

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ

113735

İhsan KILIÇ

**SBE İşletme Anabilimdalı İşletme Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

113735

Tez Danışmanı : Dr. Şule ÇERİK

**T.C. YÜSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İSTANBUL, 2002

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ŞEKİL LİSTESİ	I
TABLO LİSTESİ	II
EKLER LİSTESİ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TEORİLERİNİN EVRİMİ VE DEĞİŞİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

1.1 Yönetim Teorilerinin Evrimi	3
1.1.1 Klasik Organizasyon Teorisi	4
1.1.2 Neo-klasik Organizasyon Teorisi	6
1.1.3 Modern Organizasyon Teorisi	9
1.2 Yönetim Anlayışındaki Değişimin Nedenleri	12
1.2.1 Küreselleşme	13
1.2.1.1 Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	14
1.2.2 Yok Edici Rekabet Ortamı	15
1.2.3 Bilgi Toplumuna Geçiş	18

İKİNCİ BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE YARARLANILAN YÖNETİM TEKNİKLERİ

2.1 Yeniden Yapılanmanın Hedefleri	21
2.1.1 Müşteriler	21
2.1.2 Maliyetler	22
2.1.3 Kalite	23
2.2 Geleneksel Organizasyonların Temel Davranış Sorunları	24
2.3 Yeniden Yapılanma Süreciyle Beraber Gözlenen Genel Değişimler	27
2.4 Yeniden Yapılanma Sürecinde Başarıya Ulaşmanın Temel İlkeleri	29
2.5 Öğrenen Organizasyonlar	32
2.5.1 Öğrenen Organizasyonların Gelişimi	35
2.6 Dış Kaynaklardan Yararlanma	37
2.6.1 Temel Olan ve Olmayan Yetenekler	37
2.6.2 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı	38
2.6.2.1 Taşeron Firma Kavramı	39
2.6.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Ortaya Çıkış Nedenleri	40
2.6.4 Dış Kaynaklara Baş Vurma Medotları	42
2.7 Benchmarking	43
2.7.1 Benchmarking ve Analiz	46
2.8 Şirket Birleşmeleri	48

2.8.1 Şirket Birleşmelerinin Nedenleri	48
2.8.2 Yatay Birleşmeler	49
2.8.3 Dikey Birleşmeler	49
2.8.4 Karma Birleşmeler	50
2.8.5 Birlikler Oluşturma	51
2.9 Değişim Mühendisliği	53
2.9.1 Değişim Süreçleri Sorumluları	55
2.9.2 Değişim Mühendisliğinde İzlenen Adımlar ve Temel Prensipler	57
2.10 Kalite Yönetimi	59
2.10.1 Kalite Kontrol	61
2.10.1.1 Kalite Kontrolün Tarihsel Gelişimi	62
2.10.2 Toplam Kalite Yönetimi	64
2.11 Yalın Organizasyon Yönetimi	68
2.12 Kriz Yönetimi	70
2.12.1 Krizlerin Temel Nedenleri	71
2.12.2 Krizden Korunma Yolları	72
2.12.3 Kriz Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN BİR UYGULAMASI

3.1 Firma Profili ve Güncel Durum	78
3.2 İşletme Bünyesinde Verilerin Toplanması	80
3.3 Tespit ve Düşünceler	81
3.4 Temel Fonksiyon Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması	88
3.4.1 Yönetim	89
3.4.2 Pazarlama	90
3.4.3 Üretim	92
3.4.4 Lojistik	94
3.4.5 Finans	96
3.4.6 Bilgi İşlem	98
3.4.7 Teknik Bölüm	99
3.5 Uygulamada Yer Bulan Yönetim Teknikleri ve Kapsamları	100

SONUÇ	102
--------------	-----

EKLER	105
--------------	-----

Ek 1 Firma İç Tüzüğü	105
Ek 2 Firma Değerleme Anketi	106
Ek 3 Sipariş Formu	110
Ek 4 İş Talimat Formu	111
Ek 5 Acil Durum Planı	115

KAYNAKLAR	116
------------------	-----

ÖZGEÇMİŞ	119
-----------------	-----

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1	Yönetim teorilerinin gelişimi	3
Şekil 1.2	Sistem yaklaşımı	11
Şekil 1.3	Durumsallık Yaklaşımı	13
Şekil 2.1	Öğrenme Döngüsü	32
Şekil 2.2	Öğrenen Organizasyonların Gelişimi	37
Şekil 2.3	Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci	43
Şekil 2.4	Benchmarking Süreci	47
Şekil 2.5	Kalitenin Kapsamı	60
Şekil 2.6	Kalite Kontrol	63
Şekil 2.7	Uygulama Döngüsü	64
Şekil 2.8	Kaizen Felsefesi	66
Şekil 3.1	Ortalama Çalışma Süresi	83
Şekil 3.2	İşe Girme Şekli	83
Şekil 3.3	Örgenim Durumu	86
Şekil 3.4	Sorun Çözme Süreci	87
Şekil 3.5	Yeniden Yapılan Kurulu Oluşanları	88
Şekil 3.6	Yönetim Organizasyon Şeması	89
Şekil 3.7	Pazarlama Süreci	91
Şekil 3.8	Pazarlama Hiyerarşisi	92
Şekil 3.9	Üretim Süreci	93
Şekil 3.10	Üretim Hiyerarşisi	94
Şekil 3.11	Lojistik Süreci	95
Şekil 3.12	Lojistik Hiyerarşisi	96
Şekil 3.13	Finans Süreci	97
Şekil 3.14	Finans Hiyerarşisi	98
Şekil 3.15	Bilgi İşlem Süreci	98
Şekil 3.16	Bilgi İşlem Hiyerarşisi	99
Şekil 3.17	Teknik Hizmet Süreci	99
Şekil 3.18	Teknik Yönetim Hiyerarşisi	100

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2.1	Benchmarking Türleri	45
Tablo 2.2	Kriz Yönetimi	77
Tablo 3.1	Anket Ana Kütesi	81
Tablo 3.2	Yönetimde Başarısızlığın Temelleri	82
Tablo 3.3	Çalışanların Kavram Değerlemeleri	84
Tablo 3.4	Kavram Olarak Firmanın Çalışanlar Açısından Başarı Durumu	85



EKLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Ek1 İç Tüzük	105
Ek2 Firma Değerleme Anketi	106
Ek3 Sipariş Formu	110
Ek4 Talimat Formları	111
Ek5 Acil Durum Planı	115



ÖZET

Günümüz değişken koşullarında eski yönetim teorileri artık terk edilmeye başlanmıştır. Esnek daha girişken yapılara sahip anlayışlar örgütlerde başarı kazandıkça bu sistemlere yönelmede o denli yoğun olmaktadır.

Tez dahilinde eski yönetim teorilerinin gelişimini ,yaşadıkları sorunları ortaya koyduk. Yeni yaklaşımların ana hatlarına değinerek genel belirlemeler yapmaya çalıştım.Son bölümde bu yeni yaklaşımların terlik sektöründeki bir firmada uygulana bilinirliğini ortaya koymaya çalışılmıştır.



ABSTRACT

From the day to day old mananing system begin to forsake on company's line.In view of to day's economic conditions company's need more flexible and more enterprising mananing system and there are lot of desires to apply those theory's who saw the success them.

This study shows us old system theory 's problems and their historical developments.At same time that study touch and put out new manaing theory's main lines.In the last chapter on study has tested applicability those new theory's on firm which take place in shoes sector.



GİRİŞ

Değişim, günümüzde en çok sözü edilen kavramların başında gelmektedir. Çünkü değişim; ekonomik, kültürel ve teknolojik alanlardaki inanılması güç ivmesiyle bireyler olarak bizleri önüne katmış ve bilinmeze doğru sürüklemektedir. Bunun bir sonucu olarak da fikirlerin hayata geçme süresi günümüzde nerdeyse sıfıra indirgenmiştir. Hız etkileşimi de çok duyarlı hale getirmiş ve çeşitlendirmiştir. Dünyanın bir köşesin de yaşanan bir kriz anında bir çok toplumda yankı bulmakta; etkileşim ve iletişimin sahip olduğu büyük hızla var olan dengeler bir anda bozulabilmektedir. Artan bu etkileşim karmaşayı da beraberinde getirmektedir. Herkes ve her şey sürekli olarak yer ve değer değiştirmektedir.

Yeni değişim karakteristiği ve özellikleri ise bu karmaşık manzaranın içinden yükselmektedir. Hızlı değişimin en önemli sonucu kalıcılığın yerine her yere geçicilik kültürünün egemen olmasıdır. Hiç bir mekan, hiç bir bilgi, hiç bir ürün uzun süre aynı biçimde artık yaşayamamaktadır. Her şey değişirken ve yeni toplum manzaraları yaşanırken , hiç şüphesiz ki kurumlar, örgütler ve üyesi bulunduğumuz toplum yapıları da değişimle tanışmak ihtiyacı duyacaklardır. İşte böyle bir değişim tüneli içerisinden tüm dünya yapıları beraberce geçmektedir. Tünelin sonunda ise yeni toplum değerleri ve yeni bir düzen dünyamızı beklemektedir.

Söz konusu yeni düzende yer alabilmenin endişesini herkes gibi örgütler ve kurumlarda yaşamaktadır. Çünkü sahip oldukları düzen, yönetim anlayışı ve fonksiyonlarının temelleri bu yüzyılın başında geliştirilmiş ve zamanla gelenekselleşmiş teorilere dayanmaktadır. Ancak yaşadığımız bu hızlı gelişmeyle beraber söz konusu teorilerin gelecekte ki yeterlilikleri kafalarda soru işaretlerini doğurmuştur. Her gün bir yenisiyle karşılaştığımız yönetim akımları işte bu şüphelerin sonuçlarıdır.

Bu noktada hiç bir örgütün gelişmeye ve yeniliğe karşı dokunulmazlığı olamayacağı gibi , hiçbir örgüt de bu misyona gözlerini kapatamaz. Bu misyon günümüz örgütlerinin yaşamsal formülü'dür. Bu misyon her tür stratejinin ve amacın üstünde tutulmalıdır. İşte bu misyon “ gelişmekle ve değişimle” tanışmak ve hayata geçirmektir.

Bunu yapabilmek için her şeyden önce yeniliklere duyarlı olmak gerekmektedir. Merak etmek, değişimleri algılamak ve örgüte entegre etmek için gelişim güçlerini harekete geçirmek öncelikli faaliyetler arasında olmalıdır. Değişimleri yakalamak örgüt içinde herkesin görevidir. Değişim içinse genel bir gelişimin kaçınılmazlığı vardır. Artık iyi yönetici bu hızlı değişim ortamı içinde gelişimi kendi örgütüne en çok ve en iyi yansıtan olmaktadır.

Bu tez dahilinde orta ölçekli bir işletmenin değişen koşullara ve piyasa şartlarına uyum sağlayabilmek için aldığı yeniden yapılanma kararı uygulamasını ve bu yöndeki çalışmaları incelenmiştir. Yenilik ve değişime neden ihtiyaç duyulduğunun daha açık olarak ortaya konulabilmesi için tezin ilk bölümünde var olan yönetim teorilerinin ortaya çıkış ve genel kavramları üzerinde durulmuştur. Gene aynı bölümde yenilik ve değişime ivme veren faktörlerin incelenmesine yer verilmiştir.

İkinci bölümünde son yıllarda en çok sözü edilen, örgütlerin yeniden yapılanmalarının da sıklıkla baş vurdukları yönetim teknikleri üzerinde durulmuştur. Geleneksel örgüt yapısında görülen temel davranışsal yanlışlarla, yeniden yapılanma sonucunda ortaya çıkan değişimin genel boyutları ortaya konulmaya çalışılmıştır. İstenen yenilik hareketinin amaca ulaşması yolunda temel başarı ilkeleri gene bu bölümde özetlenmiştir.

Tezin üçüncü kısmında yeniden yapılanmayı hedefleyen bir işletmenin var olan durumu ve amaçları göz önüne alınarak, yeni yönetim teknikleri ışığında mevcut yönetim ve yapısal anlayışının değiştirilmesi yönündeki çalışmaları incelenmiştir. Çalışanların karar mekanizmalarına katılımı ve işletme içi iletişim kanallarının aktif duruma geçirilmesi yeniden yapılanma olgusunun başarı temeli gibi görünen işletmede bu amaçla yapılan değerlendirmeler, yeni süreç tasarımları ve alınan kararlara özetler halinde ver verilmiştir.

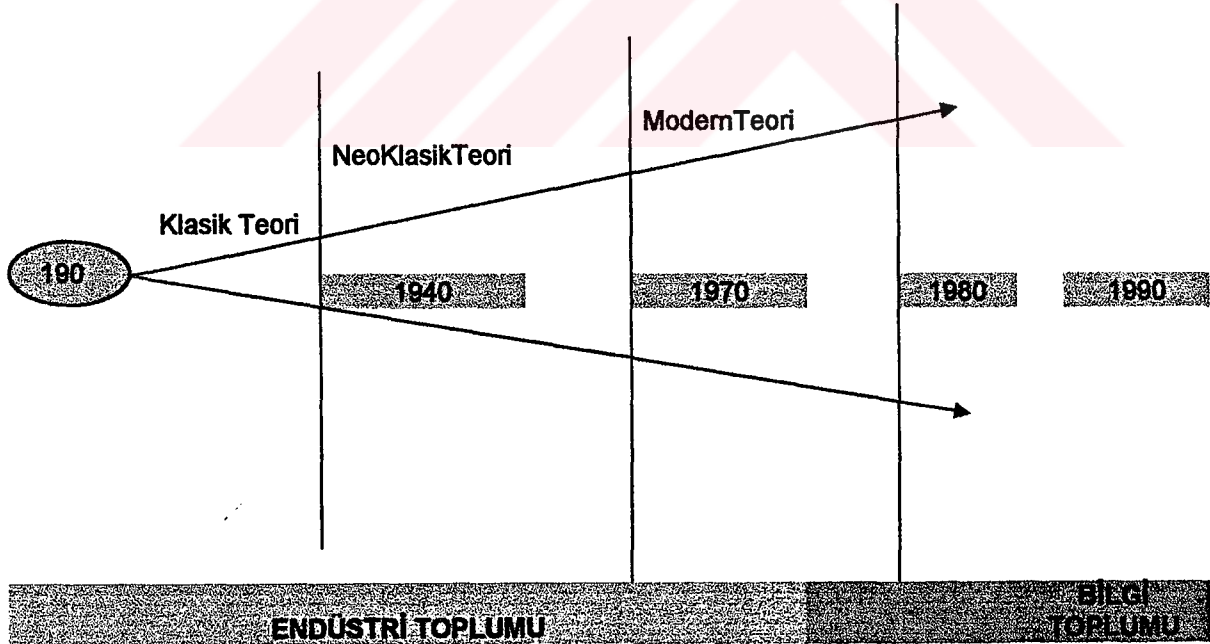
BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TEORİLERİNİN EVRİMİ VE DEĞİŞİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

1.1 Yönetim Teorilerinin Evrimi

Günümüzde 1980 lere kadar organizasyon teorisinin geçirdiği evrim genel olarak üç aşamada incelenmektedir ¹:

- 1 . Klasik organizasyon teorisi
2. Neo-klasik organizasyon teorisi
3. Modern organizasyon teorisi



Şekil 1.1

Yönetim Teorilerinin Gelişimi

Kaynak: Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Fakülteler Basımı, İktisat Fak. Yayın No371, 1981, s.75

¹ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Fakülteler Basımı, İktisat Fak. Yayın No371, 1981, s.43.

1.1.1 Klasik Organizasyon Teorisi

18. Yüzyılın sonlarına doğru İngiltere'den başlayarak yayılan sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan çok miktarda, hızlı ve planlı üretim faaliyetleri, toplumsal yaşamla birlikte, ticaretin değişmesinde, yönetim ve yapılanma düşüncesinin şekillenmesinde büyük ölçüde rol oynamıştır. Bu dönemde üretimde yaşanan patlama, atölye ve imalathanelerden, büyük fabrikalara geçişi ve beraberinde kitlesel üretimi getirmiş ve tek amaç ne pahasına olursa olsun üretim olmuştur.

Fabrikalaşma ile aynı işyerinde çalışan çok sayıda insanın bulunması ve bunların yönetilmesi ve organizasyonu söz konusu olmuştur. Bu dönemde yapılan çalışmalar, çalışanların daha verimli bir şekilde çalışabilmeleri ile ilgili maliyetleri kapsamaktaydı. Amerikalı bir mühendis olan Frederick W. Taylor, yerinde verimliliği artırmak amacıyla bilimsel çalışmalar yapmış ve bunları Bilimsel Yönetim İlkeleri adı altında toplamıştır. Taylor'un 1911 yılında yayınladığı Bilimsel Yönetim İlkeleri, günümüzün modern işletmelerinin temel yapı taşlarını oluşturmuştur. Taylor'un temel amacı, daha verimli çalışıp, daha fazla üretebilmek için, bireysel görevlerin tasarımını ve analizini yapmaktır. Taylor beş basit ilkeden yola çıkarak çalışmalarını yapmıştır²:

- I. İşin örgütlenmesindeki tüm sorumluluğu işçiden yöneticiye kaydırın. İşin planlanması ve tasarımıyla ilgili bütün düşünsel çalışmayı yöneticiler yapacak, işçilere ise uygulama görevi kalacaktır.
2. İşin yapılmasında en verimli biçimi belirlemek için bilimsel yöntemler kullanın. İşin yapılacağı doğru biçimi belirleyerek, işçinin görevini buna göre tasarlayın.
3. Bu şekilde tasarlanan işi yerine getirmek için en iyi kişiyi seçin
4. İş en verimli biçimde yapılması için işçileri eğitin.
5. Gerekli iş prosedürlerinin izlenmesi için ve gerekli sonuçlara ulaşılmasını sağlamak için işçi performansını sürekli ve yakından takip edin.

² İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 8.b., Türkmen Kitapevi, İstanbul: 1997, s.161.

Sadece kendilerine emredilen işi yapan, tembel, çalışmayı sevmeyen kişiler olarak nitelendirilen ve sadece ekonomik amaçları doğrultusunda çalışan işçiler, Taylor'un gözünde birer canlı makine olarak değerlendirilmekteydi. Çalışanlar, önceden tasarlanan örgüt yapısına sonradan yerleştirilen ve eğer uyum sağlayamazlarsa kolayca değiştirilebilen parçalar olarak değerlendirilmekteydi.

A.B.D.'de Taylor, daha çok operasyonel düzeyde çalışanların verimliliği üzerinde çalışırken, Fransa'da da Henri Fayol çalışmalarını sürdürmekteydi. Taylor ve onu izleyenler daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli gibi konularla ilgilenmelerine karşı Fayol, organizasyonun tamamını ele alarak, bütüncül bir yaklaşımla, iyi bir organizasyon oluşturulmasının ve yönetiminin ilkeleri üzerinde durmuştur. Fayol de ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. 1916 yılında ortaya koyduğu "Yönetimsel Süreç" yaklaşımı ile örgütsel faaliyetleri sıralarken organizasyon ilkelerini belirtmiş ve yönetim faaliyetlerinin bir süreç şeklinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Fayol'ün ortaya koyduğu yönetim süreci, örgütlenme ilkeleri ve yönetimsel fonksiyonlar, günümüz işletmelerinin yapılanmasında rol oynayan temel bileşenlerdendir.

Yine Avrupa'da 1900'lerin başlarında sürdürülen etkinlik arayışları çerçevesinde Alman sosyolog Max Weber, bürokratik organizasyon yapılarının etkinlik açısından ideal bir yapı olduğunu ileri sürmüştür. Weber'in Bürokratik Organizasyon yapısı fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı bir iş bölümünü, açık bir biçimde belirlenen bir hiyerarşik yapıyı, ayrıntılı görev tanımlarını, gayri şahsi ilişkileri, teknik yeteneklere dayalı bir personel seçimi ve terfi sistemini ve yasal yetkinin uygulanmasını ortaya koyan bir yapıdır. Bürokrasi yaklaşımı da, klasik organizasyon teorisinin şekillenmesinde öncü olan diğer çalışmalar gibi evrensellik görüşü taşımaktadır. Yani bu ilkelerin uygulanması ile etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen (gayri şahsi) ve rasyonel bir örgüt yapısı oluşacaktır³.

Klasik teori, o dönemde çalışan araştırmacıların görüşleri doğrultusunda bazı ortak noktaları yansıtmaktadır. Bunlar:

1. Örgütlerin yapılandırılmasında ve idare edilmesinde "tek bir en iyi yol" bulunmaktadır.

³ Peter Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, çev.Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi , 1993, s.75-80.

2. Etkinlik, verimlilik ve rasyonellik kavramları klasik yaklaşımın temel ilgi alanını oluşturduğu için, örgütler ve çalışanlar rasyonel varlıklar olarak nitelendirilmiştir. Hatta rasyonellik kavramında mutlak rasyonellik söz konusu olmuştur.
3. İnsanlar ekonomik kaygıları olan varlıklardır, bu nedenle sadece para için çalışırlar.
4. İnsanlar tembeldir ve çalışmayı sevmezler. Bu nedenle çalışanlar mutlaka yönlendirilmek zorundadırlar, sıkı ve yakından denetim gereklidir.
5. Örgüt yapıları merkeziyetçi özellik taşır, yetki üst kademelerde toplanmıştır.
6. Çalışanların yönetiminde tamamen objektif olmak ve gayri şahsilik esastır.
7. Klasik yaklaşımda kullanılan yönetsel prensipler evrenseldir, her yer ve durumda geçerlidir.

Yukarıdaki temel ortak noktalar çerçevesinde şekillenen klasik yaklaşımda örgüt, çevresinden soyut, kapalı bir sistem şeklinde, biçimsel olarak oluşturulan ve sadece teknik yönüne önem verilen mekanik bir araç olarak nitelendirilmiştir. Klasik yaklaşımın pür-mutlak rasyonel, belirlilik taşıyan, neden-sonuç ilişkilerine dayalı, fonksiyonel ve norm koyucu özelliği, örgütlerin mekanik yapılar olarak değerlendirilmesini gerektirmiştir.

1.1.2 Neo-klasik Organizasyon Teorisi

Klasik teori, 1930'lu yıllara kadar örgütlerin yapı ve işleyişinde önemli bir rol üstlenmiştir. Ancak gerek 1929'da yaşanan Dünya Ekonomi Krizi ve gerekse örgütlerde yaşanan yönetsel ve örgütsel sorunlar, Klasik teorinin eksikliklerini ortaya koymaya başlamıştır. Bu dönemde özellikle 1924 yılında başlayan ve Elton Mayo başkanlığında yürütülen Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanması, Klasik teorinin eksikliklerini ortaya koymuş ve yeni arayışların ve yaklaşımların doğmasına neden olmuştur. Bu yeni akım "Beşeri İlişkiler Yaklaşımı" olarak nitelendirilmiş ve Neo-Klasik Teorinin temelini oluşturmuştur⁴.

Hawthorne araştırmaları başlangıçta, klasik teorinin bir uygulaması olarak, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve yerleşim düzeni gibi fiziksel faktörlerin çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini anlamak için yapılan bir araştırma olarak başlamıştır. Ancak yapılan deneyler hipotezleri doğrulamamış ve bu sefer sosyal faktörler incelenmeye başlanmış ve sosyal faktörlerin verimliliği artırabileceği üzerinde durulmuştur.

⁴ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Fakülteler Basımı, 1981, s.80.

Hawthorne araştırmaları sonucunda, örgütlerin teknik yönleriyle birlikte sosyal yönlerinin de bulunduğu ve verimlilik artışıında önemli bir rol oynadığı da gözlenmiştir.Çalışanların sadece verilen görevi yerine getiren bir canlı makine olmayıp; duygu ve düşüncelerinin yaptığı işle bir bütün olduğu gerçeği kabul görmeye başlamıştır .İş gücü veriminin ; işçi tatmini, işçinin bir değer olarak kabul edilmesiyle yakından ilişkilendirilmiştir. Neo - klasik Organizasyon Teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla bu teori, klasik teorinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir.

