkurt, R., (1993), Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları, Önce Kalite Dergisi Sayı 3, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Burack, E.,(1975), Organization Analysis:Theory and Application, The Dryden Press.
- Can, H., (1994), Organizasyon ve Yönetim, 3.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, H., (1997), Organizasyon ve Yönetim, 4.Baskı, Siyasal Kitapevi, İstanbul.
- Chaudron, D., (1995), "How to Improve Cross-Functional Teams", Focus, S.27, No.8, August.
- Cooper, W., (1934), New Perspectives in Organization Research, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Çetin, C., (1996), "Organizasyonel Proseslerin Yeniden Dizaynı", Öneri, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,S.3, Y.3, C.1, Haziran, İstanbul.
- Çetin, C., (1996), "Yeniden Yapılanma", T.C. Marmara Üniversitesi İktisat Araştırmaları Dergisi, C.2, S.3, Haziran, İstanbul.
- Çetin, C., (1996), Yeniden Yapılanma – Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul.
- Dale, E., (1955), Planning and Devoloping the Company Organization Structure, Third Edition, New York, AMA Inc.
- Davis, K., (1967), Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior, Third Edition, McGraw-Hill.
- Deitzer, B., (1979), Contemporary Management Concepts, Grid Publishing, Inc.
- Dessler, G., (1979), Management Fundamentals: A Framework, Second Edition, Reston Pub. Co.
- Dinçer, Ö., (1994), Örgüt Geliştirme, 2.Baskı, İstanbul.

- Doğan, B., (1994), “Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Örgütsel Yapı”, Marmara Üniversitesi İstatistik ve Ekonometri Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi, S.1, Nisan, İstanbul.
- Dreilinger, C., (1994), “ Discusses The Reasons Why Theories Management Fail”, Business Horizons, S.37, No.6, November.
- Drucker, P., (1954), The Paractise of management, Heinemann, London.
- Drucker, P., (1992), “The Society of New Organizations”, Harward Business Review, September-October.
- Ekin, N., (1996), Küreselleşme ve Gümrük Birliği: Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Odası, Yayın no: 1996-32, İstanbul.
- Elkims,A., (1980), Management:Structures, Functions and Practises, Addison – Wesley Pub.Co.
- Erdoğan, İ., (1975), “Yeniden örgütlenme Çalışmalarına Karşı Tutumlar”, İ.Ü. İşletme Fakültesi organizasyon Dergisi, Yıl 1, Sayı 3,İstanbul.
- Erkut, H., (1989), Sistem Analizi, Sistem Bilimleri Dizisi, İstanbul.
- Erkut, H., (1995), Hizmet Kalitesi, İstanbul.
- Garih, Ü., (1991), Deneyimlerim, İstanbul.
- Golde, A.R., (1989), Gemisini Yürüten Kaptan,Modern Yönetim Dizisi.
- Gordon, A.R., (1966), Business Leadership in the Large Corporation, University of California Press, Berkeley.
- Göker, M., (1996), 2000 ‘li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, Türkiye Genç İşadamları Derneği, Şubat, İstanbul.
- Gray, J., (1977), Organizational Behavior: Concepts and Applications, Charles Merril Pub. Co.
- Hall, R., (1977), Organizations and Proses, Second Edition, Prentice-Hall.
- Hamel, G., (1995), “Thinking Differently”, Business Quarterly.
- Hammer, M., (1997), Değişim Mühendisliği, 4.Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, Haziran.
- Harbison, F., (1959), Management in the Industrial Work, McGraw Hill, N.Y.
- Harrisin, F., (1974), Management and Organizations, Hougthon Mifflin Co., Boston.
- Huse, E., (1977), Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing, Second Edition, Addison – Wesley
- Hussey, D.E., (1997), Kurumsal Değişimi Başarmak, Rota Yayınları, İstanbul, Ağustos.
- Kast, F., Rosenzweig, J., (1973), Contingency Views of Organization and Management, Science Research Associates.
- Kılınc, G., (1994), Bankalarda Servis Kalitesi ve Kontrolü, Türkiye Bankalar Birliği Dergisi, Yıl 5, Sayı 13, Ocak, İstanbul.
- Koçel, T., (1998), İşletme Yöneticiliği, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul.
- Koontz, H., (1961), “The Management Theory Jungle”, Journal of the Academy of Management, December.
- Kotter, J., (1977), “Power Dependence and Effective Management”, Harward Business Review, Vol:55, No.4, July-August.

- Krackhard, D., (1993), "Informal Networks. The Company Behind the Chart", Harvard Business Review, July-August.
- Kreitner, R., (1995), Organizational Behavior, Third Edition, Irwin.
- Kurtkan, A., (1976), Genel Sosyoloji, Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- Laabs, J.J., (1995), "Put Your Job on the Line", Personnel Journal, No: 6, June.
- Layne, D., (1995), "Beating The Odds", Business Quarterly, S.59, No.4.
- Lewin, K., (1951), Field Theory, in Social Science, Harper and Row.
- Luthans, F., (1981), Organizational Behavior, Third Edition, McGraw Hill.
- Mangenelli, L.R., (1994), "Your Reengineering Toolkit", Management Review, S.83, No.8, August.
- Micklethwait, J., (1997), The Which Doctors, Heinemann, London.
- Miles, E.R., (1994), Fit Failure and The Hall of Fame How Companies Succeed or Fail, The Free Press, New York.
- Mintberg, H., (1973), The Nature of Managerial Work, Harper and Row Publishers, N.Y.
- Nagasundaram, M., (1994), "The Structing of Creative Process Using GSS", Journal of Management Information Systems, S.11, No.38.
- Önal, G., (1998), İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, 2.Baskı, Türkmen Kitapevi, Haziran, İstanbul.
- Özkara, B., (1995), Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Peters, T., (1987), Thriving on Chaos, Harper and Row, New York.
- Preston, L., (1974), "The Third Managerial Revolution", Academy of Management Journal, Vol:17, No.3, September.
- Raelin, J., (1997), "Executive Professionalization and Executive Selevtion", Human Resource Planning, Vol:20-2.
- Silber, M., (1974), Managerial Performance and Promotabilty, The Making of an Executive, AMACOM, S.79.
- Stephens, J., (1970), Managing Complexity, Work, Technology and Human Relations, The University Press Of Washington, D.C.
- Strebel, P., (1996), "Why Do Employees Resist Change?", Harvard Business Review, May-June.
- Suojanen, W., (1966), The Dynamics of Management, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Tosun, K., (1978), İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayını, No.2456.
- Tosun, K., (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın, İstanbul.
- Tracey, W., (1971), Designing Training and Development Systems, American Management Association.
- Ülgen, H., (1993), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Waalwijk, P., Segaar, P., (1996), Starategic Management: "The Key to Profitability in Small Companies", Longe Range Planning, S.29, No.2, April.

Wilden, F.A., (1971), "The Professional Leader", Leadership and Social Change, University Associates Press, Iowa.



**ÖZGEÇMİŞ**

Doğum tarihi	07.02.1977	
Doğum yeri	ERZURUM	
Lise	1990-1993	Tekirdağ Tuğlacılar Lisesi
Lisans	1993-1997	Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	1998-2000	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilimdalı

**Çalıştığı kurum(lar)**

1999-Devam ediyor YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Araştırma Görevlisi