Neo - klasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, sosyal - psikoloji, antropoloji gibi çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Bu çeşitliliğe rağmen bunların, dolayısıyla neo - klasik yaklaşımın organizasyon konusuna yapmış olduğu en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik teorinin insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neo - klasik teori bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla davranışsal ,yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir. Bu yaklaşım klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna yeni bir boyut, insan unsurunun tatmin olması. boyutunu getirmiştir.Davranışsal; yaklaşım organizasyonları çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan birimler olarak ele almış ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyâl bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını göstermiştir.Böylece klasik teori ile birlikte ele alındığında, yöneticinin yararlanabileceği araç ve kavramlar önemli ölçüde artmış olmaktadır⁵.

Neo – klasik yaklaşımda öne çıkan başlıca modelleri özetlemek gerekirse⁶;

a. Douglas Mc Gregor: X ve Y teorisi; Organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri

⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul:Fakülteler Basımı, 1982,s.93.

⁶ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Fakülteler Basımı, 1981, s.82.

sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir.

X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir :

- Tipik olarak insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister.
- Tipik olarak insan sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği her şeyin üstünde tutar.
- İnsana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Bu anlayışta olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olacaktır

Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar da ise:

- Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerinin sonucudur.
- Tipik bir insan, gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.
- İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.

Y Teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici danışmacı bir yönetim tarzı ve davranışı gösterecek; sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartları yaratmaya çalışacaktır.

c. Likert Sistemi: R. Likert etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında;

bir yöneticinin davranışlarını; otokratik , yardımsever, otokratik katılımcı ve demokratik olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Organizasyon kademesinde her alt grup, bir ortak eleman tarafından bir üst gruba bağlanmıştır. Böyle bir bakış organizasyonlarda haberleşme, koordinasyon ve amaç birliğinin sürekli olarak vurgulanması sağlayacaktır.

c. Chris Argyris Kişi Modeli: Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır;

<u>Olgun Özellikler</u>	<u>Olgun Olmayan Özellikler</u>
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Kısa dönem bakış açısı	Uzun dönem bakış açısı
Astlık durumu	Üstlük durumu
Düzeysel bilgi	Derin bilgi
Sınırlı davranışlar	Değişebilir davranışlar

Argyris'e göre yukarıdaki özellikler iki ucu temsil etmektedir. Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir. Klasik organizasyon yapıları, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yapar. Bu tür yapılar kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirir Bu ise onları sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler Y teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde organizasyonda kırgınlıklar ve çatışmalar eksik olmayacaktır.

1.1.3 Modern Organizasyon Teorisi

İkinci Dünya Savaşı sonrasında her alanda yaşanan değişim ve gelişmeler, örgütlerin etkinlik arayışlarını da etkilemeye başlamıştır. Ekonomik, teknolojik, bilimsel ve toplumsal değişimlerin örgütler üzerinde de baskı oluşturması, örgütlerin artık çevrelerinden etkilenmeyen kapalı birer sistem olarak düşünülmemeleri gereğini ve her yer ve koşulda geçerli, en iyi bir tek örgüt yapısının olamayacağı gerçeğini ortaya çıkartmıştır.

Modern Yönetim Düşüncesi'nin organizasyon teorisi alanına getirdiği yeniliklerden en önemlisi, organizasyonların artık birer açık sistem olarak incelenmesini sağlamasıdır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde ortaya atılan "Sistem Yaklaşımı", organizasyonları çevreleri ile etkileşimde bulunan açık birer sistem olarak görmekteydi. Bir sistemin başarılı olabilmesi için, sistemin çevresi ve çevresini oluşturan bileşenler hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Çevrenin önemi ise, hem sistemi hem de sistemin işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından kaynaklanmaktadır⁷.

Örgütlerin sistem anlayışı çerçevesinde, açık sistem olarak değerlendirilmesiyle birlikte, çevresindeki gelişmelerden sürekli olarak etkileneceği kabul edilmiştir. Bu etkilenme ve değişim, beraberinde örgütlerin de her yer ve koşulda, tek bir en iyi yol bulunduğu görüşünü terk etmelerini gerektirmiştir. Bunun yerine, her durumun farklı örgütsel koşulları beraberinde getireceği ve örgütlenme biçimlerinin de buna göre değişeceğini benimseyen Durumsallık Yaklaşımı ortaya çıkmaya başlamıştır. Buna göre, en iyi örgüt yapısı durumdan duruma değişmekte, hangi yapının uygun olduğu ise, iç ve dış çevresel faktörlerin özelliklerine bağlı olmaktadır.

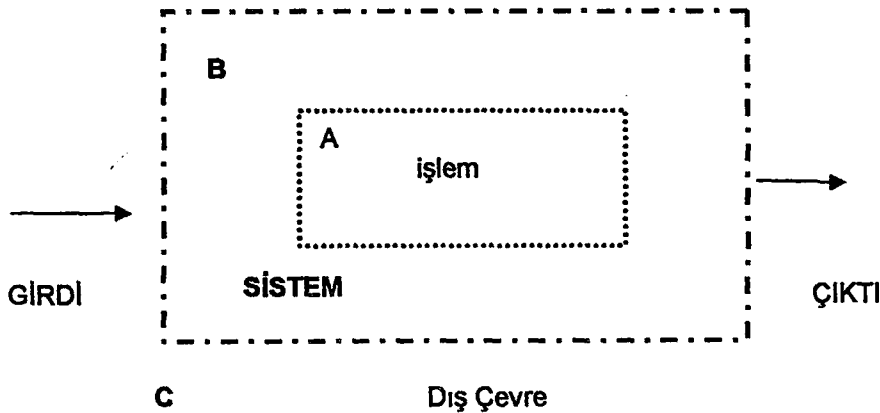
Sistem ve durumsallık yaklaşımları çerçevesinde yapılan çalışmalar, örgütlerin varlıklarını devam ettirerek, büyümeleri ve gelişmeleri için çevrelerine uyum sağlamaları gerektiğini, bunu yapamayan örgütlerin ise çevrelerinden koparak faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklarını vurgulamaktadır. Örgütlerin değişim ve çevreye uyumunu esas alan bu bakış açısı dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Darwin'in "evrim teorisi"ni temel alan bu görüş, 1980'li yılların başında organizasyon teorisinde ağırlık kazanan ve organizasyonların çevreleri ile ilişkisini incelerken, çevrenin seçiciliğine ağırlık veren ekolojik görüş, "popülasyon ekolojisi" görüşüdür. Michael T. Hannan ve John H. Freeman'ın önderliğinde gelişen bu yaklaşım, organizasyonların yaşamlarını sürdürmesini, değişmelerini ve yok olmalarını canlıların evrimine benzer bir yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır. Buna göre çevre, bünyesinde bulunan organizasyonlardan bir kısmını elimine etmekte, bir kısmını ise seçmektedir. Çevresel koşulların türüne göre, sadece bu koşullara uyan organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmektedirler⁸.

⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul:Fakülteler Basımı, 1982,s.95.

⁸ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Fakülteler Basımı, 1981, s.88.

Organizasyon teorisi ile biyolojik sistemler arasındaki bu yaklaşma çerçevesinde moleküller, hücreler, karmaşık organizmalar, türler ve ekoloji arasındaki farklar ve ilişkilerle; bireyler, gruplar, örgütler, örgüt popülasyonları ve örgütlerin toplumsal ekolojisi arasındaki farklar ve ilişkilerin benzerliği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda da örgütlerin işleyişinin ve onların sağlığını etkileyen faktörlerin kavranması konusunda birçok yeni fikir geliştirilmiştir. Organizasyonlar açık birer sistem olmaları nedeniyle, çevreleriyle sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimin sonucu olarak çevreden gelen bilgileri toplamakta, işlemekte, bu bilgileri karar verme süreçlerinde kullanmakta ve ürün/hizmet çıktısı yaratmaktadırlar. erinin temel ilgi alanları, canlı varlıkların problemleri üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Yani, bütün yaşam formlarının entropik eğilim içinde olması, çevrelerine uyum sağlama ve denge kurma problemi ile karşı karşıya kalmaları, canlı varlıklarla örgütler arasında ilişki kuran teorisyenleri ilgilendirmeye başlamıştır.

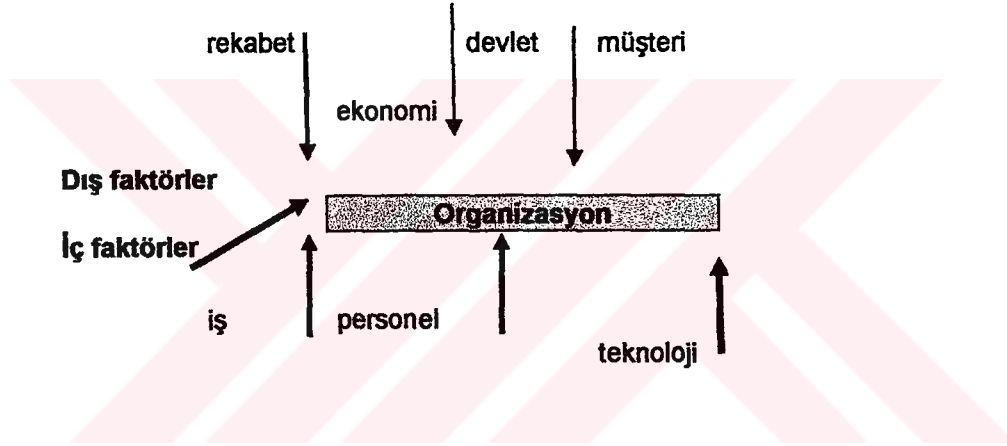
a. Sistem yaklaşımı: Bir sistemi a. belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, b. bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, c. bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet; kavram bir sistem olarak ele alınabilir. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olayının cereyan ettiği birimleri bir sistem olarak incelemek, yönetim olayların ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.



Şekil 1.2
Sistem Yaklaşımı

Kaynak: Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Fakülteler Basımı, 1981, s.101.

b. Durumsallık yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre değişim durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram , teknik ve davranışları gerektirir.Bu nedenle her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur.En iyi durum durumdan duruma değişecektir.Durumsallık yaklaşımı daha önceki yönetim yaklaşımlarını uygun bir çerçeve içine koyarak onları daha yararlı ve etkinleşmiş hale getirmeyi amaçlamaktadır. Sistem yaklaşımı bilgilerliyle durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt- sistemlerin ilişkilerinin incelerken bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevre unsur ve koşullarıyla ilişkileri üzerinde durmaktadır



Şekil 1. 3

Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Fakülteler Basımı, 1981, s.138.

1.2 Yönetim Anlayışındaki Değişimin Nedenleri

Çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için doğa ile, rakiplerle mücadele ederek yaşamı devam ettirmek, büyümek ve gelişmek tüm canlıların ve sistemlerin temel amacıdır. Biyolojik, organik, ekonomik, politik veya örgütsel tüm sistemler değişme gereğinin bilincindedirler. Bunlardan bazılarında değişim içgüdüsel olarak gerçekleşirken, bazılarında ise başarılı değişim ancak sistematik bir yaklaşımla gerçekleşebilmektedir. Ekonomik sistemlerin önemli bir parçasını oluşturan organizasyonlar, artık günümüzde, çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve her çeşit girdi- çıktı alışverişinde bulunan,

açık ve canlı sistemler veya organizmalar olarak kabul edilmektedirler. Organizasyonlar bu kapsamda ele alındıklarında, onları etkileyen ve değişmelerine neden olan çok çeşitli faktörlerin bulunduğu göze çarpmaktadır.

Günümüzün modern işletmelerinin yönetim ve organizasyon anlayışlarında çığır açan ve çok çeşitli çağdaş gelişmelerin ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olan temel konjonktürel faktörleri aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür⁹. Bunlar:

1. Küreselleşme,
2. Yok edici küresel rekabet ortamı,
3. Bilgi toplumuna geçiş

1.2.1 Küreselleşme

Ekonomik, teknolojik ve toplumsal alanda yaşanan köklü değişimler, içinde bulunduğumuz yüzyılın tarihsel anlamda dönüm noktası olarak simgelenmesine neden olmuştur. Bu zaman dilimine kadar tabu olarak değerlendirilen birçok kavram geçerliliğini yitirmiştir. Küreselleşme olarak adlandırılan kavram tüm dünya değerlerini etkilemiştir.

Küreselleşme kavramının popülerliğine ve bu konudaki literatürün genişliğine rağmen, kavramın kesin bir tanımı yoktur. Küreselleşme kavramı çoğu zaman, belli fikirler, görüşler, pratikler, olaylar, teknolojiler, kurumlar vb., gibi durumların, global ölçekte bulunur hale gelmesini, ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel süreçler tarafından belirlendiği; dünyanın ekonomik bir bütün oluşturma, dünya toplumlarının birbirlerine benzeme, buna bağlı olarak tek bir küresel kültürün ortaya çıkmasını veya toplumların kendi kimliklerini ve farklılıklarını ifade etme ve tanımlama, nihayet dünyanın sıkışması, küçülmesi, ulusal olan her şeyin anlamını yitirmesi ve dünyanın tek bir mekan olarak algılanma bilincinin artış sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır¹⁰.

⁹ Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.21-25.

¹⁰ Nusret Ekin, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No.74, 1999, s.52

1.2.1.1 Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Küreselleşme kavramının tanımlanmasındaki çeşitliliğe rağmen, küreselleşme anlayışının merkezinde, yeni bir ekonomik küreselleşme fikri yatmaktadır. Ayrı ulusal ekonomilerin ve dolayısıyla ulusal ekonomik yönetimin yerli stratejilerinin hızla geçerliliğini kaybettiği gerçeğini anlatmak için bu kavram kullanılmaktadır. Küreselleşme kavramı, bu anlamda, toplumsal yaşam içinde yeni bir durumu simgelemektedir. Kısaca, küreselleşme; dünyanın tek bir mekân olarak algılanabilecek ölçüde sıkışıp küçülmesi anlamına gelen bir süreci ifade etmektedir. Küreselleşme; ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içermektedir. Küreselleşme, maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak, dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Bu değerler, iktisadi nitelikli olabildiği gibi siyasi, sosyal ve kültürel özellikte de olabilmektedir¹¹.

Küreselleşme temelde 3 grup faktörün etkisiyle ortaya çıkmıştır

a) Destekleyici faktörler: Bunların başında kuşkusuz son 10 yılda gelişen uydu iletişimi, fax, elektronik posta gibi uluslararası iletişimi imkan dahiline sokan gelişmiş telekomünikasyon sistemleri gelmektedir. Ayrıca ucuz, gittikçe gelişen, güvenilir uluslararası ulaşım, özellikle büyüklüğü gittikçe artan uçak, kargo sistemleri ve özel evrak gönderme şirketleri sayılabilir.

b) Hükümet politikaları: Temelde ticaretin serbestleştirilmesi, tarife ve kotaların kaldırılması, dış finansal imkanların serbestleştirilmesi, uluslararası sermaye akışı üzerindeki kontrollerin bertaraf edilmesi, daha etkin olmaları için kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi eğilimleri, uluslararası işlemleri desteklemek için takas ve çapraz ticaretin kullanımı kolaylıklarından bahis edilebilir¹².

¹¹ Coşkun Can, "Globalleşme ve Türkiye", *Mercek Dergisi* (Ocak 2001), No.21.,s.104-111.

¹² Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1999,s.5-11.

c) **Şirket stratejileri:** Günümüzde şirketler hem dış ülkelere satmakta, hem de dış ülkelerden kaynak kullanmaktadır. Özellikle, ihracat yaparak ve faaliyetlerini düşük maliyetli merkezlere kaydırmak suretiyle dış ekonomik ilişkiler kurmaktadır. Diğer yandan, dışta kurdukları ilişkiler yoluyla alt işverenlerce üretilen üretimin bazı parçalarını dışarıdan satın almaktadırlar. Kalkınmakta olan ülkeler ise sanayilerini kurarak sermaye ve teknoloji akışını teşvik etmişlerdir.

İktisadi açıdan küreselleşme özellikle 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu yıllardan itibaren dünyadaki endüstriyel şirketler, hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Özellikle, pazarların doyuma ulaşması, müşterileri daha seçici kılmış ve ürün çeşitliliğini artırmıştır. Ayrıca, artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ürünlerin yaşam çevrimlerini kısaltmıştır. Dolayısıyla firmalar stok düzeylerini en aza indirgeyen kaliteli, fakat düşük maliyetli üretim yapan, ürün ve taleplerdeki değişikliklere karşı daha esnek olan üretim ve üretim yönetimi teknolojilerini kullanmak ve geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu durum, birçok firmanın, üretim otomasyonu ve entegrasyonu programı çerçevesinde esnek üretim sistemlerini devreye sokmasına neden olmuştur. Endüstri içi ticaretin geliştirilmesi ve firma içi ticaretin önem kazanmasıyla dünya ticaretinde iki boyutlu bir gelişme kaydedilmiştir. Bu firmalar dünya pazarlarında rakipleriyle şiddetli bir rekabete girerek dünya çapında kar motifine yönelmişlerdir. İletişim, ulaşım ve finansal teknolojilerdeki köklü değişimler, mal ve hizmetlerin küreselleşmesine büyük katkı yapmıştır. "Bilgisayar donanım ve yazılımları, uydular, fiber-optik kablolar ve yüksek hızlı elektronik transferler, firmaların global pazarlarda tekmiş gibi hareket etmelerini sağlamıştır"¹³.

1.2.2 Yok Edici Rekabet Ortamı

Küreselleşme, ekonomi ve pazarlama alanında büyük fırsatlar yaratmasına rağmen, işletmeler üzerindeki rekabet baskısını da aynı ölçüde artırmıştır. Pazarların, müşteri ihtiyaçlarının ve rekabetin sürekli değişimi, işletmeleri de değişime zorlamıştır. Kimi işletmeler kendi ülke pazarlarını kaybederken, kimileri de pazar paylarını katlayarak artırmaktadırlar. Böylesine acımasız bir rekabet ortamında çoğu işletme değişimin gereklerine uyum sağlayamayarak yok olmaktadır. Küreselleşmede rekabetin

¹³ Adams Singh, "Global Economic Changes and Skill", *International Labor Review*, Vol.133/2 (January 1994), ss.181-182.

kaçınılmazlığı Küreselleşmeyle birlikte ekonomik sınırların ortadan kalktığı dünya pazarlarında, başarının en önemli koşulu rekabet gücüdür. Bir işletmenin rekabet gücü, ürettiği malların, diğer işletmelerin mallarıyla; kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade etmektedir. 21. yüzyıla adım atmaya hazırlanırken, işletmelerin dünya ekonomisinde daha fazla söz sahibi olabilmeleri için küresel pazarlardaki paylarını artırmaya yönelik mücadeleleri giderek kızışmaktadır. Bu da rekabeti arttırmakta ve kaçınılmaz yapmaktadır.

Bir işletme ne kadar büyük, güçlü ve verimli olursa olsun, dünya pazarındaki konumu için her gün başkalarıyla rekabet halindedir. Aslında tek başına hiçbir işletme teknolojide, yönetimde, yenileşmede, tasarımda, girişimcilikte, rekabet öncülüğünü uzun bir süre koruyamaz. Sanayide artık süper güç yoktur, sadece yarışmacılar vardır¹⁴.

Küreselleşmenin sonucu olarak artan rekabette, performansı iyi olan işletme diğerlerini pazardan silmektedir. Çünkü, herhangi bir işletmenin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda tüm rakip işletmeler için bir standart oluşturmaktadır. İşte böylesi bir rekabet ortamında dünyanın en iyileriyle omuz omuza duramayan bir işletme, kısa süre içinde kendisine duracak yer bulamaz hale gelmektedir. Büyük güçler artık yenilmezlik özelliğini kaybetmektedir. Tüm köklü işletmeler, yeni işletmelerden kendilerini korumak durumundadırlar¹⁵.

Küreselleşen dünyamızda işletmenin başarısı aşağıdaki rekabet standartlarına bağlı duruma gelmiştir¹⁶.

a. Ürün kalitesi: Ürün, üretim ve hizmet kalitesi büyük bir hızla, rekabet yarışında organizasyonların odak noktası haline gelmiştir. Ancak 1990'larda önemli bir değişim ortaya çıkmıştır. Kalite, artık küresel rekabet avantajı kazanma anlamına gelmekten çıkmıştır. Bu, artık küresel rekabette minimum başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir. Günümüzde eğer işletmeler yüksek kaliteli ürün veya hizmetler sunamıyorlarsa küresel boyutta rekabet etmeleri pek mümkün olmayacaktır¹⁷.

¹⁴ Edward De Bono, *Rekabetüstü*, çev.Oya Özel, İstanbul:Remzi Kitapevi, 1996, s.82-88.

¹⁵ Adams Singh, "Global Economic Changes and Skill", *International Labor Review*, Vol.133/2 (January 1994), ss.181-182

¹⁶ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1999,s.21-42.

¹⁷ Rafael Aguayo, *Dr.Deming*, çev.Kaan Tunçbilek, İstanbul:From Yayınları, 1996, s.235.

b. Uyarılma ve çeşitlendirme: Küresel rekabet ortamında başarıya ulaşmak için üretimi yapılan standart ürünlere yeni özellikler katmak gerekmektedir. Ürettiği ürünleri dünya çapında pazarlayan işletmelerin üretim yaparken müşteri beklentilerini göz önüne alarak bir takım değişiklikler yapmaları gerekmektedir

c. Erişimdeki hız ve kolaylık: Küreselleşmenin sonucu olarak başarıya ulaşmak için hızlı davranmanın gerektiği bir ortamda, sunulan ürünün yada hizmetin müşteriye büyük bir hızla ulaştırılması rekabette stratejik önem taşımaktadır.

d. Yenilik yaratmadaki hız: Dünya çapında hızlı gelişen teknolojik ilerlemeler ve artan pazar bölünmesi sayesinde işletmeler yeni ürün geliştirmekte, sürekliliği sağlayabilmekte ve bu sayede daha fazla pazar payı kazanabilmektedirler. Aynı zamanda en son taleplere, en son teknoloji ve yeniliklerle cevap verebilmektedirler Bundan çıkacak sonuç, iş dünyasında imkânsız veya imkânsız gibi görüneni düşünenlerin başarı kazanmakta olduklarıdır.

e. Düşük maliyet: Küresel düzeyde iş yapan birçok iş adamı, maliyetin 1990'ların ana rekabet faktörü olan kalitenin yerini aldığını düşünmektedir. Bu, kalitenin öneminin yok olduğunu göstermemekte, kalite hâlâ önemini korumaktadır. Fakat birçok müşteri bugünlerde en yüksek kaliteye sahip ürünlerin mümkün olan en düşük fiyatta olmasını talep etmektedir. Birçok sektörde yüksek kalite için yüksek fiyatların olduğu dönemler artık geride kalmıştır ve hemen hemen tüm şirketler için düşük maliyetli üretim çalışmaları ana hedeflerden biri haline gelmiştir. Maliyetin önemi aynı zamanda uluslararası organizasyonlara da sıçramıştır. Maliyeti düşürmenin yollarından biri olan ucuz işçilik artık değişime uğramaktadır¹⁸. Gelişen yeni teknolojiler sayesinde vasıfsız işçilerin küresel olarak üretilen ürünlerdeki etkisi gittikçe azalmaktadır. Bunun sonucunda gelişmekte olan ülkeler bir zamanlar sahip oldukları global rekabet avantajı olan düşük ücretli iş gücünün gün geçtikçe ortadan kalkmakta olduğunu görmektedirler. Bunun yerine vasıflı işgücü tercih edilmektedir.

Sonuç olarak bütün pazarların küreselleştiği rekabet ortamlarında, rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamlarını devam ettiremeyecek ve büyüme amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerdir

¹⁸ Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: YKB Yayınları, 1998, s.11-32.

1.2.3 Bilgi Toplumuna Geçiş

Sanayi diğer adıyla endüstri toplumunun ortaya çıkmasında ve gelişmesinde en önemli rolü buhar makinesi oynamıştır. Buhar makinesi, insanın fiziki gücünü artırarak, giderek kas gücünün yerini almaya başlamış ve üretimin hem hacmini hem de niteliğini değiştirmiştir. Bilgi toplumunda ise itici gücü bilgisayar ve iletişim teknolojileri oynamaktadır. Bilgisayar teknolojisi, insanın düşünce gücünü geliştirerek, yaratıcılığının artmasına neden olmuştur. İletişim teknolojileri ise, bilginin anında ve sınırsızca dolaşmasına neden olmuştur. Yaşan değişimin büyüklüğünü anlamak için endüstri toplumunun özellikleriyle, bilgi toplumunun özelliklerini karşılaştırmak mümkündür¹⁹. Buna göre;

- Endüstri toplumunda maddi sermayenin yerini, bilgi toplumunda bilgi ve insan kaynaklarına dayanan sermaye almaktadır.
- Endüstri toplumunda mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini, bilgi toplumunda bilgisayarlar almaktadır.
- Endüstri toplumunda kol gücünün yerini, bilgi toplumunda beyin gücü almaktadır.
- Endüstri toplumunda fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda düşünsel anlamda, yüksek öğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı söz konusudur.
- Endüstri toplumundaki fabrikaların yerini, bilgi toplumunda bilgi kullanımını içeren bilgi ağları ve veri bankaları almaktadır. Böylece bilgi dünyanın her tarafında üretilmekte ve iletişim teknolojisi aracılığıyla anında her tarafa yayılmaktadır.
- Endüstri toplumundaki genel eğitimin yerini, bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır.
- Endüstri toplumunda politik sistem temsili demokrasi iken, bilgi toplumunda katılımcı demokrasi anlayışının önem kazandığı görülmektedir.
- Endüstri toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak, bilgi toplumunda gönüllü kuruluşların önem kazandığı görülmektedir.

¹⁹ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1999,s.74-96

- Endüstri toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin mobilitesi oldukça düşük, bilgi toplumunda ise bilginin mobilitesi kolaydır.
- Endüstri toplumunda oluşan iş, otorite ve statü arasındaki bağlantı bilgi toplumunda kopmaktadır. Çünkü bilgi toplumunda bunların hepsi sürekli değişime uğramaktadır. İnsanın kalitesi, üstünlüğü, yeteneği ve kendini kanıtlaması öne çıkmaktadır. İnsanın potansiyelinin özgürleşmesi, daha çok özgürlüğün yaşanmasını beraberinde getirmektedir. Bu özgürleşme yeni girişimcilik fırsatlarının, çevresel hareketlerin, kadın haklarının öne çıkmasında kendini göstermekte ve toplumun değişimine yol açmaktadır.

Örgütlerin ve bireylerin gücünün temelinde de bilgi yatmaktadır. İş dünyası için beyin gücünü yani entelektüel sermayeyi etkin olarak kullanmak en önemli sorunlardan biri haline gelmektedir. Dolayısıyla "bilgi" ve bilgiyi yaratan ve entelektüel sermaye olarak nitelendirilen insan, örgütlerin rekabetçi avantajlarını oluşturan temel varlık haline gelmiştir. Çünkü kullanıldıkça, paylaşıldıkça yarattığı sinerjik etki ile artan ve değer kazanan tek kaynak bilgidir²⁰.

Bilginin artan önemiyle birlikte ortaya çıkan bir gerçek de, globalleşen ve birbiri ile sıkı sıkıya bağlı bulunan dünyamızda, bilginin hızla eskimesidir. Bilginin eskimesi, bugün kullandığımız bilginin bir sonraki gün geçerliliğini yitireceği veya işe yaramayacağı anlamını taşımaktadır. O zaman önemli olan, eskiyen bilginin unutulması, yerine süratle yeni bilginin yaratılması ve kullanılmasıdır.

Bilginin sürekli ve hızlı bir şekilde eskimesi, kullandığımız teknolojilerin de sürekli olarak eskimesini beraberinde getirmektedir. Bu durum da gerek toplumsal, gerek işletmeler açısından teknolojik belirsizliklere yol açmaktadır. Küreselleşme ve bilgi çağına geçiş, birbirlerini destekleyen ve paralel olarak gelişen olgulardır. Küreselleşmenin artmasıyla birlikte rekabet de boyut değiştirmeye ve gittikçe daha sert ve yok edici bir hal almaya başlamıştır. Böyle bir rekabet ortamında ise bilgi, özellikle de işletmelerin kendi yarattıkları bilgi, işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Ekonomilerin globalleşmesi, işletmeleri uyum sağlama, yenilik yapma ve hızlı ürün ve hizmet geliştirme yönünde büyük bir baskı altına sokmaktadır. Küreselleşme ile birlikte girdilerin temininde

²⁰ Ken Blanchard and Terry Waghom, *Geleceği Yönetmek*, çev. Mehmet Özcan, İstanbul: Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1997, s.198-201.

ve çıktıların pazarlanmasında kullanılan piyasalar artık dünya çapında düşünölmektedir. Bunun sonucu olarak, rekabet de global bir hal almıştır. Küreselleşme ve bilgi çağına geçişle birlikte, bilginin önemi giderek artmaya ve toplumun bütün kesimlerini etkilemeye başlamıştır²¹.

²¹ Nusret Ekin, "Teknolojik Dönüşüm ve Bilgi Çağı", *Mercek Dergisi* (Nisan 2000), No.18.,s.4-14.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA SÜREÇİNDE YARARLANILAN YÖNETİM TEKNİKLERİ

2.1 Yeniden Yapılanmanın Hedefleri

2.1.1 Müşteriler

1980'li yılların özellikle ikinci yarısından itibaren müşteri-satıcı ilişkisinin yönü, satıcıdan müşteriye doğru, müşteriye ön plana çıkartacak şekilde değişmiştir. Ne istediğini, bu istediğinin özelliklerini ve ne ödeyeceğini satıcıya empoze eden bir müşteri kavramı ortaya çıkmıştır. Aradığı üründe kalite beklentileri içinde olan, özel isteklerine kaliteli çözüm ve yaklaşımlar bekleyen müşteriler, artık çok fazla seçeneğe sahip olmanın avantajlarını kullanmaktadırlar. İster tüketici, ister şirket olsun, müşteriler kendi özellik ve beklentilerine uygun olarak tasarlanmış ürün ve hizmetleri talep etmektedirler. Böylece müşteri ile ilişkiler bazında, pazarlama faaliyetlerine de yeniden yapılanma ilkelerini uygulayarak, çağın gereklerine uyan bir yaklaşımı benimseme zorunluluğu doğmaktadır. İstediklerini vermenin yollarını bulmaya ve keşfetmeye çalışır. Odak noktası, müşterilere istediklerini en etkin ve en iyi bir biçimde hizmet vererek iletmektir. Yeniden yapılanmanın bu hedefi temel süreçlerle yakından ilişkilidir. Temel süreçler, dış müşterilere değerli bir ürün veya hizmet yaratırlar. Dış müşterilerden kastedilen, bir mal veya hizmet satın alma potansiyeline sahip, belirli bir ihtiyaç arayışı içinde olan kimselerdir. İç müşteriler ise, işletmede çalışan ve süreçlerden sorumlu olan kişilerdir²².

Aslında yeniden yapılanma bu üç temel hedefi birbiri ile yakından ilişkilidir. Örneğin, kalite hedefinden bahsederken müşteri hedefi de beraberinde tanımlanmış olur. Yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmenin tanımı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini aşan nitelikte mal ve hizmet üretme olarak kabul edilir²³.

²² Stephen Rhinesmith, *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*, çev. Gülden Şen, İstanbul: Sabah Kitapları, 2000, s.45-49.

²³ Yener Tugay, "Değişim yönetiminde yeni anlayışların Oluşmasında Eğitimin Rolü", *Mercek Dergisi* (Temmuz 1998), No.9., s.67-71.

Müşteri tercihlerinde değişimin hızı gittikçe artmaktadır. Daha önceden müşterilerin hayal bile etmediği birtakım talep ve ihtiyaçlar artık sıradan ihtiyaçlar haline gelmiş bulunmaktadır. Teknoloji, ekonomik koşullar ve rekabet ortamının değişmesiyle birlikte müşteriler giderek daha çok şey istemeye başlamışlardır. Artık önlerinde birçok alternatif bulunmaktadır. Kendi gereksinimleri konusunda daha çok şey bilmekte ve tedarikçilere bu yönde baskı yapmaktadırlar. Çevrede yeni rakip işletmelerin ortaya çıkması ve işletmeler arasında rekabetin artmasıyla birlikte, müşterilere daha fazla seçme özgürlüğü verilmektedir. Bu nedenle yeniden yapılanma süreçleri, işletmelerin mal ve hizmet üretimlerinde müşterilerin odak noktası olması gerektiğini ve onların talep, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasının dikkate alınması gerektiğini savunarak gerekli önlemleri almaya çalışmaktadır²⁴.

2.1.2 Maliyetler

Pek çok işletme, yerel ve global pazar alanlarındaki keskin rekabetten dolayı fiyat kırma ve pazar payının azalmasının bir sonucu olarak brüt karlarının hızla zedelendiğini keşfetmiş bulunmaktadır.

Yeniden yapılanma süreçleri, böyle bir durumla karşı karşıya olan işletmelere maliyetlerin azaltılması yoluyla kar paylarına katkıda bulunma şeklinde yardımcı olmaya çalışmaktadır. Yeniden yapılanma süreçleri işletmelerin kırtasiye ve iş görme masraflarını azaltarak, bilgiye dayalı problem çözme işlemlerini geliştirerek, müşteri tatmininin artmasına yol açmaktadır. Gereksiz ve önemsiz birtakım işlerden tasarruf ederek kaynakların daha etkin kullanılmasına katkıda bulunmasıyla ikna edici bir güç haline gelmektedir. Yeniden yapılanma süreçleri çalışmalarının başında yüksek yatırımlar yapmak gerekse de, bu çalışmaların başarılı sonuçları yapılan masrafları kompanse edecektir. Aynı zamanda gelecek için mutlak gerekli olan yatırım ve giderleri ortaya koyarak gereksiz harcamaları kırmakta hedefe yönelik maliyetlerin mümkün olduğunca azalmasını sağlamaktadırlar²⁵. Aynı şekilde, süreçlerde yer alan gereksiz bazı işlemlerin elenerek kırtasiyenin azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi, hem zaman hem de masraflar bakımından tasarruf sağlayarak müşteri tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

²⁴ Rafael Aguayo, *Dr. Deming*, çev. Kaan Tunçbilek, İstanbul:From Yayınları, 1996, s.14-31.

²⁵ Edward De Bono, *Rekabetüstü*, çev. Oya Özel, İstanbul:Remzi Kitapevi, 1996, s.83-89.

2.1.3 Kalite

Kalite hedefinin altında yatan düşünce, ürün ve hizmeti müşterileri memnun etme doğrultusunda geliştirmedir. Hizmet ve ürün kalite hedefleri, ölçülebilir hedeflerdir. Dolayısıyla bu hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği kontrol edilebilir. Yöneticilerin başarılarının değerlendirilmesinde de, kalite geliştirmede örgütün ne derecede başarılı olduğunun önemli bir etkisi vardır.

Örgüt içerisinde faaliyet gösteren ekiplerce, kalite hedeflerine yönelik olarak hazırlanan planlar sık sık gözden geçirilip, uygulama sırasında aksayan yönleri ortaya çıkarılıp tartışılarak çözüm bulunmaya çalışılır. Böylece kalite hedeflerine en etkin bir biçimde ulaşılması sağlanmaya çalışılır.

Rekabetin arttığı ve rakiplerin çeşitlendiği bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, rekabet güçlerini korumak ve müşterilerini memnun etmek için ürünün kalitesi ile birlikte satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmete önem vermek durumunda kaldılar. İşletmeler için pazarda kalabilmenin şartlarından biri, en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet şeklinde bir standart sağlamak oldu. Rekabet alanında, kalite açısından piyasanın en iyileriyle omuz omuza duramayan işletmelerin varlığı tehlikeye düşünce kalite, işletmelerin dikkate alması gereken stratejik bir hedef, bir gereklilik haline gelmiş oldu²⁶.

Yeniden yapılanma süreçlerinin temel hedeflerini böylece, müşteriler, maliyetler ve kalite olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkün olmaktadır. Aslında yeniden yapılanma süreçlerinin bu üç temel hedeflerini birbirinden ayırtmak söz konusu olamaz. Müşteri beklentileri ve müşteri tatmininden söz ederken, ürün ve hizmet kalitesini müşteri ile bağdaştırmamak imkansızdır²⁷.

²⁶ Rafael Aguayo, *Dr. Deming*, çev. Kaan Tunçbilek, İstanbul: Form Yayınları, 1996, s.235.

2.2 Geleneksel Organizasyonların Temel Davranış Sorunları

a. Pozisyon ve kişisel kimlik: İş hayatında işe sadık olmak temel prensiplerden biridir, öyle ki bir süre sonra işimizi kendi kimliğimizle karıştırırız. Zamanla çalışanlarda bir kimlik sorunu ortaya çıkar. Bu durum kendilerini sadece yaptıkları günlük işlerle tarif etmeleri şeklinde kendini gösterir. "Ben buyum, başka ne iş yapabilirim ki?" Çoğu kendilerini yok denecek kadar az etkide buldukları bir sistemin parçası olarak görürler.

Bu durumda amaç, içinde bulunulan sistemin amacı değil, günlük işlerin yapılıp mesai saatinin doldurulması şekline dönüşür. Bunun sonucu olarak da, sorumluluklarını pozisyonlarının sınırlarıyla belirlenmiş görme eğilimi doğar. Rekabetçi güçler işletmeleri sonucu mümkün olan en kısa zamanda alma yolunda zorlarlar. Bu nedenle bireyler, nadiren yaptıkları işin sonuçları veya etkileri üzerinde düşünecek ve diğer çalışma arkadaşlarıyla tartışacak zamanı bulurlar²⁸.

Organizasyonlarda insanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sorumluluklar için pek sorumluluk duymazlar. Dahası sonuçlar hayal kırıklığına uğraticı olduğunda bunun neden kaynaklandığını kestirmek çok zor olabilir. İlk akla gelen birinin işi bozduğunu varsaymaktır. Bunun önüne geçmek için bir yönetici olarak veya bir çalışan olarak bugünkü gerçekliğe nasıl katkıda bulunduğumuzu görmemiz gerekir.

b. Düşmanı dışarı da arama: Her birimizde işler ters gittiğinde bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Bazı organizasyonlar bu eğilimi her zaman suçu üstüne atacak bir dış ajan bulmalısın şeklinde ifade ederler. Bu sendrom aslında dünyaya systemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür. Eylemlerimizde sadece kendi pozisyon ve sorumluluğumuzu hesaba katar, daha ileri uzandığını göremezsek bu gün yaptıklarımız daha sonra problem olarak bize döndüğünde bu problemlerin kaynağını da dışarı da ararız. Tıpkı kendi gölgesini kovalayan biri gibi bu problemleri başımızdan atamayız²⁹.

²⁸ Marie Day, "Can Organization Have a Learning Disability?", Canadian Manager, Vol.19.No.2, (Summer1994),ss.23-24.

²⁹ Meral Tüzel, (çev.), *Değişim*, Harvard Business Review, İstanbul: *Mess Yayınları*,(Şubat 1999) Yayın No: 291,s.28-32.

Düşman dışarı da sendromu çoğu zaman organizasyon içerisinde başkalarına kabahat yükleme ile de sınırlı değildir. Birçok şirket düşman olarak hükümet müdahalelerini, sendikaları, yabancı şirketleri gösterirler. Ancak dışarı da ve içerde kavramları genel olarak tek bir sistemin parçalarıdır. Sorunu dışarı da olarak belirtilen etkilerde aramak çoğu zaman içeride tatbik edebileceğimiz çözümleri bulmamızı engeller. Karşılaştığımız sorunların kaynağını dışarıda değil de kendi eylemlerimizde aramaya başladığımızda tecrübeyle öğrenme süreci çalışmaya başlar.

c. Olaylar üzerinde yoğunlaşma: Gerçekte başımıza açtığımız dertleri açıklarken hayatı bir olaylar dizisi olarak görürüz ve her bir olay için aşikar bir neden bulmaya çalışırız. Organizasyonlarda da olayların doğurduğu kaygılar ağır basar. Olaylar üzerinde yoğunlaşmak insanı olayları açıklamaya götürür. Bu durum, bizim olaylar gerisindeki ilişkileri ve bu ilişkilerin nedenlerini anlamamızı engeller. Bugün hem organizasyonların hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler ani olaylardan değil, yavaş ve kademeli olaylardan gelmektedir. İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir organizasyonda üretici öğrenme sürdürülemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir. Böylece optimal şekilde tepki gösterebiliriz. Ancak yaratmayı öğrenemeyiz.

d. Yavaş değişimlerin gözden kaçması: Şirkete yönelik tehditler de, ortaya çıkan ani değişimlere adapte olma çok yaygınken, zamanla ortaya çıkacak sorunları öngörme çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Bu olay haşlanmış kurbağa testini hatırlatır:

Bir kurbağa kaynar suyun içerisine bırakılırsa hemen fırlayıp kendini dışarı atar. Ancak aynı kurbağayı oda sıcaklığında bir suya koyarsanız ve onu korkutmazsanız son derece keyifli şekilde suyun içinde kalır. Bu arada suyun sıcaklığını yavaş yavaş artırırsanız çok ilginç bir şey olur. Sıcaklık yükselirken kurbağa hiçbir şey yapmaz. Ta ki iyice sersemleyip kaptan fırlayacak hali kalmayana kadar. Onu engelleyecek hiçbir şey olmamasına rağmen öylece haşlanmayı bekler. Niye? Çünkü kurbağa hayatına yönelik tepkilerden sadece ani gelişenlerine karşı programlanmıştır³⁰.

Olaylara tepkici yanıt verme sürekli öğrenmeyi zedeler. Kırılmazsa tamir etmezsin yaklaşımı giderek hakimiyet kazanır. Bu durumda süreçlerin ve ürünlerin sürekli

³⁰ Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: YKB Yayınları, 1998, s.31-32.

iyileştirilmesi yapılmaz. Belli bir süre sonra iyileştirme çabaları sonuç vermeyecek bir duruma bürünür.

d. Tecrübeyle öğrenmenin sakıncaları: Kuşkusuz en temel ve etkin öğrenme yöntemi deneyerek öğrenmedir. Bir eylem yapar sonuçlarını görürüz. Daha sonra başka bir eylem yapar ve sonuçlardan yola çıkarak bir tecrübe ediniriz. Ancak yaptığımız eylemlerin sonuçları çok uzak bir zaman dilimi içinde veya görüş açımızın dışında, büyük bir sistemin başka bir köşesinde ortaya çıkıyorsa bu şekilde öğrenme imkansız hale gelir. En iyi öğrenme tecrübeyle meydana gelir ancak hiçbir zaman çok önemli kararlarımızın çoğunun sonucunu doğrudan yaşayamayız. Organizasyonlarda alınan kararların on yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Bu kararlar öylesine önemlidir ki sınaama-yanılma yoluyla öğrenmeye hiç olanak tanımazlar. Tecrübeyle öğrenmedeki bir diğer sorun da olumlu sonuçlanan tecrübelerin belirlenmesinde ve uygulanmasındaki etkinliğin olumsuz olanlardakinden daha önemsiz görülmesidir. Çünkü başarı, insanlar üzerinde bilinmesi gerekenin zaten öğrenilmiş olduğu izlenimini verir.

e. Yönetici takımlarla ilgili sorunlar: Yönetici takım organizasyonun farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarını temsil eden tecrübeli yöneticilerin bir araya gelmesiyle oluşur. Bu kişiler organizasyonun karmaşık görünen sorunlarını ele alarak çözüm getirmeye çalışırlar. Ancak bu takımlar çoğu zaman kendilerine ait söz geçirecek alan için mücadele eder. Kendilerini kişisel olarak sevimsiz gösterecek şeylerden kaçınır. Tutarlılığı bozmamak için anlaşmazlıklar bastırılmaya çalışılır. Çoğu zaman alınan kararlar herkesin kabul edebileceği sulandırılmış kararlar olur. Bağlılık önemlidir ancak herkesi mutlu etmek türünden uzlaşa arayışları yöneticilerin ödün veren biri olarak görülmesine neden olur.

2.3 Yeniden Yapılanma Süreciyle Beraber Gözlenen Genel Değişimler

İşletmelerin iş süreçlerinin yeniden tasarlanması şeklinde yapılan değişiklikler, organizasyonun birçok bölüm ve işlevinde etki uyandırır, organizasyonun bütünü etkiler. Daha önceleri kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü olan çalışanlar, artık kendi başlarına karar vermeye başlarlar. Yöneticiler de denetleyici olmaktan çok, yardımcı bir antrenör gibi davranmaya yönelirler. Çalışanlar, yöneticiden çok müşterilerin gereksinimleri üzerinde odaklaşırlar. Yeni teşviklere bağlı olarak

davranış ve değerler de değişir. Bir işletme süreçlerine yeniden yapılanma uygulandığında farklı türde değişimler oluşur. Bu değişimler şunlardır³¹:

a. Birimler işlevsel nitelikli bölümlerden süreç odaklı ekip çalışmalarına doğru değişir: Süreç odaklı ekip deyince, bir iş parçasının tümünün, yani bir sürecin gerçekleştirilmesinde doğal olarak bir araya gelen bireylerin oluşturduğu birim anlaşılmaktadır. Burada aynı iş, farklı bölümlerde çalışan bireyler tarafından birbirinden ayrı bir şeymiş gibi gerçekleştirileceğine, aynı işi yapan bireyler bir araya getirilerek sorumlu oldukları işi ekip halinde bir bütün olarak gerçekleştirirler. Dolayısıyla, aynı işi gerçekleştiren elemanlar bir araya getirilerek ayrı bölümlerde çalışırken haberleşmeden doğabilecek zaman ve enerji kaybı en aza indirgenmiş, işin kendi içerisinde de bir bütünlük sağlanmış olunur.

b. İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru değişir: İşletmelerde çalışan elemanların yeni işleri daha önce yaptıkları işlerden farklıdır, artık iş büyük oranda uzmanlaştırılmıştır. Çalışanlar, bireysel olarak bir görevden sorumlu olmak yerine sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahiptirler. Sürecin tümünün gerçekleştirilmesi için ekibin diğer üyeleriyle ortak bir sorumluluğu paylaşırlar. Ekipteki her üyenin kendi bilgi ve becerisi doğrultusunda sürecin adımlarından birinde diğer üyelerden farklı bir sorumluluğu varsa da, ekibin her üyesi sürecin tüm adımlarına en azından aşinadır ve bu adımların çoğunu yerine getirebilir. İşler, tüm bireylerin süreci bir bütün olarak algılayabileceği biçimdedir. İşler çok boyutlu hale geldikçe, diğer işlerden bağımsızlığı da artar. Yeniden yapılanma uygulamaları ile birlikte zaman ve iş kaybının yansırı değer üretmeyen işler de ortadan kalkmaktadır. Elemanlar bir bütünlük ve görevlerini tamamlama duygusu içinde, süreç ekibi ortamında kişisel gelişim sağlarlar ve hiyerarşi basamaklarını tırmanmak için değil, sürecin daha büyük bir parçasına ulaşabilmek için daha çok şey öğrenmek isterler. Süreçlerdeki elemanlar, değer üreten işlere daha çok, değer üretmeyen işlere daha az zaman ayırmaya başlarlar; şirkete katkıları artar ve bunun sonucunda kendilerine sağlanan maddi olanaklar yükselir.

c. Çalışanların rolleri kontrol edilenden yetkilendirilene doğru değişir: Şirketlerde yönetim, ekiplere tüm bir sürecin tamamlanması sorumluluğunu verirken ekip

³¹ Michael. Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review (July-August 1990), ss.59-75

üyelerine sürecin tamamlanması için gerekli kararları alma yetkisini tanır. Süreç ekibi elemanları olarak düşünmelerine, birbirlerini etkilemelerine, yargı güçlerini kullanarak karar almalarına izin verilir. Organizasyona karşı sorumluluklarını ihmal etmemek koşuluyla (iş zamanında yetiştirme, verimlilik, kalite gibi) işin nasıl ve ne zaman yapılacağına kendileri karar verirler. Buna bağlı olarak, şirketler eleman alırken adayların sadece eğitimlerine değil, bir işi ekip halinde gerçekleştirebilmede gereken sorumluluk ve inisiyatif taşıma gibi kişilikle ilgili niteliklere de dikkat edilir.

d. Organizasyon yapıları hiyerarşinin azalıp sadeleşmesi yönündedir: Tüm bir süreçten ekip sorumlu olduğu için bir zamanlar yöneticilerin toplantı yapmalarını gerektiren kararlar ve bölümler arası konular artık normal iş akışı içerisinde ekipler tarafından verilir. İş hakkındaki kararların o işi yapanlar tarafından verilmesi, yöneticilerin geleneksel rollerinin ortadan kalkması anlamına gelir. Yönetici sayısıyla birlikte yönetim katmanları da azalır. Geleneksel işletmelerde organizasyon yapısı, pek çok sorunun çözülmesi ve soruların yanıtlanmasını sağlayan bir mekanizma olduğundan üzerinde fazla zaman ve enerjinin harcandığı bir konudur. Yeniden yapılanma uygulayan şirketlerde ise, organizasyon yapısı bu kadar önemli bir sorun değildir. İş süreçleri ve süreçleri gerçekleştiren ekipler çerçevesinde organize edilir.

e. Çalışanların artık patronları için değil, müşteri için çalıştıklarını kabul ederler: Çalışanların buna inanmaları, işletmenin ödüllendirme politikalarının da bu düşünceyi vurgulaması ile mümkün olur. Ücretlerin belirlenme yöntemi, performansların değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler gibi elemanların değerlerini ve inançlarını belirleyen en önemli faktörler organizasyonun yönetim sistemleridir. Elemanların inançlarını belirlemek veya etkilemek için yöneticilerin sadece bazı değerler hakkında konuşma yapmaları yeterli değildir, işletmenin değerleri hakkında beyanat hazırlamak da yetersizdir. Beyanat değerleri dile getirir, yönetim sistemleri ise bu değerlerin işlerlik ve geçerlik kazanmasını sağlar³². Değerler tüm değişim çabaları ile birlikte değişmedikçe yeni süreçlerin uygulanması ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun olanaksızdır. Yeniden yapılanmanın en önemli hedeflerinden biri süreçlerin değiştirilmesi ise, diğer önemli hedefi de değerlerin değişmesidir ki değerler değişmedikçe değişim çabaları da başarıya ulaşamaz. Yeni değerler aşağıdaki gibi olmalıdır.

³² David Raths, " Keeping the Customer Satisfied", Info World, Vol.22. No.3,(January 2000), ss.45

- Müşteri tatmini temel amaçtır.
- Sorunları sahiplenmeli, önemsenmeli ve çözüm önerilmelidir.
- Başarı veya başarısızlığa ortak sahip çıkılmalıdır.
- Gelişim yaşam tarzı hainin almalıdır.

2.4 Yeniden Yapılanma Sürecinde Başarıya Ulaşmanın Temel İlkeleri

a. Yeniden yapılanma enerji ve çok çalışma gerektirir. Lider, yeniden yapılanmaya zaman ayırmalıdır. Sorumluluğu başkalarına devretmeyi göze alamaz; daha alt kademelerdeki bir yönetici dirence karşı koyup gerekli değişimi gerçekleştirecek yetkiye sahip olmayacaktır. Ayrıca, değişim mühendisliği konusunda ciddi olduğunu göstermek için, şirketin en iyi elemanlarından bazılarını yeniden yapılanma ekibine almalıdır.

b. En inançlı lider bile yeniden yapılanmayı tek başına gerçekleştiremez. Bu işe, tüm yönetim ekibi katılmalıdır. Tek bir üst düzey yöneticinin bile kaynakları kısıtlayarak, verdiği taahhütlere uymayarak ya da dedikodular yaratarak yeniden yapılanmayı engellemeye çalışması tüm programı aksatabilir. Eğer tüm üst düzey yönetim ekibi yeniden yapılanma liderinin coşkusunu paylaşmıyorsa, ikna yöntemiyle tümünün desteğini almak gerekir. İletişim ve inanç zamanla, başlangıçtaki isteksizliği yenecektir. Beklenen desteğin gelmemesi halinde ise liderin, vizyonu kabullenmeyenleri tasfiye etmekten başka çaresi kalmayacaktır. Üst düzeyden gelen direnç ne kadar uzun sürerse, sorun yaratma olasılığı da o kadar artar. Değişim de başarılı olmuş şirketler bile, üst düzeyden gelen direnci daha erken safhalarda alt etmiş olmaları gerektiğini söylüyorlar.

c. Yeniden yapılanma korku ve direnç yaratır. İnsanlar, neyin tehdit altında olduğunu görmedikçe değişime istek duymayacaklardır. Ne de olsa değişim acı vericidir. Ancak değişime ihtiyaç olduğunu anlayan bir kurum, yeniden yapılanmanın mesajını kabul etmeye hazır olacaktır. Yeniden yapılanmayı uygulamak için pek çok neden var. Neden, korunma isteği olabilir ve mali baskılara, rekabet baskılarına ya da müşterilerin taleplerine bir tepki olarak gelişebilir. Ya da, beklentiye dayanabilir; sözgelimi, piyasadaki değişmelerin ya da yeni teknolojilerin şirketi kötü yönde etkilemesi olasılığı belirlediğinde ortaya çıkabilir. Ya da sadece, şirkete rekabet avantajı sağlamak için önceden adım atma isteği olabilir. Yeniden yapılanmaya inanç duymaları için elemanların, bu programın neden uygulandığını bilmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca, her zamanki çalışma tarzının artık

işe yaramayacağını da bilmeleri gerekir. Bu mesajı vermenin en iyi yolu, iş ortamını basit ve anlaşılır terimlerle açıklayıp, şirketin neden değişmesi gerektiğini gösteren bir eylem Savunusu hazırlamaktır. Bu savunuyu açık olmalı ve tutkuyla savunulmalıdır. Az şey bilmek onları, kendi kendilerine olumsuz senaryolar yaratıp yeniden yapılanmaya direnç göstermeye yönlendirecektir. Yeniden yapılanmaya isteyerek katkıda bulunmayacaklardır. Hatta daha da kötüsü, yeniden yapılanmaya düşman kesileceklerdir. Bu durumu engellemenin en iyi yolu iletişimdir. Yeniden yapılanma lideri, verdiği mesajın bir, iki ve hatta beş defada bile anlaşılabilirliğini düşünüp tekrar tekrar yeniden yapılanmadan söz etmelidir. Herkesin programı anladığı yanlışına kapılmaktansa, aynı şeyi tekrar tekrar söylemek yeğlenmelidir³³.

d. Yönetim ekibi yeniden yapılanma konusunda inançlı olsalar bile, elemanların bunu görüp inanmalarını sağlayamamaları halinde inançlarının bir önemi kalmaz. Üstelik elemanlar genellikle, buna inanmama eğilimindedirler. Ne de olsa inançsızlık, büyük bir değişim olasılığını kabullenmekten daha kolaydır. Ne yazık ki, yeniden yapılanma bu tür bir inançsızlıkla genellikle karşılaşmaktadır. Şirketlerin çoğunda üst düzey yöneticiler sürekli değişimden söz eder, ama yine de statükoyu korurlar. Bu nedenle elemanların 'değişim' sözünü bir kez daha duyduklarında yine kuşkucu davranışları çok doğaldır. Kuşkuculuk tüm coşkuyu öldürür ve yenilgiye yol açar.

e. Başarılı şirketlerde Yeniden yapılanmayı uygulamak çok zordur. İnsanlar başarı belirtilerini göstererek şöyle sorarlar : "İşler yolundaysa neden tamir etmeye çalışalım?" Son zamanlarda karşılaşılan güçlükleri ya da ufukta görünen sorunları göz ardı etmeyi yeğlerler; çünkü bunların kurumu aslında tehdit etmeyen geçici engeller olduğunu düşünmek işlerine gelir. Bu tür bir kendinden memnun olma daha da kötüsü, kendini beğenmişlik durumu yeniden yapılanma için ciddi bir tehdittir. Yeniden yapılanma lideri, ekibi ile birlikte, kurumu geleceğe bakmaya zorlamalıdır. Geçmişteki başarıların, ileride de başarılı olunacağı anlamına gelmediğini göstermelidir. Ayrıca, bu tür bir kendinden memnun olma halini gösteren tutum ve tavırlar kösteklenmelidir. Bu tür bir tutumun kendi kendine yok olmayacağı unutulmamalıdır.

f. İşten çıkarma gibi acı verici uygulamalardan sonra elemanların değişime daha çok direnç göstermeleri çok doğaldır. Bu uygulamalardan sonra geriye kalan elemanlar

³³ Michael Hammer and Stanton Steven, *Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı Ne Yapmamalı*, çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1995, ss. 59-85

artık istikrarlı bir ortamda yaşamak isterler. Son zamanlarda yaşanan değişimlerin istenen sonucu yaratamamış olması, kuşkuculuğu daha da arttıracaktır.

Bu durumda yönetime düşen, insan doğasının gerçeklerini kabul etmek olacaktır. Elemanların hislerine saygı duymak ve endişeleriyle ilgilenmek çok önemli. üst düzey yöneticiler geçmişte yapılan hataları kabul edip bunların, şu anda yapılanlardan farklı olduğunu anlatmalıdır. Hepsinden önemlisi, yönetim, bir an önce sonuca ulaşmayı amaçlamalıdır. Yeniden yapılanmanın boş laftan ibaret olmadığını kanıtlamanın en iyi yolu budur.

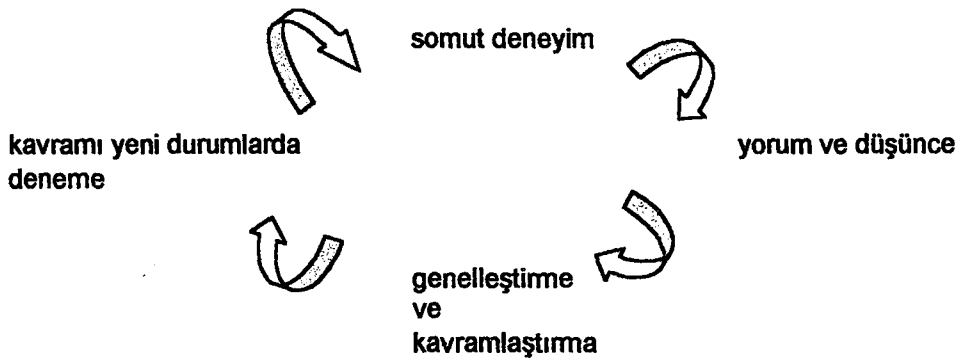
g. Yeniden yapılanma kurallara karşı gelmekten korkmayan, çok işlevli olarak çalışabilecek ve müşterinin gereksinimlerini her şeyin üstünde tutacak yetenekli ve yaratıcı kişilerden oluşan bir ekip gerektirir. Ekip üyelerinin tüm zamanlarını ve tüm enerjilerini yeniden yapılanmaya ayırmaları çok önemlidir. Bu işe en iyi elemanları ayırmayan ya da bunların işe katılımlarını sınırlayan bir yönetim istemeyerek de olsa, değişim mühendisliğine fazla önem verilmediği mesajını göndermiş olacaktır.

Deneyimli değişim hareketine sahip olmayan şirketlerin üç seçenepleri var: Değişim liderlerini özel eğitim programlarıyla yetiştirmek, başka şirketlerden transfer etmek ya da danışmana başvurmak. En iyi elemanları değişim programına atamanın olanaksız görüldüğü durumlarda yönetim, şirketin tüm faaliyetlerini gözden geçirip şirket için hayati değeri olmayanlara ayrılan elemanları azaltmalı ve böylece, değişim için gerekli kaynakları ayırmalıdır. Bu davranış, yeniden yapılanmaya verilen önemin bir diğer göstergesi olacaktır.

h. Yeniden yapılanma genellikle ürün geliştirmesi ya da siparişin yerine getirilmesi gibi, değer sağlayan süreçler üzerinde yoğunlaşır. Bu tür alanlarda gerçekleştirilecek değişim yönetim bilişim sistemleri, insan kaynakları ya da finans gibi bölümlerin katkısını gerektirir. Bu bölümlerin, yeni süreçleri destekleyecek altyapının yaratılmasına katkıda bulunmaları gerekir. Bu da, eski kuralları yıkmak durumunda kalmalarına yol açacaktır. Yeni mali değerlendirmeler gerekecektir; personel hakkındaki eski varsayımlar bir kenara atılacaktır ve geleneksel bilişim sistemlerine hiç benzemeyen sistemler oluşturulacaktır. Bu bölümlerin liderlerinin değişime hazır olmamaları, değişim için önemli bir tehdit oluşturur. Yeniden yapılanmaya hazır olmayan bu bölümlere yeni liderler bulmak gerekebilir. Gerektiğinde, bu işler için, şirketin eski çalışma tarzından çıkarı olmayan dış kaynaklardan eleman sağlanmalıdır.

2.5 Öğrenen Organizasyonlar

Günümüzde teknolojik sıvı olgusu ortadan kalkarken, finansman araçları çeşitlendi ve sermaye giderek birleşmeye başlanmıştır. Teknolojik ve finansal kaynakların fark ve rekabet yaratmada yetersiz kalması sonucunda eskiden sadece emeği satın alınan bir meta olarak görünen insan, artık rekabet ve gelişmede beyni ve yüreğiyle işletmelerin en değerli varlıkları olarak yeniden tanımlanmaya başladı ve insan kaynaklarının gelişme ve rekabette en önemli unsur olduğu anlaşıldı. İşletmelerin çalışanlarından beklentisi, emek gücünden beyin gücüne, beyin gücünden de yürek gücüne dönüştü. Değişen çevre şartları ve gereksinimler eski yönetim paradigmasını sorgulamayı ve yeni yönetim yaklaşımlarını iyice anlayarak insan kaynakları modellerini bunun üzerine kurmayı zorlamaktadır. İşte burada kullanılan yeni yönetim modellerinden biriside öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, çalışanını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen ve kendini yenileyen, dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir³⁴. Organizasyonlar ancak öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Ancak bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti etmez. Fakat yine de bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme oluşmaz.



Şekil 2.1
Öğrenme Döngüsü

Kaynak: Adam Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol.71/4 (July 1993), ss.76-95.

³⁴ Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.112-114

Bireysel öğrenme zihin ile ilişkilidir, örgütsel öğrenmeyi tanımlamak, örgütlerin zihnini kavramlaştırmak zor olduğu için daha karmaşıktır. Aslında bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için bir çekirdek oluşturur.

Tüm örgütler öğrenirler, ancak bazıları varlıklarını sürdürebilecek kadar hızlı öğrenememektedirler Örgütler yanlış öğrendikleri için veya yeterince hızlı öğrenemedikleri için de yok olabilirler. Bugün, rekabetçi performans, örgütün çevresel değişimlere ayak uydurabilme, dolayısıyla öğrenme düzeyine bağlıdır. Bu anlamda örgütsel öğrenme; hataları meydana çıkarma ve düzeltme sürecidir..

Öğrenen organizasyonlar, kendini yenilemeyi bilir. Öğrenerek değişir, değişmek için öğrenir. Öğrenen organizasyonlar modeli işletmenin daha hızlı değişmesini sağlayacaktır. Tüm işletmeler rekabet ile ilgili deneyimler yaşamaktadırlar ancak bunların çok azı bu durumdan yararlanabilmektedir, bunu başarabilen işletmeler Öğrenen Organizasyon tanımına uymaktadır. Bu tür işletmeler; süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli geliştirirler, çalışanlarının hem bireysel hem de takım halinde öğrenmelerini kolaylaştırırlar, stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendilerini sürekli geliştirirler³⁵.

Öğrenen organizasyonlar, değişimin önünde hatta değişimi yaratan organizasyonlardır. Sadece müşterilerin kalite beklentilerini karşılayacak ürünler üretmekle kalmayıp, kaliteyi müşteri isteklerini aşacak şekilde sürekli iyileştirmektedirler. Dışarıdan elde edilen fikirlerin kaynağı ne olursa olsun öğrenme ancak uygun bir ortam olduğunda gerçekleşecektir. Yöneticiler savunmacı olmamalı, eleştiriye açık olmalıdır. Öğrenen organizasyonda açıklık ve dinleme yeteneği önemlidir. Öğrenmenin amacına ulaşması için öğrenilenlerin, hızlı ve etkin bir biçimde örgütün her kademesine yayılması gerekir. Fikirler herkes tarafından paylaşıldığında daha anlamlı ve daha etkili bir hale gelir. Bu nedenle öğrenen örgütlerde bilgi transferi önemlidir.

Öğrenen organizasyonun temel hareket kavramları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir³⁶ ;

a. Zihinsel modeller: Öğrenen bir örgüt oluşturmanın ilk adımı, kişilerin rekabet ile başa

³⁵ Kalder Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Kalder Yayınları, 1997, No.16., s.11-25.

³⁶ Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğan, İstanbul: YKB Yayınları, 1998, s.29-36.

çıkabilecek ve yeni koşullara uyum sağlamasını kolaylaştıracak değişik zihinsel modeller edinmelerini sağlamaktır. Yeni bir zihinsel modelin yerleşmesi uzun zaman alan bir faaliyettir. Bu disiplinin temeli, önyargılardan kurtulmaya ve düşünme şeklini değiştirmeye dayalıdır. Temelde kültürel olan, temel varsayımlardaki ve kesinlikle inanılan çalışma şekillerindeki değişimler yukarıdan dayatılmaz, insanlara düşünme şekillerini değiştirmeleri emredilemez. Küçük insan ya da kuruluş toplulukları, farklı şekillerde çalışmaya başlar. Karmaşıklığı anlamak, ortak beklentiler oluşturmak, kendi varsayımlarını yansıtmayı öğrenmek ve savunmaya geçilmesine yol açmadan varsayımları zorlamak için yeni beceriler geliştirilir. Bu küçük topluluklar işletmenin tepesinde yer alabilir, ama değişim sürecinin temel organik yapısını bu bile değiştiremez. Zihniyet değişimleri büyük boyutta başlamaz³⁷.

b.Kişisel hakimiyet: Kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçeği olduğu gibi görme disiplindir. Kişisel gelişimi başlatmak bir seçimdir, kimse buna zorlanamaz, kişisel ustalığı yüksek kişiler, sürekli öğrenmeyi yaşam biçimi haline getirmişlerdir.

Bir organizasyonun örgütsel öğrenme düzeyi, organizasyonda çalışan bireylerin öğrenme düzeylerinden bağımsız değildir. Öğrenen bir organizasyon, tüm faaliyetlerinde ve amaçlarına ulaşmada çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarından en üst düzeyde yararlanan ve çalışanlarının sürekli kendilerini geliştirmelerini öngören bir organizasyondur.

c. Paylaşılan vizyon: Vizyon, bir işletmenin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. İşletmenin bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır. . Paylaşılan vizyon disiplini "geleceğe yönelik paylaşılan resimleri" ortaya çıkarma becerisini kapsar. Çalışanlar, işletme hayatlarında büyük bir yer taşıdığı için şu soruların yanıtlarını bilmek isterler:

- İşletmenin temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançlar nelerdir? (Değerler)
- İşletme bugün ne durumdadır ve ne duruma gelmeye çalışmaktadır? (Amaç)
- İşletme nasıl bir bağlılık taşımaktadır ve nereye doğru gitmektedir? (Hedefler)

³⁷ Sarita Chawla and John Renesch, *Learning Organizations Developing for Tomorrow's Workplace*, Portland: Productivity Pres, 1995, ss.15-42

d. Takım halinde öğrenme: Takım halinde öğrenme önemlidir çünkü organizasyonlarda temel öğrenme birimleri, bireyler değil takımlardır. Öğrenen organizasyonlar, bireysel, takım halinde ve örgütsel öğrenmeden bir arada yararlanmaktadır. Takımdaki herkes hedef üzerine odaklanır ve bu da, kendi görevlerini yaparken diğer üyelerle işbirliği içine girmeyi gerektirir. Bireyin ve bireyin kapasitesinin yanı sıra, aynı anda hem süreç hem de takım üzerinde odaklanmak öğrenen bir organizasyonun yapması gerekenler arasındadır.

Buluş açısıyla takım halinde öğrenmenin temeli iletişimdir. Bu iletişimin sağlıklı olması için takımın ideal büyüklüğünün altı kişiden oluşması gerekmektedir. Gerçekten de doğru bir biçimde oluşturulmuş ve iletişimi güçlü olan takımlar eşgüdümlü hareket için olağanüstü kapasiteler geliştirebilmektedir. Takımların zeka düzeyi, onu oluşturan bireylerin zeka düzeyleri toplamından daha yüksektir. Çoğu zaman işletmenin kazandığı başarılar kişisel bir çabanın değil, bir takım çalışmasının sonucudur. Takım halinde , öğrenmek ve birlikte başarı kazanmak için sadece liderlerin değil tüm çalışanların iyi olması gerekmektedir.

2.5.1 Öğrenen Organizasyonların Gelişimi

Öğrenen organizasyonların doğuşunda, yönetim biliminde yaşanan bilgi birikiminin önemli bir rolü bulunmaktadır. Öğrenen organizasyonların evrimini incelerken, yönetim bilimine de paralel olarak, öğrenen organizasyonların evrimini dört aşamada ele almak mümkündür³⁸;

- a. Bilen organizasyonlar
- b. Anlayan organizasyonlar
- c. Düşünen organizasyonlar
- d. Öğrenen organizasyonlar

a. Bilen organizasyonlar: Bilen organizasyonlar, örgüt modellerinin en eski olanıdır. Birinci bölümde belirtildiği gibi, Klasik yönetim düşüncesinin şekillenmesinde önemli rol oynayan Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henri Fayol ve

³⁸ ³⁸ Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: YKB Yayınları, 1998, s.16.

"Yönetim Teori" , Max Weber ve "Bürokrasi Modeli" gibi yönetim teorisyenlerinin ve yaptıkları çalışmaların özünde "her yer ve şartta en iyi tek bir yol" bulunduğu fikri yatmaktaydı. Bu en iyi yol da ancak yönetici tarafından bilinebilirdi. Bu nedenle bu tür organizasyonlar "bilen organizasyonlar" olarak nitelendirilmişlerdir.

b. Anlayan organizasyonlar: Zamanla örgüt kültürü, işletmeleri yönlendiren temel faktör haline gelmeye başlamıştır. Örgüt kültürü ile birlikte örgütün önem verdiği temel değerle daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Anlayan organizasyonların temel felsefesi, şirket değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak olmuştur.

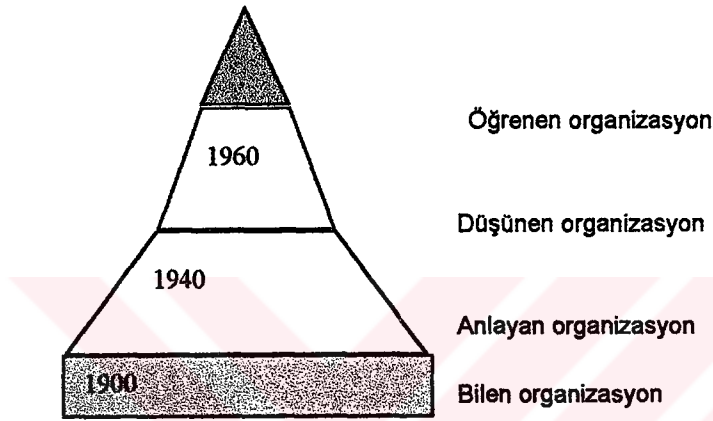
c. Düşünen organizasyonlar: Düşünen organizasyonlar, problemler bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan organizasyonlardır. Ancak düşünen organizasyonlar sadece problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde odaklanmışlardır. Oysa önemli olan problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır. Düşünen organizasyonların temel felsefesi eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme görüşüne dayanmaktadır.

d. Öğrenen organizasyonlar: Öğrenen organizasyonların temel felsefesi , paydaşlarından (çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından, iş ortaklarından ve rakiplerinden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilmektir. Örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, müşterileri ile sürekli iletişim içinde bulunarak, onlarla arasında bir öğrenme/öğretme ilişkisi geliştirir.

Deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonlarda değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir³⁹. Öğrenen organizasyon düşüncesine göre, başarılı işletmeler, değişen çevre şartlarına, canlılarınkine benzer bir şekilde uyum sağlamaktadırlar. Çünkü insanlar ve hayvanlar, zorlu şartlarla karşı

³⁹ Mcgill,Mark ve Slocum,Wesley. "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamic*,Vol.22 , No.2(1993),ss.56.

karşıya kaldıklarında, öncelikle çevreyi tanıma, özelliklerini öğrenme ve bu özelliklere uyum sağlama yaklaşımını benimserler. İş dünyasında yaşanan hızlı değişim, örgütleri öylesine etkilemiştir ki dinazor olarak nitelendirilen hantal örgütler, bu değişimlere uyum sağlayamaz ve varlıklarını sürdürülemez



Şekil 2.2

Öğrenen Organizasyonların Gelişimi

Kaynak: Mcgill, Mark ve Slocum, Wesley. "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamic*, Vol.22 , No.2(1993),ss.56.

2.6 Dış Kaynaklardan Yararlanma

2.6.1 Temel Olan ve Olmayan Yetenekler

Temel olan ve olmayan yetenekler arasındaki farkı bilmek önemlidir. Varlıklar, altyapı, rekabet üstünlüğü, kritik başarı faktörleri ve temel yetenekler çoğu zaman birbirine karıştırılmaktadır. Her şeyden önce, temel yetenek kelimesinin muhasebe anlamında bir "varlık değildir. Temel yetenekleri bilançolarda göremezsiniz. Bir tesis, dağıtım kanalı, marka ya da patent temel yetenek olamaz; bunlar bir beceriden çok belli nesnelere. Ama bir tesisi, kanalı, markayı ya da mülkiyeti yönetme becerisi bir temel yetenek oluşturabilir. Fiziksel değerlerden farklı olarak, yetenekler zamanla değerlerini

yitirseler de, aşınmazlar⁴⁰. Tersine bir yetenek ne kadar çok kullanılırsa, o kadar değer kazanır. Bir temel yetenek, rekabet açısından benzersiz olduğu ve müşteri değerine ya da maliyete katkıda bulunduğu ölçüde bir rekabet üstünlüğü kaynağıdır, ama bütün temel yetenekler rekabet üstünlüğü kaynağı olmakla birlikte, bütün rekabet üstünlükleri bir temel yetenek oluşturmaz. Aynı şekilde, bütün temel yetenekler muhtemelen kritik bir başarı faktörü oluşturur, ama her kritik başarı faktörü bir temel yetenek sayılmaz. Bir firma, belli bir teknolojiyi sadece kendisinin bulundurmasını olanaklı kılan bir patente sahip olabilir; bir şirket, belli bir ürünün ithalat lisansını tek başına elinde tutabilir. Tüm bunlar rekabet üstünlüğü örnekleridir ve her biri kritik başarı faktörüdür, ama hiçbiri temel yetenek sayılmaz. İşletmenin var olan bir yeteneğinin temel yetenek olabilmesi için bazı özellikler taşıması gereklidir:

Bunlar arasında;

- İşletmenin tüm yaşamı için temel sayılmalı
- İşletme için eşsiz olmalı
- Rakipleri tarafından görülmemeli
- Rakipleri tarafından taklit edilmesi güç olmalı
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmelidir.

2.6.2 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yetenek faaliyetlerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına imkan veren bir yönetim stratejisidir. İşletme organizasyon dışındaki firmalarla ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği ve etkinliği artırma; müşteri tatminini en üst noktaya taşıma hedeflerine ulaşmaya çalışır.

Mal ve hizmet üretimi ile ilgili bazı işlerin başka işletmelere yaptırıldığı dış

⁴⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1998, s.277-279.

kâynaklardan yararlanma uygulamaları, hem imalat hem de hizmet sektöründe yer alan işletmeler için söz konusudur , çünkü imalat sektörünün yanı sıra , hizmet işletmeleri arasında da yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu durumun en önemli belirleyicisi olarak, hizmet sektöründe gerçekleştirilen süreçlere kütle üretimi ile ilgili uygulamaların uyarlanabileceği görüşünü örnek olarak verebiliriz. Ayrıca günümüzde rekabette öne geçmenin en önemli koşullarından birisini ürün kalitesi oluşturmaktadır. Hizmet kalitesinin kendine özgü yöntem ve uygulamalar ile artırılmasının, hizmet işletmelerine pazar koşullarında rekabet açısından bir güç sağlayacağı mutlak bir gerçektir.

2.6.2.1 Taşeron Firma Kavramı

Taşeron firmalar; işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları, kendi uzmanlık alanlarına girmeyen diğer faaliyetler için dış kaynaklara yönelmeleri ve bu konuda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip işletmelerden yararlanmaları neticesinde ortaya çıkmışlardır. Taşeron firmalar, işletmelerin kısıtlı kaynaklarını temel yeteneklerine yönlendirmelerine yardımcı olacak, iş stratejilerinin saptanmasına olanak sağlamaktadırlar⁴¹. Taşeron firmalar, işletmelerin faaliyetlerinin seçilmiş bir kısmını yüklenerek işletmelerin bu alana aktarmış olduğu kaynakların daha disiplinli ve planlı olmasını sağlamakla beraber işletmelerin gerçek enerjisini temel yeteneklerine yönlendirmelerine yardımcı olmak için gayret gösterirler.

Taşeron firmaların yaptıkları işte uzun vadeli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları , personelinin bu konuda uzman olması, teknolojik yenilikleri takip etmesi ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük bir maliyetle işi gerçekleştirmeleri işletmelerin taşeron firmalara olan talebini arttırmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmelere taşeron firmalar arasından kendisine en uygun olanı seçme şansı tanır. İşletmeler çalışacakları taşeron firmayı seçerken şu kriterlere dikkat ederler: taşeron firmanın istikrarı, yeteneği, yönetim organizasyonu, kaynakları, kullandığı teknoloji, esnekliği, hizmet kapasitesi, eğitimi, uygulayacağı plan, fiyatı , kültürel uyumu ve referansları. Bu kriterlerin öncelik sırası ise işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir.

⁴¹ İbrahim Pınar, "İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması", İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, Yıl: 8, Sayı: 27, Haziran 1997), s.36-41.

2.6.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Ortaya Çıkış Nedenleri

Bir çok görüşe göre, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına başvurmaları ve taşeron firmalar vasıtasıyla ihtiyacı olan faaliyetleri sağlamaları sadece maliyet endişelerine bağlanmaktadır. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma nedenlerini sadece maliyeti düşürmek ile sınırlamak doğru olmaz. Bu etkenlerin başlıcalarını ele alırsak⁴²;

a. Temel yeteneği geliştirme: Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlama, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçme şansı tanımıştır. Bu nedenle, işletmeler zamanlarını ve enerjilerini en iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaştırmalıdır

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki faaliyetlerini taşeron firmalara devredebilir. Böylece, hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur, hem esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeron firmanın maliyet avantajını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlar.

b. Maliyetler: İşletmelerin belki de dış kaynaklara yönelmesindeki en büyük etken maliyetlerdir. İşletmelerin temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki işleri dış kaynaklardan yararlanarak sağlaması yani taşeron firmalar kullanması işletmeye maliyet açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Taşeron firmaların yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyeti taşeron firmaya yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır.

c. Teknolojik yenilikleri takip etme: İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmalarının bir

⁴² Carol Saunders, Mary Gebelt and Qing Hu, "Achieving Success in Information Systems", California Management Review , Vol.39, No.2 (Winter 1997), ss.63-71.

nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmadır. İşletme yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutarak, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanmayı, taşeron firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden kurtulmak, yeni alanlarda temel yetenekler oluşturmak için bir çare olarak görmektedirler⁴³. İşletmelerin dış kaynaklar vasıtasıyla yeni teknolojileri sağlamaları, bu önemli konunun taşeron firma ile yapılan sözleşmede yer almasıyla mümkündür. İşletmelerin dış kaynaklar vasıtasıyla teknolojiyi takip edebilmelerini mümkün kılan üç seçenek bulunmaktadır.

Birinci seçenek, işletme taşeron firma ile taşeron firmanın yöneteceği, geliştireceği ve uygulayacağı yeni teknolojileri içeren spesifik bir sözleşme yapabilir.

İkinci seçenek, işletme yeni teknolojiyi kendisi yönetirken ve geliştirirken taşeron firmanın uzmanlığından yararlanabilir.

Üçüncü seçenek, işletme taşeron firma ile ortaklığa dayalı bir ilişkiye girebilir ve sözleşmeye yeni teknolojilerin geliştirilmesi sonucundaki risklerin ve ödüllerin paylaşılması yönünde şart koyabilir.

d. Küçülme: İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani dış kaynaklardan yararlanarak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerini çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

İşletmelerin küçülme yolunu seçme nedenleri arasında; maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliği arttırmak, personel güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi arttırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, haberleşmedeki bozulmaları azaltmak yer alır. Bu

⁴³ İbrahim Pınar, "İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması", İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, Yıl: 8, Sayı: 27, Haziran 1997), s.36-41.

amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar bilinçli bir tarzda (yani planlı ve sistemli olarak), yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülme, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile yakından ilgilidir. İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmesi, işletmelerin faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler küçülerek büyümektedirler. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat dış kaynaklardan yararlanma arttırılmak suretiyle eskisinden daha fazla iş yapmak dolayısıyla finansal sonuçları büyütme imkanı olabilmektedir.

e. Esnekliği Arttırma: İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve işletmeler arasındaki stratejik ilişkiler gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir. İşletmelerin, çevredeki ani değişimlere ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini arttırmaları örgüt yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlayacaktır. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, müşterinin ihtiyaçlarını daha çabuk gerçekleştirebilen esnek birimler haline geleceklerdir.

f. Riski azaltma: İşletmelerin yaptığı yatırımlar ölçüsünde riski de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, finansal koşullar, pazar koşulları ve teknolojiye yeni yenilikler çok hızlı değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurmak için işletmelerin yeni yatırımlar yapması riskini de arttırmaktadır. Bu nedenle, taşeron firmalarla çalışmak yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, işletmeyi krizlere karşı dayanıklı hale getirmekte, riski dağıtmakta, işletmeyi daha esnek hale getirmekte, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

2.6.4 Dış Kaynaklara Baş Vurma Medotları

Genelde uygulanan şekilleri⁴⁴;

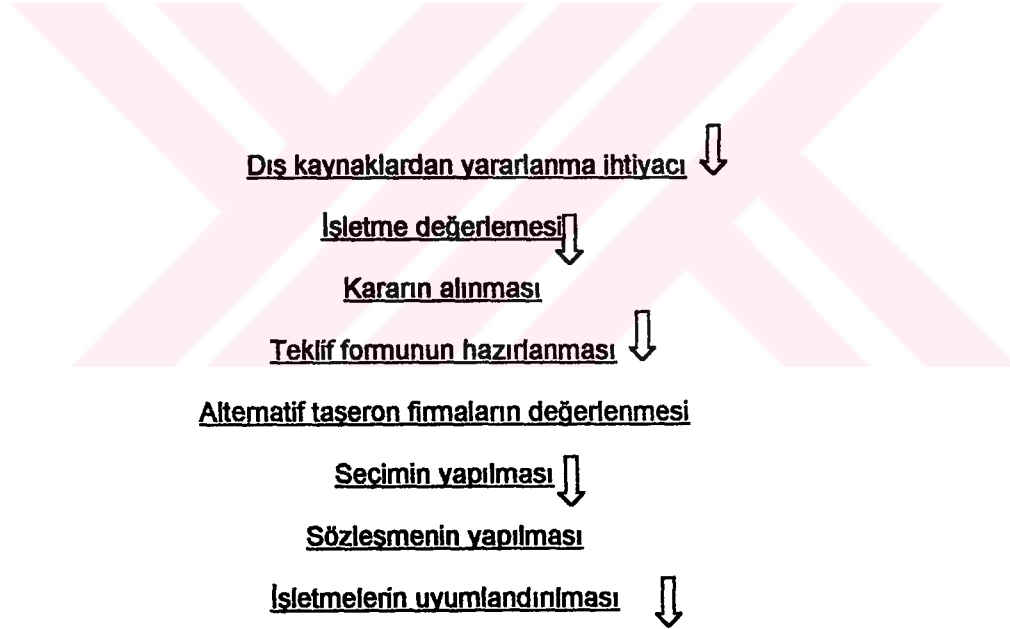
a. Tedarikçileri ve bayileri ortak etme : Bir işletme kendine girdi temin edenleri veya

⁴⁴ Tamer Koçel, *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İstanbul:Beta Basım Dağıtım, 1997,s.76.

bayilerini kara ortak edebilirler.

b. Taşeronlaştırma : Temel kabiliyetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki fonksiyonlarını taşeronlara devredebilir. Böylece hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur, hem esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeronun maliyet avantajını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlar. Ülkemizde personel taşımacılığı, yemek temini, güvenlik hizmetleri, üretim tesislerinin işçiliğinin devri taşeronlaştırma yöntemleri sıklıkla kullanılan dış kaynaklardır.

c. Fason İmalat : Tekstil işletmelerinin ülkemizde sık kullandığı bir yöntemdir. Fason imalatta bir çeşit taşeron kullanma yöntemidir. Ancak taşeronlaştırma stratejisi , küçülme stratejisinin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkarken, fason imalat kuruluş safhasından itibaren planlanan bir örgütlenme türüdür.



Şekil 2.3

Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Kaynak: www.dir.state.tx.us/osconf/outsourcing/ (9 Temmuz 2002)dan uyarlanmıştır.

2.7 Benchmarking

Benchmarking , tüm dünyada, işletme performansını arttırmak için kullanılan bir yönetim tekniği olarak kabul edilmektedir. Teknik, doğru olarak uygulandığında, güçlü bir rekabet aracı haline gelmektedir. Benchmarking aynı zamanda strateji geliştirebilmek

ve işletmenin iş süreçlerini saptayabilmek için stratejik planlama sürecinin de önemli bir parçasıdır. Bu yönetsel teknik bir işletmenin liderlik konumunu sağlamada kullandığı yöntemlerden biri, bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme çalışmasıdır⁴⁵.

Benchmarking, çoğu kez taklitçilik olarak da yorumlanmakta ve eleştirilmektedir. Taklitçilik, bir şeyi aynen almak ve uygulamaktır. Benchmarking felsefesi ise "aynen almak" değil "adapte etmek" yaklaşımıdır. Benchmarking, işletmenin performansını, sınıfının en iyisi olan işletmenin performansı ile karşılaştırarak en iyinin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını saptayıp, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için temel oluşturacak bir biçimde kullanmasıdır.

Benchmarking yönetim bilimi alanında yeni bir kavram olmasına karşılık bu yönde yapılan uygulamaların çok eskilere uzandığını söylemek yanlış olmaz. Bir çok birey gerek kendi özel yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında daima en iyiyi bulma, öğrenme ve bunları benimseme eğilimde olmuştur. Gerçek olan benchmarking tekniğinin bilimsel ve sistematik bir tarzda yönetim bilimi alanında nisbeten yakın tarihlerde kullanılmaya başlanmış olmasıdır⁴⁶.

Benchmarking çok çeşitli şekillerde yapılabilir. Organizasyonun kendi içindeki birimler arasında benchmarkingler yapılabileceği gibi, organizasyon dışındaki şirketler ile de benchmarking yapılabilir.

Aşağıda başlıca benchmarking türlerini kısaca özetlemeye çalışalım⁴⁷:

a. İçsel Benchmarking: Bu benchmarking türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. İçsel benchmarking, "organizasyon içi benchmarking" veya "şirket içi benchmarking" olarak da adlandırılabilir.

b. Rekabetçi Benchmarking: Bu yöntemde rakip firmalar ile kıyaslamalar yapılarak "en iyi uygulamalar" tespit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Bu yöntemde bir tek değil, birden çok organizasyonla aynı anda kıyaslamalar yapılabilir. Rekabetçi

⁴⁵ Lawrence Pryor, "Benchmarking: A Self Improvement Strategy", *The Journal of Business Strategy*, (December, 1989), Vol:10, ss.26-29

⁴⁶ John Fisher, *Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır?*, çev. Ahmet Ünver, İstanbul:Rota Yayınları, 1998, s.13-43.

⁴⁷ Coşkun Can, "Yeni Bir Yönetim Tekniği", *Mercek Dergisi*(1998), No.21.,s.25-32.

benchmarking, rakip firmalar ile yapılacağından bunu gerçekleştirmek güç, hatta imkânsız olabilir. Zira rakip firmalar kendi organizasyon yapılarını, sistemlerini, süreçlerini başka organizasyonlarla doğal olarak paylaşmak istemeyebilir.

c. Fonksiyonel Benchmarking: Bu yöntem, rekabetçi benchmarkingde olduğu gibi organizasyon dışı bir benchmarking tekniğidir. Burada başka firmaların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Burada rakip firmalarla kıyaslama yapılmadığından benchmarking yapılacak şirketlerî bulabilmek nispeten daha kolaydır. Bu yöntemde bir firma, kendi faaliyet alanı dışında başka bir sektörde faaliyet gösteren firmalarla benchmarking yapar. Örneğin, iki ayrı sektörde faaliyet gösteren iki organizasyon arasında satış ve pazarlama yönünden benchmarking yapılabilir. Örneğin, bir otel ve hastane arasında hastaların veya müşterilerin kabulü ve ağırlanmasında benchmarking yapılabilir⁴⁸.

d. Jenerik Benchmarking: Bu yöntemde dünya çapında başarılı olmuş şirketlerin ve organizasyonların yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bir takım bilgiler edinilmeye çalışılır ve bunlar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Burada diğer benchmarking yöntemlerinde olduğu gibi direkt olarak bir kıyaslama yapılması söz konusu değildir.

Tablo 2.1

Benchmarking Türleri

Organizasyon içi şirket ve departmanlar	Rakipler	Rakip olmayan başarılı şirketler	Dünyaca başarılı şirketler
İÇSEL BENCHMARKING	REKABETÇİ BENCHMARKING	FONKSİYONEL BENCHMARKING	JENERİK BENCHMARKING

Kaynak: Coşkun Can, "Yeni Bir Yönetim Tekniği", *Mercek Dergisi* (1998), No.21.,s.29.

⁴⁸ Lawrence Pryor and Steven Katz, "How Benchmarking Goes Wrong and How to Do It Right", *Planning Review*, (1995), Vol: 21, ss.76-83

2.7.1 Benchmarking ve Analiz

Benchmarking yöntemlerinin uygulanmasında en önemli konulardan birisi de "enformasyon ve analiz"dir. İlk olarak enformasyon toplama konusunda bir çabanın mevcut olması gerekir.

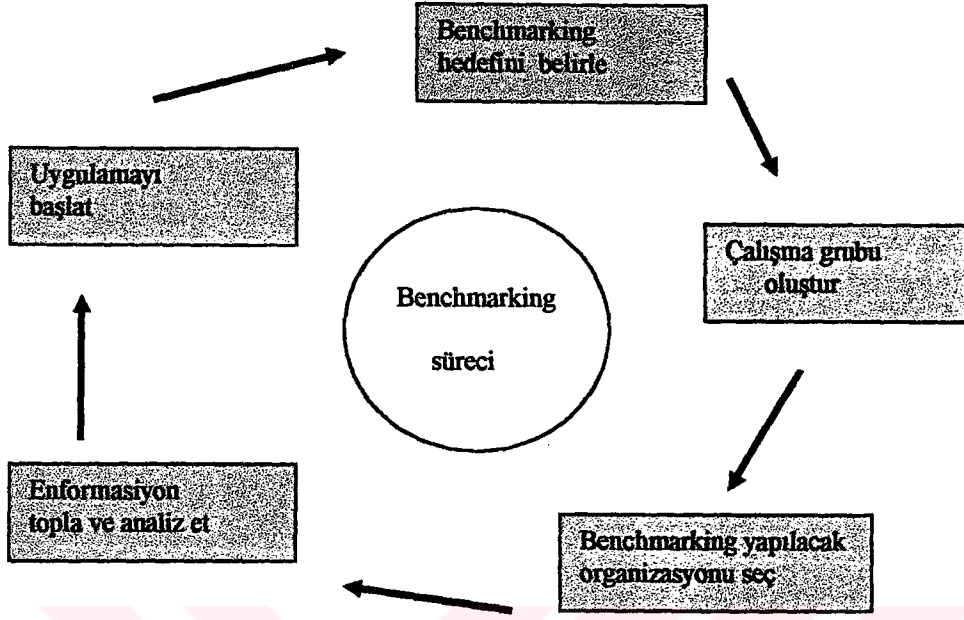
Başlıca şu yöntemlerle en iyi uygulamaların tespit edilmesi mümkündür⁴⁹:

- Başka organizasyonlara direkt ziyaretler yapılarak benchmarking yapılabilir. Bu konuda her iki organizasyon arasında yazılı veya sözlü bir anlaşma yapılarak benchmarking süreci başlatılabilir. Bunun için öncelikle benchmarking konusunda uzman kişilerden oluşan bir çalışma grubunun oluşturulması gerekir.
- Kitap, dergi ve diğer yayınlar yakından izlenerek başarılı organizasyonlar tanımlanabilir ve bu organizasyonların başarısının arkasında yatan nedenler tespit edilebilir. Bunun için, organizasyonda mutlaka başka şirket ve organizasyonlarla ilgili bir arşivin bulunması büyük önem taşımaktadır. Bu arşiv, şirket isimlerine göre sınıflandırılabilir gibi konulara göre de sınıflandırılabilir.
- Telefon görüşmeleri de benchmarking uygulamalarında veri toplama için yararlanılabilecek bir diğer araçtır. Özellikle, İnternet bu konuda organizasyonlar arasındaki iletişim açısından giderek önem kazanan bir araç özelliğini taşımaktadır. Kalite ödülü kazanmış şirket ve kuruluşlar organizasyon yapılan, sistemleri ve süreçleri analiz edilebilir. Dünyada Toplam Kalite alanında ödül kazanmış kuruluşların başarı öyküsünü analiz etmek, benchmarking konusunda izlenilecek en akılcı yollardan birisidir⁵⁰.
- Anket çalışmalarından da yararlanılabilir. Gerek organizasyon içinde ve gerekse organizasyon dışında anketler yapılarak en iyi uygulamalara yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin bakış açısı öğrenilebilir. Benchmarking konusunda uzman yönetim danışmanlığı şirketlerinden de istifade edilebilir.

⁴⁹Benchmarking Uzmanlık Grubu, *Benchmarking Başkalarından Öğrenmek*, İstanbul :

KalderYayınları, 1997, No.15.s.2-26

⁵⁰ John Fisher, *Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır?*, çev. Ahmet Ünver, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.13-43.



Şekil 2.4

Benchmarking Süreci

Kaynak: Coşkun Can, "Yeni Bir Yönetim Tekniği", *Mercek Dergisi*(1998), No.21.,s.30.

Şekil 5.4 den anlaşılacağı üzere benchmarking sürecinde başlıca beş aşama yer almaktadır. Bu aşamaları kısaca şu şekilde maddeler halinde sıralayabiliriz.

1. İlk aşamada organizasyonda hangi fonksiyonların ve süreçlerin benchmarking analizine tabi tutulacağı tespit edilmelidir.
2. İkinci aşama da benchmarking ile ilgili bir çalışma grubu oluşturulmalıdır.
3. Üçüncü aşamada benchmarking yapılacak organizasyonlar belirlenmelidir. Bu aşamada sektörde en iyi ve başarılı şirketler tespit edilmelidir.
4. Dördüncü aşamada benchmarking yapılan şirket ile ilgili enformasyon toplanmalı ve bunların analizi yapılmalıdır. Enformasyon ve analiz sonucu benchmarking yapılan organizasyon ile aradaki performans açığının tespit edilmesine çalışılmalıdır.
5. Nihayet son aşamada benchmarking yapılan şirketteki en iyi uygulamaların adaptasyonu gerçekleştirilmelidir.

Benchmarking yaparak yönetimde başarıya ulaşmak ve organizasyonda performansta atılım elde edebilmek için bazı önemli hususlara dikkat etmek gerekir. Bunlar⁵¹;

1. İlk iş olarak benchmarking çalışmalarını yürütmek üzere organizasyonda üst, orta ve alt kademelerde çalışma grupları oluştur.
2. Benchmarking çalışmalarına tüm çalışanların katılımını sağla.
3. Önce kendini analiz et. Kendini tanımadan başkalarını tanımaya çalışma.
4. Önce kendi organizasyonunda en iyiyi ara ve bul.
5. Başka organizasyonlarla kendi organizasyonunu performans yönünden karşılaştır ve performans açığını tespit et.
6. Diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamaları bul ve kendi organizasyonuna uyarla.
7. Diğer organizasyonlar hakkında sürekli enformasyon topla ve analiz et.
8. Organizasyon içinde ve dışında "en iyi"nin bulunması için çalışanları motive et.
9. Organizasyonda "En İyi Uygulamalar Yarışması" düzenle. En iyiyi arayıp bulanları ödüllendir.
10. Benchmarking bir defaya mahsus bir işlem değildir. Sürekli olarak en iyiyi bulmak için çabala.

2.8 Şirket Birleşmeleri

Şirket birleşmesi anlamında kullanılan birleşmenin tanımı şu şekilde yapılabilir: "Birleşme, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurması veya bir yada daha fazla ticaret şirketinin mevcut diğer bir ticaret şirketine iltihak etmesinden ibarettir. Bu birleşme sonucunda, birleşen şirketler tüzel kişiliklerini ve yasal statülerini kaybedip tüzel kişiliğe sahip yeni bir şirket oluştururlar.

2.8.1 Şirket Birleşmelerinin Nedenleri

Birleşmeler büyümenin kısa ve kesin yoludur. Birleşmeler genellikle olgunluk dönemine gelmiş büyüklüklerini korumayı hedefleyen veya daha fazla büyümek isteyen

⁵¹ Coşkun Can, "Yeni Bir Yönetim Tekniği", *Mercek Dergisi* (1998), No.21., s.25-32.

şirketler tarafından tercih edilen bir yol olmuştur. Şirket birleşmelerinin genel amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- a. Rekabet avantajı yakalamak amacı ile
- b. Pazar payını büyütme amacıyla
- c. Giderleri azaltma amacıyla
- d. Yeni pazarlar yaratma amacıyla

2.8.2 Yatay Birleşmeler

Aynı faaliyet alanında çalışan ve rekabet eden iki firmanın oluşturduğu birleşme türüdür. Başka bir deyişle, benzer malları üreten iki şirketin birleşmesidir. Yatay birleşmeler yoluyla daha geniş bir firma oluşturmak, ölçek ekonomileri açısından fayda sağlamaktadır. Ancak rekabet üzerinde sahip olduğu negatif etkiden dolayı, hükümetler tarafından yasalarla düzenlenmektedir. Zira, bir sanayi kolundaki firma sayısı yatay birleşmeler yoluyla azaldığından oluşan tekelleri güç sayesinde kâr elde etmek çok daha kolay hale gelebilmektedir. Ayrıca rakiplere karşı yapılan bu güç birliği, bir çeşit savunma stratejisi olduğundan rekabeti ortadan kaldırmaktadır.

Şirketlerin, yatay birleşmeleri tercih etmelerinde farklı nedenler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir;

- kaynakların etkin kullanımı,
- üretimde ihtisaslaşma,
- mal ve hizmet pazarlamasında ve dağıtım kanallarında avantajlı duruma yükselmek,
- pazarlama ve üretim maliyetlerinde tasarruf sağlamak,
- hızla ilerleyen teknolojiyi yakalamak,
- birleşme öncesi aleyhte gelişen rekabetin ortadan kalkması
- ortak amaçlara yönelme imkanının doğması vb...

2.8.3 Dikey Birleşmeler

Aynı endüstri kolunda ancak farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların birleşmeleri ile oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, herhangi bir malın veya hizmetin

hammadde üretiminden ürünün pazarlamasına kadar olan süreçte, farklı aşamalarda faaliyette bulunan firmaların birleşmesidir.

Dikey birleşmelerde işletme, karasızlığı azaltmak veya daha çok kontrol sahibi olmak, geriye doğru kendine girdi sunan firmalarla ya da ileriye doğru çıktısını satın alan firmalarla birleşmektedir.

Geriye doğru birleşmelerde iki tür fayda sağlanmaktadır. Bunlardan birincisi, girdilerini istenen zamanda istenen kalitede, istenen miktarlarda elde edilmesinin kontrol edilebilirliğidir. İkincisi ise, işletmenin birleşmeden önce pazardan daha yüksek maliyetlerle sağladığı girdilerin, kendi bünyesinde daha ucuza üretiminin sağlanabilirliğidir⁵². Hem geriye doğru hem de ileriye doğru birleşmelerde firmanın üretiminde etkin olan hammadde, yan mamul madde ya da pazarlama kontrol altına alınarak avantaj sağlanmaktadır.

Buna rağmen ülke ekonomisi açısından bazı olumsuzluklar da mevcuttur. Zira, dikey birleşmeler yoluyla bağımsız üretici ve dağıtıcılar ile potansiyel rakipler piyasa dışında tutularak piyasaya girişin zorlaşması açısından potansiyel bir etkiye sahiptir.

2.8.4 Karma Birleşmeler

Bir firmanın kendi faaliyet alanı dışındaki başka bir firmaya sahip olması ile gerçekleşir. Başka bir deyişle, farklı endüstri kolunda faaliyet gösteren, aralarında alıcı-satıcı ilişkisi bulunması gerekmeyen iki firmanın birleşmesidir.

Karma birleşmeler amaçlarına göre üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki, ürün genişletmedir. Bu tür birleşmelerde firmaların üretim veya dağıtım sistemleri fonksiyonel olarak birbirine benzemekle birlikte ürünleri arasında doğrudan bir rekabet bulunmamaktadır. Bu tür birleşmeler yoluyla firmaların ürün hattı genişlemektedir. Örneğin; çamaşır beyazlatıcısı üreten bir firma ile sabun üreticisinin birleşmesi gibi.

⁵² Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.75-78

İkincisi, pazar genişletmedir. Bu birleşme türünde birleşen şirketler aynı ürünü arz etmekle birlikte ya farklı coğrafi alanlarda faaliyet göstermektedirler ya da ürünlerini farklı piyasalara arz etmektedirler.

Üçüncüsü ise, saf karma birleşme adı verilen ve birbirlerinden tamamen farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların birleşmeleriyle oluşan karma birleşme türüdür. Ancak bu tür bir birleşmede, ürün ve pazar genişletmeden farklı olarak, çeşitlendirme temel olarak dahili gelişme ile değil de harici satın alma ve birleşmelerle sağlanmaktadır⁵³. Ekonomik çeşitlendirme olarak da isimlendirilen karma birleşmeler, değişik alanlara en kısa zamanda girmenin bir yolu olmakla birlikte farklı sektörlerde faaliyette bulunma. nedeniyle artan risk ve farklı idari yapıları bütünleştirmenin yaratacağı sorunlar bu tür birleşmelerin başarı ihtimalini azaltmaktadır. Bu olumsuz yönünün yanı sıra, şirketin ve hissedarların risklerini dağıtmak yoluyla, önemli bir avantaj da sağlamaktadır. Karma birleşmeler, dikey ve yatay birleşmelerin aksine, çok daha farklı nedenlerle oluşmaktadır. Bu nedenlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz ; düzenli bir zorlamaya sahip olmak, kuramsal olarak farklı firmaların satın alınmasıyla finansal performansı dengelemek, kazançları arttırmak.

2.8.5 Birlikler Oluşturma

Global rekabetin artması ile birlikte, başka işletmelerle, dayanışma ve işbirliği içine girme, stratejik birlikler oluşturma gayretleri de artmıştır. Çünkü bugün artık işletmeler dünya çapında rekâbet için gerekli bilgi ve diğer kaynaklar tek başına sahip değillerdir. Dünün mahalli ve ulusal pazar ve rekabetinin yerini, bugün uluslararası pazar ve rekabet almıştır. Bu nedenle işletmeler rekabet güçlerini arttırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için formal veya informal , yasal veya fili bir çerçeve içinde bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek ihtiyacı duymaktadırlar. Öte yandan stratejik birlikler oluşturma ve işbirliği yeni ve yabancı pazarlara girmede de kullanılan bir uygulama olmuştur⁵⁴.

Stratejik birlik işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır. Bu çerçeve içinde işletmelerin

⁵³ Karlöf Benght ,*Çağdaş Yönetim Kavramları Ve Kalkanma Modelleri* ,çev. Ziya Kütevin Ve Eshar Kütevin, lb., İstanbul:İnkilap Kitabevi, 1993. s.55-63

⁵⁴ Cinemre, Levent (çev.), *Büyüme Stratejileri, Harvard Business Review*, İstanbul: *Mess Yayınları*, (Eylül 1999), Yayın No: 305,s.12-28

aynı dağıtım kanalını kullanmaya karar vermeleri , Joint venture oluşturmaları, araştırma ve geliştirme birimlerini birleştirmeleri, piyasa paylaşımları, ortak bilgi bankası oluşturmaları v.s. hepsi birer stratejik birlik oluşturma örnekleridir.

Stratejik ittifak uygulamaları çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir.

a. Ortak Yatırım (Joint venture): Ortak Yatırım, iki veya daha fazla şirkettir bir araya gelerek belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmalarıdır. Bu, işbirliği; sürekli faaliyette bulunan yeni bir şirket olabileceği gibi, konsorsiyum şeklinde sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir. Burada yatırım ortaklığına giren işletmelerden bazıları uzman beşeri kaynaklara, bazıları mali kaynağa, bazıları da gelişmiş teknolojiye veya kaliteli hammaddeye sahip durumdadır. Böylece birbirini tamamlayan kaynaklara sahip bu işletmelerin oluşturduğu ortaklık , işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten yararlanmalarına ve dolayısıyla büyümelerine hizmet edecektir. Ayrıca ortak yatırım stratejisi yoluyla işletmelerin, büyük ve güçlü işletmelerin rekabetinden korunabilmeleri mümkün olacaktır.

Kısaca ortak yatırım stratejisi ⁵⁵;

- Yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltması
- Küçük işletmelere büyük şirketlerle rekabet etme ve onlar arasında yaşama şansı vermesi
- Yeni teknolojileri kolayca elde edebilme imkanı vermesi sebebiyle işletmelere cazip gelebilir. Ayrıca işletmelerin kendi hukuki varlıklarını devam ettirmeleri yanında atıl kaynaklarını kullanma bakımından önemli bir fırsat sunabilir.

b. Lisans Anlaşmaları : Lisans anlaşması, patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir mamulün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir. Bu yolla işletme belirli bir teknolojiyi, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir ödeme karşılığı ve belirli bir süre için satın alır. Genellikle uluslararası ve küresel bir nitelik gösterir.

c. Satış Yetkisi Verme veya Satış Acenteliği : Bir işletmenin mamullerinin satışını acentelik veya satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devretmesidir. Bu tür

⁵⁵ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 8.b., İstanbul: Türkmen Kitapevi , 1997,s.302.

işbirliği uygulamaları, oldukça sık görülen bir stratejidir. Satış ve dağıtımın çok masraflı veya uzmanlık isteyen bir özellik taşıması halinde işletmenin karlılığına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

2.9 Değişim Mühendisliği

1990 yıllarda yaşanan globalleşme alışıl gelmiş kuralların yıkılmasına ve rekabetin artmasına yol açarken pek çok kuruluşu bünyesinde radikal değişiklikler yapmaya zorladı. Değişen koşullarda başarı ile işlerini devam ettirmek isteyen kuruluşlar örgütlenme, personel alt yapısı ve bilgi kullanımı gibi alanlarda değişime gerek duymaya başladılar. Doksanların başında bütün bu ihtiyaçları karşılaması için radikal bir çözüm üretildi. Değişim mühendisliği olarak literatürlere geçen yöntem ; süreçlerin çağımızın kritik başarı ölçüleri olan maliyet, kalite, hizmet ve sürat konularında çarpıcı gelişmeler sağlamak için tamamen yeniden düşünülerek radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Değişim mühendisliği, ani, beklenmedik ve dikkat çekici bir değişimi beraberinde getirir ki, bu değişim iş süreçlerinin bütün zayıflık ve eksikliklerini gün ışığına çıkarmış olur. Değişim mühendisliğinin sunduğu yararlar, aynı zamanda beraberinde getirdiği maliyet ve riskleri kompanse eder. En önemli yanı da, hem tepe yönetim, hem orta kademe yöneticiler, hem de diğer çalışanlar tarafından bir bütün olarak köklü değişim fikrine kabul, destek ve katılım gösterilmesi gereksinimidir. Bu husus, değişim mühendisliği çalışmalarının başarısını büyük ölçüde etkiler. Değişim mühendisliği; eski bir yolda trafiği zorla ilerletme yerine, yeni bir yol tasarlayıp inşa etmektir. Başarı için mevcut yapısal ve yönetsel düzenlemelerden fayda beklemek yerine, yeni süreçler oluşturarak bu süreçlerden işletmede çalışan herkesi bir bütün olarak sorumlu tutmak ve tüm dikkatleri değişimin yapı, roller, sorumluluklar, insan kaynakları ve yönetimi üzerindeki etkisine çevirmek gerekir. Böylece değişim mühendisliğinin diğer yaklaşımlardan farklı olduğu söylenebilir. Çünkü önce neyin başarılması gerektiğini belirler; sonra mevcut yolları dikkate almaksızın bu başarıya ulaştıracak en uygun süreçleri tasarlar ve uygular. Daha sonra, en yüksek seviyede yarar sağlamak için tüm düzenlemeleri, yeni süreci mümkün kılacak ve destekleyecek biçimde gözden geçirir. Tanımda yer alan dört anahtar sözcüğün tek tek ele alırsak⁵⁶;

⁵⁶ Michael Hammer and Stanton Steven, *Değişim Mühendisliği Devrimi*, çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, s. 15-26.

Temel: Yöneticiler, kuruluşlarının işleyişi ile ilgili en temel soruyu sormalıdır? Gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerimizi niçin yapıyoruz? Bu faaliyetleri niçin bu şekilde yapıyoruz? Bu sorular sayesinde, işleri yürütüş tarzlarının altında yatan gerçekler açığa çıkarılabilir. Bazen, bir işin hiç gerekli olmadığı halde yıllardır, sadece alışkanlıktan dolayı yapıldığı ve bu iş yüzünden sürecin uzadığı fark edilebilir . Bu sorular sorulmadığı takdirde, süreç gereksiz bir iş ya da işlem nedeni ile uzayıp gitmeye mahkum olabilecektir. Değişim mühendisliğini uygulayacak firmalar da önce ne yapılması gerektiği belirlenmeli daha sonra nasıl yapılması gerektiğine karar verilmelidir . Değişim mühendisliğinde kuşku ön plandadır, sorgulanmadan hiç bir konudan emin olunamaz.

Radikal: Türkçe'de kökten anlamına gelen sözcük, değişim mühendisliğinde her işin kökü ne inerek onu yeniden yaratmak anlamında kullanılır. Değişim mühendisliğinde iş düzeltilmez veya iyileştirilmez, mevcut yok edilerek, yerine yenisi konulur.

Çarpıcı: Değişim mühendisliği, performansta çarpıcı sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, değişim mühendisliği, büyük patlamalara ihtiyacı olan şirketler tarafından uygulanmalıdır. Genellikle şu üç durumdaki şirketin değişim mühendisliğine başvurması söz konusu olmaktadır;

1-Bir şirketin giderleri, rakiplerine nazaran çok fazla, maliyetleri yüksek ise, müşterilere verdiği hizmetin kalitesi çok kötü ise, pazardaki başarısızlık oranı rakiplerinin dört-beş katı ise, bu şirket değişim mühendisliğine ihtiyaç duyar.

2-Henüz büyük sorunlar yaşamayan, fakat yakın bir gelecekte ciddi sorunlarla karşılaşabileceğini tahmin eden şirketler bu grupta yer alır. Bu şirketlerin yöneticileri geniş bir vizyona sahip olduklarından, sorunun gelmekte olduğunu öngörürler ve zamanında önlem almaya çalışırlar.

3-Üçüncü gruptaki şirketler doruk noktasındadır. Ne mevcut durumda, ne uzak ve yakın gelecekte bir sorunla karşılaşmaları beklenmemektedir. Fakat bu şirketler pazarda saldırgan bir strateji güttüklerinden, değişim mühendisliğini uygulayabilirler. Bu sayede rakipleri ile arasındaki farkı kapatılamaz hale getiren şirket uzun süre rakipsizliğin avantajından yararlanabilecektir.

Süreç: Yöneticilerin çoğu bir sorunla karşılaştıklarında, sorunun kaynağını görev, insan, iş ve örgüt yapısında ararlar. Hemen hemen hiçbirinin aklına sorunu süreçte aramak

gelmez. Oysa çoğu zaman sorun, süreçten kaynaklanmaktadır. İş süreci, üretim girdilerinin alınarak belli bir işlem veya işlem dizisinden geçirilerek, çıktı halinde müşterinin kullanımına sunulması olarak tanımlanabilir. Sürecin, girdi, işlem, çıktı aşamalarından herhangi biçiminde yaşanabilecek bir sorun, şirketi darboğaza sokabilir. İş sürecinin yeniden düşünülmesi, şirketi bir felaketten kurtarabilir. Süreç, yeniden düşünülürken şu özellikleri dikkate alınmalıdır⁵⁷;

- Süreçte yer alan işlerden bazıları tek iş olarak birleştirilebilir,
- İş yapan elemana, işi ile ilgili karar alma insiyatifi verilmelidir.
- Süreç içindeki adımların doğru, pratik ve mantıklı olmasına dikkat edilmelidir.
- Geleneksel tek boyutlu süreçler işi zorlaştırır. Oysa, çoğu kez, bir sürecin birden fazla versiyonu bulunmaktadır.
- Kontrol, ancak ekonomik açıdan gerekli olduğu zaman ve yerde yapılmalıdır.

2.9.1 Değişim Mühendisliği Sorumlulukları

Değişim mühendisliğini gerçekleştirecek sorumlular şu şekilde sıralanabilir⁵⁸;

a. Lider: Değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey yöneticidir. Değişim mühendisliği çalışmaları boyunca liderin temel görevi; vizyon yaratmak ve çalışanları bu vizyon etrafında tutmak için motive etmektir. Motivasyonu gerçekleştirmesi için vizyonun söze dökülmesi ve herkes tarafından benimsenmesinin sağlanması gerekir. Kısacası değişim mühendisliği liderinin, " vizyon lideri olması gerekir ve liderliğini, işaretler, semboller ve sistemlerle göstermelidir. Lider atanırken, unutulmamalıdır ki, liderlik kişilikle ilgisi bulunan bir özelliktir.

Liderin değişim mühendisliğine uygun bir ortamı yaratma sorumluluğu da bulunmaktadır. İnsanları zorla değişimi kabule yönlendirmek mümkün değildir. Böyle bir durumda gizli ve açık dirençler doğabileceğinden, değişim hareketinin sabote edilmesi söz konusu olabilecektir. Genel müdürün lider olması şart değildir. Değişim hareketini destekleyecek insanlar üzerinde önemli bir etkisi olan herhangi bir insan da lider olabilir. Değişim mühendisliği liderliği rolü, bu nedenlerden dolayı çoğu kez , hem müşteri hem de

⁵⁷ Michael. Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review (July-August 1990),ss.104-106

⁵⁸ Michael Hammer and Stanton Steven, *Değişim Mühendisliği Devrimi* ,çev.Sinem Gül,İstanbul:Sabah Yayınları

iş operasyonları ile doğrudan ilişkisi bulunan işletme müdürü tarafından üstlenmektedir. Lider atanırken, unutulmamalıdır ki, liderlik kişilikle ilgisi bulunan bir özelliktir⁵⁹. Değişim mühendisliği liderinin taşıması gereken özelliklerin başında, hırs, azim, sabır, sebat, hareketlilik ve merak gelir. Bu özelliklerin, yaratıcı bireyin özellikleriyle yakın bir benzerlik gösterdiğine' dikkat edilirse, liderin, yaratıcı olmasının kesinlikle gerekli olduğunu söylemek herhalde yanlış olmaz.

b. Değişim Çarı: Değişim mühendisliği çalışmalarının genel koordinasyonu ve yönlendirilmesinden sorumludur. Genelde yol gösterici ve sorunlarla direk karşı karşıya kaldığından konuda tecrübeli olması aranan özelliğidir

c. Süreç Sahibi: Belirli bir sürecin ve sürece uygulanacak değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yöneticidir. Bu yöneticinin saygın, güvenilir ve yetkisi bulunan bir orta kademe yöneticisi olması gerekir. Lider, değişimin top yekün uygulanmasından sorumlu iken süreç sahibi kendi sorumluluğu altındaki sürecin değişiminden sorumlu olacaktır. Süreç sahiplerini doğru saptamak için öncelikle süreçleri doğru saptamak gerekecektir. Süreç sahibi, bir değişim mühendisliği ekibi oluşturarak, değişimin uygulanmasını sağlar. Değişim için gereken kaynakları sağlamak, bürokratik engellerin aşılmasını kolaylaştırmak, diğer süreçlerle işbirliği kurulmasını sağlamak gibi görevleri yerine getirmelidir.

d. Değişim Mühendisliği Ekibi: Değişim mühendisliğini fiilen gerçekleştirme sorumluluğu ekibe aittir. Her bir ekip, tek sürecin değişiminden sorumludur. Başka bir deyişle, bir ekip, birden fazla süreçte çalışmaz. Ekibin kaç kişiden oluşacağı da çok önemlidir. 3-5 kişiden oluşan grupların yaratıcılıklarını daha kolay ortaya koydukları daha rahat etkileştikleri bilinmektedir. Aynı mantıktan hareketle, bir değişim mühendisliği ekibinin de 3-5 kişiden oluşması uygun olacaktır. Ancak bu sayı organizasyonun ve süreç durumuna bağımlı olarak değişkenlik gösterir.

2.9.2 Değişim Mühendisliğinde İzlenen Adımlar ve Temel Prensipler

Değişim mühendisliği uygulamalarına geçmenin kaçınılmaz olduğunu düşünmeye başlayan yöneticiler yavaş yavaş bu konuda hazırlık yaparak,

⁵⁹ Meral Tüzel, (çev.), *Değişim*, Harvard Business Review, İstanbul: *Mess Yayınları*, (Şubat 1999) Yayın No: 291

sonuçlarından en iyi biçimde faydalanmanın yollarını aramaya başlamalıdır. Bu çalışmalara başlarken yöneticilerin, örgüt ve örgüt üyeleri hakkında bazı sorulara cevap arayarak değişim mühendisliği ile ilgili duygusal hazır oluşlarını belirlemeleri gerekir. Yöneticilerin cevaplamaya çalıştığı sorular arasında; yöneticinin pozisyonu ile ilgili beklentilerinin netleşmiş olup olmadığı, örgütün değişimle beraber hangi yöne doğru yol alacağı, değişim mühendisliğinin beklenen değişimi ne derecede sağlayacağı ve bu değişime nasıl uyum sağlanacağı yer almaktadır⁶⁰. Yönetici aynı zamanda kimlerle çalışacağı, ne tür yeni becerilere gereksinim duyulduğu, çalışanların nasıl motive edileceği gibi konuları da göz önünde bulundurmalıdır. Bu ve benzeri konularda kesin bir karara vardıldıktan sonra değişim uygulamaları ve hangi adımların izleneceğinin belirlenmesine odaklaşabilir. Genel olarak bu adımlar ise⁶¹;

a. Değişim İçin Pozisyon Yaratma: Niçin değişmek gerektiği ve hangi biçime dönüşmek istendiğine, kaynakları harekete geçirerek uygulama doğrultusunda karar vermek gerekir. Böylece örgüt değişim için uygun pozisyona getirilmiştir ve uygulama başlayabilir. Bu adımda çeşitli basamaklar yer alır:

1. Bir aciliyet durumu yaratarak katılımı sağlama
2. Süreç haritası oluşturma
3. Süreçleri seçme ve süreç sahiplerini tayin etme
4. Projenin çerçevesini hazırlama.

b. Mevcut Süreci Teşhis Etme: Mevcut sürecin neyi gerçekleştirdiğini ve ne için tasarlandığını anlamak gerekir. Müşteri amaçları ve gereken performans seviyesi ile birlikte düşünüldüğünde, süreç hakkında köklü yeniden düşünmenin temelini oluşturur. Bu adımın içinde yer alan basamaklar şunlardır⁶²:

1. Anahtar süreç elemanlarının tanımlanması
2. Müşteri ihtiyaçlarını anlama
3. Mevcut tasarım zayıflıklarını tanımlama
4. Performans hedeflerini oluşturma

⁶⁰ Peter Bartram, "Reengineering Revisited", Management Today (July1990), ss.61-64.

⁶¹ Abdül Vardar, *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2001,s.39-85

⁶² Michael Hammer and Stanton Steven, *Değişim Mühendisliği Devrimi: NeYapmalı Ne Yapmamalı*,çev.Sinem Gül,İstanbul:Sabah Yayınları,1995. s,48.

c. Süreci Yeniden Tasarlama: Müşteri hedef ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, işin organize ediliş ve yerine getiriliş biçiminin yeni bir yolu bulunur. Vizyon oluşturmada, anahtar kişiler ve işletmeden girdi almak, vizyona başarılı geçiş şansını artırır. Bu adım da kendi içinde bazı basamaklardan oluşur:

1. Potansiyel yenilikleri tanımlama
2. Yeni sürecin başlangıç vizyonunu geliştirme
3. Kritik gelişmelerin tanımlanması
4. Yeni sürecin gerçekleştirilebilir vizyonunu geliştirme

d. Yeni tasarıma geçiş : Süreç vizyonuna geçiş için bir strateji veya iş planı geliştirilir. Bu aşamada tasarımı daha somut bir biçimde göstermek için yeni süreç test edilir ve buna karşı heves yaratılmaya çalışılır. Her kademedeki, değişime karşı doğal direniş yönetilmeye çalışılır. Bu adımdaki basamaklar şunlardır:

1. Değişim yönetimine geçişe başlama
2. Geçiş planları ve ekipleri oluşturma
3. Baştaki bölümleri prototipleştirme ve test etme
4. Geçişini tamamlama ve devamlı olarak süreci geliştirme

e. Geliştirme ve yeniden tasarım: İşletme vizyonunda oluşturulan imaj ve görüntüye göre yeni iş süreçlerinin detayları belirlenir. Bu doğrultuda uygulama planı oluşturularak sistem gereksinimleri ortaya konur.

f. Uygulama: Belirlenen yeni iş süreçleri ve sistem gereksinimlerinin karşılanıp, kaynakların tahsis ve organizasyonu ile yeni iş süreçleri uygulamaya geçirilir. Bu aşamada da örgütsel değişimin etkin yönetimi, başarı açısından büyük önem taşır. Değişim uygulamalarına, sürekli gelişme çalışmaları ile destek verilir.

g. Sonuçların değerlendirilmesi: Değişim sonunda ortaya çıkması beklenen vizyona ne derecede sahip olduğu, en başta belirlenen amaçlara ne derecede ulaşıldığı uygulama sırasında ve sonunda değerlendirilmelidir. Yeni sürecin beklentileri karşılayıp karşılamadığı belirlenir.

2.10 Kalite Yönetimi

Dünya çapında kalite, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edecekler için çok önemlidir. İşletmeler ürün kalitesinin ve uzayan garanti sürelerinin satışı artıran faktörler olduklarını fark etmişlerdir. Tüketiciler ürünlerini geliştiren şirketlerin ürünlerine hücum etmektedir. Yöneticiler artık, işletmeleri bu pazarda rekabet edip savaşırsa ürün kalitelerini artırmaları gerektiğinin farkındalar. Daha iyi ürün kalitesi de ancak uyum içindeki tasarım ve üretim sistemleri ile mümkündür. Bugün işletmelerde kalite adına alınmayan bir kararın, hatta bir nefesin sağlıklı olma oranının oldukça düşük olduğu tüm kademedeki yöneticiler tarafından benimsenmektedir. Çünkü üretim oldukça bir ürün söz konusu olacak ve bunu satabileceğiniz bir müşteri arayacaksınız; "müşteriler güzel, hatta daha güzel ürünlere layıktır" düşüncesini de benimsediyseniz ki artık buna mecbursunuz kaliteyi gündem dışı bırakamazsınız.

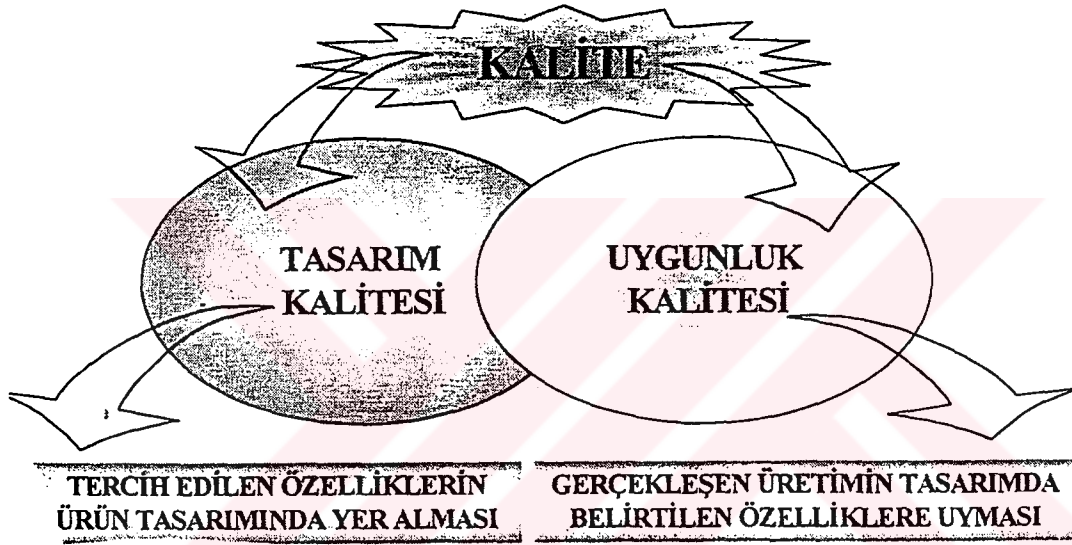
Girişimci ve yüksek rekabet ortamında kaliteye olan talep artar ve bu talebi karşılamak için stratejik amaçlar kaliteye odaklanır. Pazarda yaşamak için tek görünür fırsat rakiplerin saf dışı edilmesidir. İşletmelerin 1990'lı yıllarda oynamakta oldukları oyunun adı yaşama savaşıdır. Bu savaşta güçlü olmak da yeterli değildir; yeterli olan, gücün sürekliliğini sağlayabilmektir. Çünkü, bu günün liderleri yarının takipçisi durumuna düşebilir.

Bu noktada kalite bilincinin tüm işletmeye tam olarak empoze edilmesi için başlangıçta kavramın iyi özümsemesi gereklidir. En genel anlamı ile kalite, şartların yerine getirilmesidir. Böyle bir tanım ile kaliteyi mükemmellik veya lüks olarak vurgulayan anlayışın doğuracağı sıkıntıları aşabiliriz. Mükemmeli yakalamak imkansızdır; çünkü farklı insanlar için farklılık arz eden birçok farklı unsur vardır. Aynı şey lüks için de geçerlidir. Piyasaya sürülen ürün ya da hizmet müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini her seferinde karşılayabiliyorsa, işte o zaman o ürün ya da hizmetin kalitesinden söz etmek mümkün olacaktır. Görüleceği gibi kalite, müşterinin anlayışına bağlıdır ve geniş bir tanımlamaya ihtiyaç göstermektedir. Bu durumda kaliteyi şöyle tanımlayabiliriz; müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir⁶³.

⁶³ Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.100-103.

Kısaca kalite; ürünün değil, müşterinin geri gelmesidir. İşletmede başarının sırrı, müşteri ihtiyaçlarını bilmek, bunları anlamak ve tüm ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar durmaksızın çalışmaktır. Ancak böylesine sistematik bir yaklaşım ile müşteriye verilecek zarar minimize edilebilecektir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kalite; tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak iki unsurdan oluşmaktadır.

Bu durumda, şekil 2.5 gösterildiği gibi, hem tasarım müşterinin ihtiyacını karşılayacak özellikte olmalı, hem de ürün tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir.



Şekil 2.5

Kalitenin kapsamı

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: KalderYayınları, 1992, s.13-14

Etkin, verimli ve uzun süreli bir kalite uygulaması için, kalite hedeflenmeli ve tüm çalışanlar kalite kavramında hem fikir olmalıdır. Kısacası bu kelime herkeste , aynı duygu ve davranışa dönüşebilmelidir. Bunun sağlanabilmesi de kalite kavramının her çalışan tarafından aynı şekilde tanımlanabilmesi ile mümkün olabilecektir. Günümüzde, faaliyet alanı ne olursa olsun her işletme kaliteyi, müşterisini referans olarak tanımladığından emin olmalı ve kalitenin beşeri ve teknik unsurları birleştirmede etkili ve sürekli aranılan bir bağ olduğunu bilmelidir .

2.10.1 Kalite Kontrol

İyi bir kalite anlayışının işletmede yerleştirilebilmesi için, kalitenin işletme için ulaşılabilir bir noktada ve dolayısıyla onun üzerinde yoğunlaşacak kalite kontrol sisteminin kurulması gereklidir. Sistemin temel unsurları ise aşağıdaki basamaklardan oluşmalıdır⁶⁴,

a. Standartların kurulması: Mamüle ait maliyet-kalite, performans-kalite ve güvenilirlik-kalite standartlarının saptanması.

b. Uygunluk Değerlemesi: Üretilen mamülün standartlara uygun olup olmadığının belirlenmesi

c. Gerektiğinde Harekete Geçilmesi: Standartlardan sapmalar ortaya çıkarsa gerekli düzeltici kararların alınması

d. Geliştirme Planlaması: Yeni metod ve teknolojik imkanları araştırarak sürekli olarak maliyet, performans ve güvenilirlik standartlarını geliştirme çalışmaları .Yapılan bu çalışmaların temel amacı tüketici isteklerini mümkün en ekonomik düzeyde karşılayan mamülü yaratmaktır.

2.10.1.1 Kalite Kontrolün Tarihsel Gelişimi

Kalite Kontrolün Tarihsel Gelişimini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz⁶⁵:

a. İşçi Kalite Kontrolü : 20. yüzyılın başlarına kadar kalite gelişimiyle ilgili ilk aşama "işçi kalite kontrolü" olarak nitelenmektedir. Bu aşamada mamüllerin üretiminden sorumlu işçi veya işçiler aynı zamanda mamüllerin kalite kontrolünü de gerçekleştirmekteydiler.

b. Formen Kalite Kontrolü: 20. yüzyılın başlarında çağdaş fabrika kavramına uygun

⁶⁴ Ishikawa Kaoru, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul:KalderYayınları ,No.7, 1997, s. 51-61.

⁶⁵ Ishikawa Kaoru, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul:KalderYayınları ,No.7, 1997, 78-85

olarak işletmelerde ölçek büyümesi ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak aynı işi yapan işçilerin bir araya toplanarak bir formen nezaretinde çalıştırılmaları gerekmiştir. Bu işçiler tarafından meydana getirilen mamüllerin kalite kontrolü ile formen sorumluluğuna verilmiştir. Bu nedenle kalite kontrolün tarihsel evrimindeki bu aşama "formen kalite kontrolü" olarak nitelenmektedir.

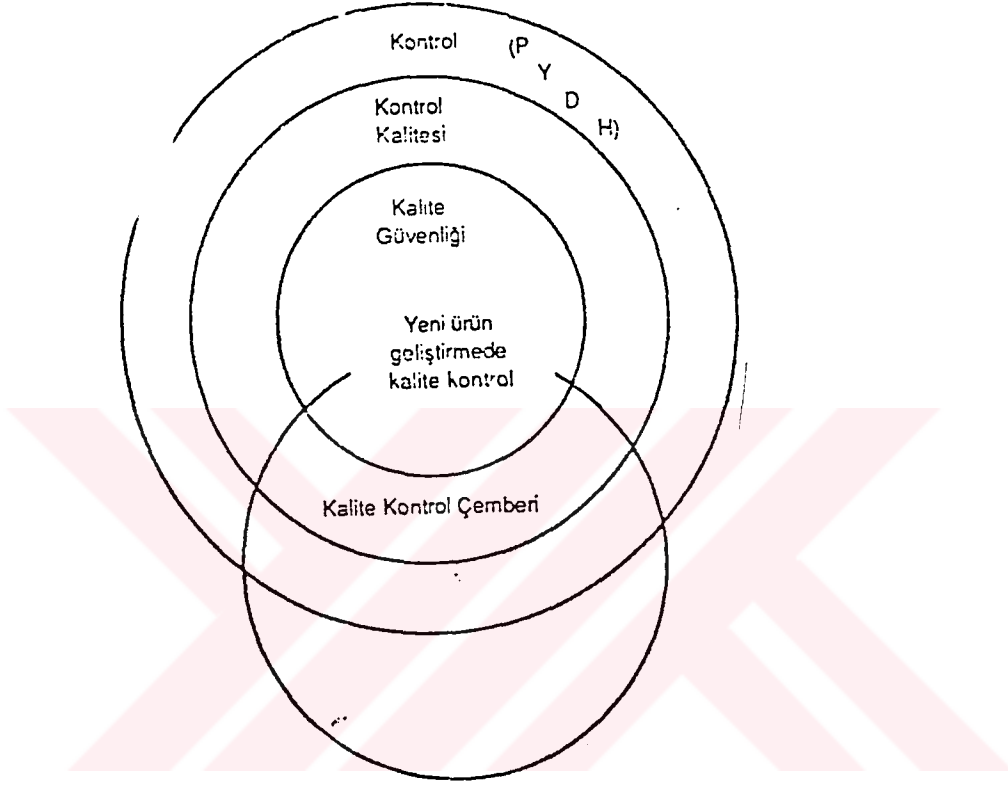
c. Muayene Kalite Kontrol: Birinci Dünya Savaşı koşullarının etkisiyle karmaşık bir yapı kazanan imalat sisteminde çok sayıdaki işçinin formen nezaretinde çalıştırılmaları gereği , görevleri tamamen kalite kontrol olan uzmanları ortaya çıkarmıştır. Bu neden ile kalite kontrol faaliyetleri de ayrı bir bölüm halinde örgütlenmiştir. Bu üçüncü aşama "muayene kalite kontrolü" olarak nitelenmektedir.

d. İstatistiksel Kalite Kontrol: Muayene kalite kontrolü", 1920 ve 1930 yıllarında yaygınlaşmış ve bu dönemde işletmelerde ayrı olarak örgütlenen muayene bölümleri ortaya çıkmıştır. İkinci dünya savaşının başlamasıyla birlikte büyük miktarlarda kitle üretimi gereksiniminin ortaya çıkması muayene kalite kontrolü faaliyetlerinin geliştirilmesi zorunluluğuna yol açmıştır. Bu zorlamalar sonucunda muayeneciler örnekleme ve kontrol diyagramı gibi bazı istatistiksel teknikleri kullanmaya başlamışlardır. "istatistiksel kalite kontrol" olarak nitelenen bu aşamada %100 muayene yerine örnekleme muayenesi teknikleri yaygınlık kazanmıştır.

e. Toplam Kalite Kontrolü: İstatistiksel kalite kontrol tekniklerinin sağladığı sonuçların çok zaman karar verme durumundaki kimseler için yeterli olmaması, "toplam kalite kontrolü" anlayışının doğmasına yol açmıştır. 1960 yıllarının başında ortaya çıkan ,bu anlayışa göre kalite kontrolü, mamülün tasarım aşamasıyla başlayıp, tüketiciye ulaşıncaya kadar geçen tüm prosesleri kapsamaktadır. Toplam kalite kontrolün özü şekil 2.6 dan da anlaşılacağı gibi, dar anlamda şirketin yeni ürünleri için kalite kontrolün iyi yapılması demek olan kalite güvenliğini içine alan merkezdeki halkada bulunur. Üretilmiş bir malın olmadığı hizmet sektöründe, kalite güvenliği sunulan hizmetin güvenilir olması demektir. Yeni mevduat hesapları, ya da yeni sigorta sözleşmeleri gibi yeni hizmetler geliştirilirken kalite sağlanmalıdır.

Kalite kontrol, iyi kalite ve iyi hizmetin anlamları açıklık kazandıktan sonra, ikinci halka devreye girer. Bu halka; iyi satış etkinliklerini nasıl yaratmalı, satıcılar daha iyi bir duruma

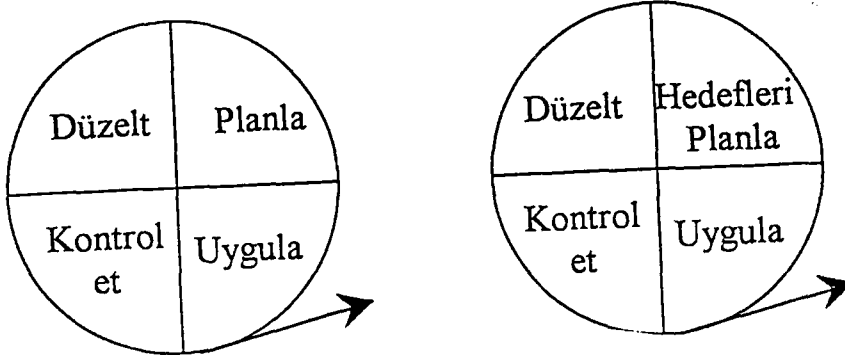
nasıl getirilebilir, büro daha verimli nasıl çalıştırılır, yan sanayicilerle daha verimli iş nasıl yapılır, sorularını da içine alan daha geniş anlamda bir kalite kontrolünü gösterir. Anlam daha da genişletilirse üçüncü bir halka oluşur.



Şekil 2.6
Kalite Kontrol

Kaynak: Ishikawa Kaoru, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul:KalderYayınları ,No.7, 1997,s.95

Bu halka işin bütün evrelerinde kontrolün etkili bir biçimde yapılması gerektiğini vurgular ve bütün seviyelerde hataların tekrarını önlemek için sürekli olarak tekerleğini döndüren PYDH (planla, uygula, kontrol et, düzelt çemberinden yararlanır. Bu iş, bütün şirketi, her bölümü ve her görevi içine alır. Ayrıca herkes etkin olarak işe karışmalıdır. Kalite geliştirildikten sonra, kontrol PYDH çemberinin tekerleği döndürülerek etkili bir biçimde yapılmaktadır. Bu da tekrarlarını önlenmesine önemli katkılar sağlamaktadır.



Şekil 2.7
Uygulama Döngüsü

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul:KalderYayınları-1, 1992, s.32

Şekil 2. 6 da bahsedilen bu üç çemberle ilgili olarak bir şirketin kalite kontrolü nereye kadar gidebilir? Bu belirleme şirketin en üst yöneticisi tarafından yapılmalıdır. O kişi, şirketin yapısını dikkate alarak verdiği kararı daha sonra bütün şirkete bildirmelidir. Aksi takdirde, şirket içinde insanlar kalite kontrolün tanımını üzerinde gereksiz yere tartışmaya başlayabilirler. Kalite kontrol çemberi etkinlikleri her zaman firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülmelidir. Kalite kontrol çemberi diğer bütün çemberlerle kesişen bir çember olarak düşünülmelidir. Sadece kalite kontrol çemberi etkinlikleriyle toplam kalite kontrol yaratılamaz. Üst ve orta yönetim ile diğer personelin katılımı olmadan kalite kontrol çemberi etkinlikleri devam edemez. Eğer firma çapında kalite kontrol kavramını ciddiye almazlar ve üst-orta yönetim ile diğer personelin kalite kontrole katılımı sağlanamazsa çoğunun ki başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

2.10.2 Toplam Kalite Yönetimi

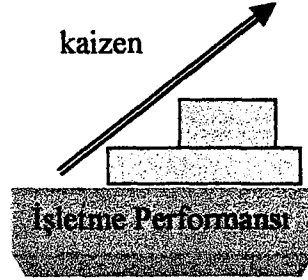
Toplam kalite yönetimi tüm işletme bünyesinde kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmeyi amaçlayan bir sistemdir. Kaliteyi kurup yaşata bilmek için öncelikle bir sistemin mevcudiyeti şarttır. Toplam kalite yönetimi, amaçları geliştirmek için ortam hazırlamak, gelişimi sağlayabilmek için faaliyetleri formüle etmek, gelişimi ölçmek için bir kıstas geliştirerek, yönlendirmek ve bu faaliyetlerin işe yarayıp yaramadığını görmek için kıstaslarla kontrol etmektir. Toplam kalite yönetimi, gruplar oluşturmak ve eğitmek, çalışanların tanınma programlarını geliştirmek, çalışanların fikirlerini harekete geçirip bir

araya getirecek mekanizmayı geliştirmek ve istatistiksel proses kontrol uygulamak gibi faaliyetler değildir. Bu, Toplam kalite yönetimi 'nin bu ve diğer birçok metottan faydalanmayacağı anlamına gelmez. Bunun anlamı, bu metotlar Toplam kalite yönetimi'nin amacını oluşturmadığı, sadece birer araç olduğudur.

Toplam kalite yönetimi bir yolculuktur, varılacak bir yer değildir. rn ve hizmetlerin sistematik gelişimi için bir metottur. Satıştan sonra müşteriye hizmeti de kapsar. Bütün alışanları yapılanlara dahil eden, katılımcı bir tekniktir. Tamamen müşteriye odaklanmış, bir işletme kültürünü oluşturan tam bir yönetim sistemidir. İşletmenin var oluşuna ilişkin bir olgudur. Toplam kalite yönetimi ; sürekli gelişmeyi ve rekabet avantajını sağlamak için bütünleşik bir yaklaşımı kullanan, top yekn bir kültürün içine yayılan bir felsefedir. Çünkü; toplam kalite yönetimi'nin ilgilendiği nokta, hem geniş tabanlı hem de uzun , vadeli bir perspektiftir. Toplam kalite yönetimi temel amaç edindiği sürekli gelişmeye; stratejiyi, teknolojiyi, iletişimi, insan kaynaklarını ve diğer kaynaklâr ile bunlara yön veren yönetim fonksiyonlarını etkin bir Şekilde kullanarak ulaşmayı öngörür.

Toplam kalite yönetimi'nin alt , yapısı organizasyondaki her işin bir süreç olarak görüldüğü temel varsayımı üzerine kurulmuştur. Ayrıca her iş kesinlikle bir amaca yönelik olmalıdır. Toplam kalite yönetimi sistemini bir işletmede geliştirebilmek için yönetim anlayışında yenilik olarak tanımlanabilecek müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluk Şeklinde belirtilen dört kavramın bir bütün olarak benimsenip, gerçekleştirilmesi gerekir. Toplam kalite, amaç, hedef, plan, program, titizlik ve disiplin gerektirir. Hedefler ve çalışmalar uzun vadelidir. Kısa vadenin baskısı, günü kurtarmak ya da yangını sndrmekle Toplam Kalite gerçekleştirilmez. En yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde toplam kalite yönetimi 'nin temeli sürekli gelişme dayalıdır. En alttaki süreçten, tüm işletmeyi kapsayan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Burada hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli bir tempoda geliřtirmektir⁶⁶.

⁶⁶ Zeynep Düren, *İşletmelerde Kalite emberleri*, İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1990, s.19-25



Şekil 2.8

Kaizen Felsefesi

Kaynak: Imai, Masaaki., *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: Brisa Yayını, 1994 s.46

Kaizen kavramı bu noktada kalite yönetimi sistemi içinde kendine yer bulmaktadır ki felsefesi; herkesi üst yöneticileri, müdürleri ve işçileri kapsayan sürekli bir gelişme demektir. Eğer kıyaslama gelişmenin ölçülmesi ve performans açıklarının belirlenmesi için kullanılan bir teknik ise Kaizen de kesintisiz ve sistematik bir genel gelişme felsefesidir.

Kaizen uygulaması sonuçları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir ⁶⁷;

1. Herkes önemli konuları daha çabuk kavrar.
2. Planlamaya daha büyük önem verilmesi sağlanır.
3. Maliyet ve sonuçlar yerine süreç ve kaliteye önem verilir.
4. Gösterilen çabalar önemli konular üzerinde yoğunlaştırılır.
5. İşin geliştirilmesine herkes katkıda bulunur.

Müşteri tatmini, işletmenin başarısında anahtar rol oynayacaktır. İştikleri, gördükleri ve hissettiklerinden tatmin olan müşteriler tekrar geri geleceklerdir. Müşteriler beklentileri ve gereksinimleri, karşılandığı ölçüde tatmin edilmiş olacaklardır. Beklentiler, müşterinin daha önceden işletme ve rakiplerin ürünleri ile olan deneyimine dayandırılır. Müşteriler, ürünün özellikler seti ile, fonksiyonu, kullanılabilirliği, performansı, güvenilirliği, fiyatı ve

⁶⁷ Imai, Masaaki., *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: Brisa Yayını, 1994 s.45

bulunabilirliğiyle ilgilenirler. Bir işletmenin başarılı olması için bunların karşılaması gerekir.

Toplam kalite yönetimi 'nin en temel prensiplerinden biri böyle bir şirket kültürünün geliştirilmesidir. Toplam kalite yönetimi 'nin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan kuruluş piyasada kalıcıdır.

Toplam kalite yönetimi 'nin anlayışında iki tür müşteri vardır; İç ve dış müşteri.

a.İç müşteri: İşletme içinde çalışan her kişi, bir başka kişi için bir ürün veya bir hizmet üretmektedir. Her eleman, kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın, müşteri olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu tip bir düşünce tarzı ile kurulacak ilişki zinciri sonucunda dış müşteriye (son kullanıcı-firmanın müşterisi) ulaşacak ürün veya hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

b.Dış müşteri: Firmanın ürettiği mal ve hizmetleri kullanan veya tüketen kişilerdir. Bu kişiler ile mutlaka sürekli ilişki içinde olunmalıdır. Firma içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşterileri için çalışıldığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır. Toplam kalite yönetimi 'ni uygulayan işletmeler, sürekli gelişmeyi sağlayarak müşteri beklentilerini karşılamının yanında toplumsal bir sorumlulukları da onları sürekli var olan bilgilerle uğraşmaktan uzaklaştırıp, toplam kalite yönetimi uygulamalarını geliştirerek daha iyiye ve daha yeniye ulaşmaya sevk eder. Sürecin içindeki herkes uygulamaya bilgisi ve becerisi çerçevesinde katkıda bulunur. Ortaya çıkanlar diğer işletmelerle paylaşılarak toplumsal bir fayda yaratılmaya çalışılır

Toplam kalite yönetimi 'nin ilkeleri ise şu şekilde özetlenebilir⁶⁸;

- İşletmenin başarısı büyük ölçüde müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır.
- Kalitede öncülük ve önderlik üst yönetimin sorumluluğundadır.

⁶⁸ Abdül Vardar , *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, İstanbul: Kariyer Yayınları , 2001,s.135

- Sorunların çözümü ve sürekli iyileştirmenin sağlanması, gerçek verilerin kullanılarak istatistiki yorum yapılmasına bağlıdır.
- İşletme hedeflerine erişmek amacıyla, her düzeydeki işlevlerin sürekli iyileştirilmesi düşüncesi egemen olmalıdır.
- Sorunların çözümü ve süreç iyileştirmenin en etkin yolu, çok işlevli ekip çalışmalarının başarısına bağlıdır.
- Sürekli öğretim ve eğitim tüm işletme çalışanlarının asıl görevlerindedir.

2.11 Yalın Organizasyon Yönetimi

Küreselleşme sürecinin firmalar üzerindeki rekabet baskısı, onları örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yapısal anlamda yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Bugün yönetimde, görevlerin ve işlevlerin yeniden tanımlanarak, kademe azaltmaya ve yalınlaşmaya doğru bir eğilim yaşanmaktadır. Sanayi sonrası devrimi, şirketlerin çalıştığı ekonomik, teknolojik ve sosyal çevreyi kökten değiştirirken, şirketlerin de çevresel değişikliklere, daha hızlı ve değişken tepkiler göstermesini gerekli kılmaktadır. Üstelik, karşılaşılan baskılar ve fırsatların hızla değişmesi, gereken bilginin, farklı hiyerarşi düzeylerine ulaşması için gerekli olan zamanı, son derece sınırlandırmaktadır.

Bütün bunlar doğal olarak, kararların, organizasyonların alt düzeylerinin de katılımıyla alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu yüzden, karara katılım, sadece astların motivasyonu açısından düşünülmüyor, bu aynı zamanda, şirketlerin hızla değişen çevreye ayak uydurmaları açısından da gerekmektedir. Yalın organizasyon, değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, departmanların, süreçlerin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir. Bu kavram, tüketicilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısının daha basitleştirilmesini ifade etmektedir.⁶⁹ Yalın örgütlerde, katma değer oluşturmayan faaliyet ve mevkilerin elimine edilmesi, işi yapan ile karar verenin, mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılması öncelikli bir hedeftir. Kavramın vurgulamak istediği "yalınlıktır". Bu ayrıntıdan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıdır.

⁶⁹ Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları , 2000,s.127

Yalın organizasyon yaklaşımında ilk adım, değeri oluşturacak nesne üzerinde odaklaşmak ve sürecin sonuna kadar bunu izlemek vardır. Birinci adımın gerçekleşmesini sağlayan ikinci adım, işler, kariyerler, fonksiyonlar ve firmalar tarafından oluşturulan klasik bariyerleri bir kenara bırakarak, yalın işletmeyi oluşturacak bir şekilde, ürün ve ürün gruplarının sürekli akışını engelleyen tüm unsurların ortadan kaldırılmasıdır. Üçüncü adım ise, iş akışındaki her türlü geri dönüşü sağlayacak, belirli çalışma yöntemlerinin ve araçlarının geliştirilmesidir. Bu da yönetim alanının genişlemesini sağlar. Burada amaç kademeler arası iletişimi hızlandırmak, müşteri ile ilişkide olan ve fiilen işi yapan kişilerin karar vermelerini sağlamaktadır. Bunun sonucunda müşteriye cevap verme süresinde azalma meydana gelmekte ve bu işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu yapılanmaya doğru giderken karşılaşılabileceğimiz terimler arasında sıfır hiyerarşi kavramı gelmektedir bu da ; organizasyon yapısının hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan bu organizasyon yapısının özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır.

Bu amaçla yönetsel görevler, aşağıda belirtilen kriterler doğrultusunda yeniden sınıflandırılır;

- Örgüte katma değer oluşturan işler,
- Katma değer oluşturmayan, ancak mevcut durumda işlerin devamı için gerekli işler (mevzuata ilişkin prosedürlerinin yerine getirilmesi gibi),
- Değer yaratmayan ve gerekli olmayan işler,
- Değer yaratma becerisine sahip olanlar,
- Becerileri geliştirilerek değer yaratabilecek nitelikte olanlar,
- Eğitimi ve geliştirme faaliyetleri yapılsa bile, değer yaratma becerisi kazanamayacak olanlar.

Yalın organizasyonla beraber paralel giden bir başka uygulama da, organizasyonlarda statü ve kademe ifade eden unvanların ortadan kaldırılmasıdır. Bu uygulama, diğer iki uygulama ile yakından ilgilidir. Bunlardan birincisi, organizasyonlarda yapılanmanın

fonksiyon temelinden, süreç yenileme temeline kaydırılması ile, yani süreç yenileme ile fonksiyonel farklılaşmaya dayanan unvanlar geçersiz hale gelmiştir. Örneğin "insan kaynakları müdürü" ve "finans müdürü" yerine, ikisini de birleştiren "kaynak kullanım sorumlusu" gibi bir unvan kullanılabilir. Unvanları değiştirmede etkili olan ikinci bir uygulama da, daha çok hiyerarşik farklılığa dayanan unvanların, organizasyonların basıklaşması, liderlik uygulamalarının ön plana çıkması ve sıfır hiyerarşiye gidişte yetersiz kalmasıdır. Sıfır hiyerarşi kavramında söz konusu olan farklılığın, mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, yetki ve otoritenin, bilgi temeline dayandırılmasıdır.

Örgütsel faaliyetlerin eşgüdümünde ve denetim aracının kullanılmasında, organizasyonel hiyerarşilere elbette gerek duyulacaktır. Kademe azaltma ile anlatılmak istenen, yeniden yapılanma çalışmalarıyla, hiyerarşik basamaklarda azalma olacaktır. Oysa burada asıl sorun, geleneksel yönetim tarzını savunan insanların, biraz da hiyerarşiyi yanlış anlamalarından kaynaklanmaktadır. Bu anlayıştaki insanlar, hiyerarşileri, denetim ve itaat aracılığıyla, düzeni sağlamayı amaçlayan dikey yapılar olarak görürler. Oysa hiyerarşiler, bir kuruluşun müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayan, yatay yapılar olarak da görülebilir.

2.12 Kriz Yönetimi

Örgütler etkinlikte bulunurlarken çevresel fırsatları, olanakları, tehditleri, tehlikeleri ve kısıtları tanımlamaya çalışırlar; sahip oldukları kaynakları, yetenekleri, olanakları kısaca güçlü ve zayıf yanlarını tanımlayarak amaçlarını belirlerler ve amaçlarına ulaştıracak etkinlikler gerçekleştirirler. Bu süreçte, beklenmeyen, önceden sezilemeyen ve örgütün yaşamını sürdürmesi gelişmesi ve büyümesini çok ciddi bir şekilde tehdit eden ve onun çevreye uyum mekanizmasını yetersiz hale getiren olaylar veya sorunlarla karşılaşılır. Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen bir anda ortaya çıkarak, örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını geçersiz kılan, yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi veya hemen tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek içinden çıkılması zor bir durum oluşturarak gerilim yaratan duruma kriz ismi verilir⁷⁰.

⁷⁰ Yaşar Sucu, *Kriz Yönetimi*, İstanbul:Elif Yayıncılık,2000,s.21,

Krizin özellikleri:

- Örgütün önemli amaçlarına ulaşmasını tehlikeye sokması,
- Karşılık vermek için gerekli zaman miktarını sınırlaması,
- Yüksek ölçüde gerilime yol açması,
- Örgütün büyük ölçüde kayıp etmesine neden olması, veya örgüte büyük ölçüde kazanç fırsatı oluşturması gerektiğini öne sürmektedir.

İşletmelerde en fazla karşılaşılan kriz türleri şunlardır;

- Karizmatik kişiliğe sahip olmayan bir tepe yöneticisinin, alt kademe yöneticilerine kendini kabul ettirememesi sonucu ortaya çıkan liderlik krizi
- İşletmeyi kuran kişilerin yönetimi profesyonellere terk etmemesi, kurumsallaşmanın olmaması neticesinde ortaya çıkan özerklik krizi
- İşletmenin büyümesi ile değişik birimlere yeterli yetkinin verilmemesi sonucu ortaya çıkan denetim krizi
- Denetimin elden kaçmaması için yazışma ve raporlama sisteminin genişletilmesi sonucunda ortaya çıkan bürokratik kriz
- Birim ya da tepe yöneticisinin kendi iş yapabilme kapasitesini ve önemini ön plana çıkartabilmek için, bilimsel ya da kişisel çıkarlara göre karar alması sonucu ortaya çıkan çıkar çatışmaları krizi
- Dış çevrenin sürekli değişmesi yanında yönetimin de başarısız olması durumunda ortaya çıkan stratejik kriz
- İşletmenin nakit gereksinimini karşılayabilecek şekilde kullanabileceği kaynakların olmaması durumunda ortaya çıkan likidite krizi

2.12.2 Krizlerin Temel Nedenleri

a. İşletmelerin başarı elde etmesi için risklere girmesi doğal bir süreçtir. Başarılar, belirli risklere girilmesi sonucu elde edilmesine rağmen riske girme her zaman başarı getirmemekte, önemli finansal kayıpları ve başarısızlıkları da ortaya çıkarabilmektedir. Pazara yeni giren işletmeler kuvvetli rakiplerine üstünlük sağlamayabilmek, bazı işletmeler büyük karlara ulaşmak için gereksiz ve büyük risklere girmekte, bunun sonucunda önemli krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletme üst yönetiminin aşırı iyimser bir tutum izleyerek rakiplerinin rekabet gücünü önemsememesi

yada gereğinden daha az değerlendirmesi işletmeyi bir kriz ortamına sürükleyebilmektedir⁷¹.

b. İşletmenin tüketici tercihlerini izlemede yetersiz kalması (pazarın ihtiyaçlarını cevaplamada geç kalınması, ürün kalitesindeki hatalar, yeni ürünlerin geliştirilememesi, müşteri hizmetlerinin aksaması).

c. Kısa vadeli faaliyetler üzerinde gereğinden fazla durularak, işletmenin uzun dönemde hayatta kalmasına etki edebilecek faaliyetlerin (örgüt içi motivasyonu geliştirmek, müşteri ilişkilerini geliştirmek, ürün ve hizmetlerin kalitesini daha iyi hale getirmek, yeterli araştırma-geliştirme harcaması yapmak, yeni teknolojileri sunmak ve buna benzer) göz ardı edilmesi.

d. İşletmenin sahip olduğu monopol ve oligopol üstünlüklerin, rakipleri durdurmada yeterli olacağına inanılması.

e. Krizlerin rutin sorunlar kadar kolay çözüleceğine inanılması Örgütler doğal olarak eski durumu ve mevcut prosedürleri koruma eğiliminde olduklarından, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde de kullanmaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin bu tutumu kriz anında verilecek kararları da etkileyecektir. Verilecek kararlar ekonomik-rasyonel olmaktan çok hissi ve politik bir özellik gösterecek, kriz durumunun çözümü önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Örgütlerin yeni krizleri eski kriz yöntemleriyle çözüme ulaştırma çabaları önemli problemleri beraberinde getirecektir.

2.12.3 Krizden Korunma Yolları

a. Müşterilerin işletme hakkındaki görüş ve şikayetleri yaklaşmakta olan bir krizin belirlenmesinde işletme yönetimine önemli ipuçları sağlayabilmektedir. İşletmenin nereye gittiğinin belirlenmesinde müşterilerin görüşleri gerçekleri yansıtılmaları açısından işletme personelinin görüşlerinden daha büyük öneme - sahiptirler. Çünkü, müşteriler işletme hakkında daha objektif görüş bildirebilmektedirler. İşletme personelinin göremediği olumsuz gelişmeler (Kötü pazarlama stratejileri, ürünle ilgili kusurlar, yetersiz

⁷¹ John Ramee, "Crisis Management: Looking for the Warning Signs ", *Management Solutions*, (January 1989), Vol:13, ss.8-15.

servis hizmetler) müşteriler tarafından daha yakından görülebilmektedirler. İşletme yönetiminin müşterilerle ilgili araştırması gereken diğer önemli bir konuda müşterilerin beklenti ve isteklerinin ne yönde değiştiğidir. Müşterilerin beklenti ve isteklerinde ortaya çıkabilecek değişikliklerin izlenmesiyle, işletme açısından iler ki dönemlerde kriz potansiyeline ulaşabilecek önemli pazar kayıpları önceden saptanabilecektir⁷². Müşterilerin işletme hakkındaki temel görüş, beklenti ve şikayetlerini öğrenmeye yarayabilecek yöntemlerden birisi ankettir. Bu yöntemde işletme tarafından üçer veya dörder aylık dönemler içinde hazırlanarak müşterilere gönderilecek anket formuyla müşterilerin işletme hakkındaki temel görüşleri, ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili düşünce ve beklentileri öğrenilebilecektir. Müşterilerin işletme hakkındaki görüşlerini izlemeye yarayacak bir diğer yöntemde, dağıtım kanallarıyla yakın ilişkide bulunarak bu kanallardan sürekli bir bilgi akışı sağlamaya çalışmaktır⁷³.

b. İşletme yönetimi aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerini izleyerek karşılaşılabileceği bir krizle ilgili önemli sinyalleri yakalayabilecektir. İşletme yönetimi sürekli olarak aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakip işletmelerle karşılaştırmalar yaparak işletme başarısını değerlendirmelidir. Bu değerlendirmeyi yaparken endüstride uygulanan standart ve performans ölçülerinden yararlanmalıdır. İşletme yönetimi işletme başarısını değerlendirirken üç beş yıl geriye dikkate almalıdır. Çünkü krizler uzun süreli başarısızlık dönemleri sonucu ortaya çıkabilmektedirler. İşletme yönetiminin yaptığı değerlendirmeler sonucunda işletme başarısında rakiplere oranla önemli düşüslere rastlandığında bu düşüşün hangi yıldan itibaren başladığı ve son olarak hangi boyutlara ulaştığı incelenerek, başarısızlığa yol açan faktörler belirlenmelidir. İşletme yönetiminin rakiplerini izlerken dikkat etmesi gereken diğer önemli bir konuda, rakiplerinin daha önce hangi krizlerle veya krize benzer durumlarla karşılaştıklarının araştırılmasıdır. Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren işletmeler farklı örgüt yapılarına, farklı yönetim anlayışlarına sahip olmalarına rağmen birbirlerine yakın teknolojileri kullanmaları, benzer ürünler üzerinde çalışmalarını itibariyle ortak risklere sahiptirler. Dolayısıyla birkaç yıl önce rakip işletmelerde etkili olmuş bir kriz iler ki dönemlerde bizim işletmemizde de etkili olabilecektir. Bu yüzden rakip işletmelerin geçirdikleri krizleri araştırarak bu krizler hakkında bilgi sahibi olmak krizlerin önceden tahmin edilmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir İşletmelerin karşılaşılabilecekleri krizleri önceden teşhis etmelerinde sadece aynı endüstride faaliyet gösteren rakiplerini ve

⁷² Bulut Gündüz, Belirsizliği Yönetmek, İstanbul: MessYayımları, (Ekim 1999), No.310,s.23-31.

⁷³ Yaşar Sucu, *Kriz Yönetimi*, İstanbul:Elif Yayıncılık,2000,s.83

bunların karşılaştıkları krizleri incelemek yeterli değildir. İşletmelerin karşılaşılabilecekleri krizlerin tür ve sayısında bir sınırlama yapmaları mümkün değildir. Bu nedenle işletme yöneticileri gerek kendi endüstrileri içinde gerekse kendi endüstrileri dışında ortaya çıkmış krizleri araştırarak bilgi sahibi olmaları gerekmektedir . Sadece kendi endüstri dalımızda ortaya çıkan krizleri izlemek, endüstri dışından gelebilecek diğer farklı krizlere karşı hazırlıksız yakalanma riskini yükseltebilecektir.

c. İşletmelerin sahip oldukları örgüt yapısı krizlerin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Katı ve mekanik bir örgüt yapısı işletmelerin çevreye uyum yeteneklerini zayıflatarak, krizlerin zamanında saptanmasını güçleştirmektedir. İşletmelerin çevresinde olan değişiklikleri daha çabuk algılayarak, kriz ihtimaline dönüşebilecek gelişmeleri zamanında saptayabilmeleri için örgüt yapılarını esnek ve yaratıcı bir hale dönüştürmeleri gerekmektedir İşletme yönetiminin krizleri zamanında saptayabilmesi için oluşturacağı esnek ve yaratıcı örgüt yapısında bulunması gereken bazı temel özellikler şunlardır:

- İşletmeyle ilgili sorunların çözümünde örgütün her kademesindeki personelden yararlanılmalıdır.
- Resmi yetkiden çok uzmanlığa önem verilmelidir.
- Personele karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır .
- Dış çevreyle ilişkiler birçok personel tarafından yürütülmelidir.
- Personelin yaptığı iş üzerinde etkinliği artırılarak, rahatça hareket edebilmesi sağlanmalıdır.
- İşletme yönetimi yeni görüşleri teşvik ederek, desteklemelidir.
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır.
- İşletme içerisinde her konu rahatlıkla tartışılmalıdır.
- İşletme personeli arasındaki destek ve güven artırılmalıdır.

d. İşletme personeli tarafından gönderilen uyarı mesajları, işletme içinde krize neden olabilecek gelişmelerin saptanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Krize neden olabilecek gelişmeler işletmenin yönetim kurulu odasında ortaya çıkabileceği gibi, üretimin gerçekleştirildiği herhangi bir bölümde de ortaya çıkabilmektedir. Bu gelişmelerin işletme yönetimine ulaşması için işletme içinde etkin bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Bilgileri bir kanaldan kapatıp diğerinden akıtan sistemler, bilginin yeterli bir

şekilde iletilmesini güçleştirerek, işletme yönetimine gerekli bilgileri sağlamada yetersiz kalabilmektedir. İşletmede etkin bir bilgi akışının sağlanabilmesi için açık bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Açık bir iletişim sistemi, işletmede neler olduğu konusunda işletme yönetimine önemli ipuçları sağlayabilmektedir. İşletme yönetiminin işletme içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek için kuracağı açık iletişim sisteminde bulunması gereken bazı özellikler şunlardır ;

- İşletmede görev yapan her personelin yazılı ve sözlü uyarı mesajlarını aktarabileceği iletişim kanallarının bulunması
- Kriz yaratabilecek gelişmelerle ilgili uyarı mesajlarını gönderen personele geri bilgi akışının sağlanması. Böylece mesajın alınmış olduğu söylendiği gibi onun motivasyonu da sağlanarak işletmenin bilgi sistemine yapacağı katkıda artırılmış olmaktadır.

Ancak kriz sinyallerinin personel tarafından yanlış yorumlanması olasıdır. Ufak tefek sorunlarda dolayı hemen panik önlemler alınması anlamı yoktur. Bunu için gelen mesajın değerlendirilmesi ve sağlanması yapılarak hareketlere yön verilmelidir.

2.12.4 Kriz Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri

- a. Karar vericiyi etkileyebilecek kriz türlerinin çeşitliliği ve krizin içinde bulunduğu safha hakkında yöneticilere bilgi sağlamak,
- b. Yöneticilere krizi tanıma ve değerlendirme yeteneği kazandırmak,
- c. Krizden kaçınma planları geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak,
- d. Mümkün olan en iyi şekilde, krizin yönetilebilmesi için gerekli olan yeteneğin yöneticilere kazandırılmasını sağlamaktır.

Kriz yönetiminin genel özellikleri ise:

- Kriz yönetimi, yönetimin özel bir şeklidir.
- Kriz yönetimi, örgütün faaliyetlerini, yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir.
- Kriz yönetimi, örgütün krizi en az kayıpla ve zararla atlattırılmasını sağlamaya yöneliktir.

- Kriz yönetimi, aynı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyetler yükler.
- Kriz yönetimi ilkeleri stratejik yönetim ilkeleri ile çok yakından ilgilidir.
- Kriz yönetimi, karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, örgütün gelecekte karşılaşılabileceği krizlere karşı hazırlıklı olmasını ve ondan kurtulabilmesini sağlar.

İşletme yönetimi yine bu dönem içinde krizin işletme üzerinde yarattığı etki ve tecrübeler ışığında bir öz değerlendirme yaparak şu sorulara cevap aramalıdır:

- İşletmeyi etkileyen krizle ilgili hangi uyarı sinyalleri alındı?
- Krizle ilgili uyarı sinyalleri alındığında uygun işlemler yapıldı mı?
- Krize karşı alınan kararlar ve yapılan faaliyetler krizi çözmede yarar sağladı mı?
- Krizlere yönelik hazırladığımız kriz yönetim planı başarılı oldu mu?
- Plandaki eksik yönler neydi?

İşletme yönetimi yukarıda saydığımız bu ve buna benzer sorular yönetim planında gerekli değişiklikleri yapmalı, ışığında karşılaşılabilecek yeni bir kriz karşısında kullanılacak kriz yönetim planının etkinliğini arttırmalıdır.

Bir kriz anında (Kısa Dönem, Orta Dönem, Uzun Dönem İçinde) yapılabilecek çalışmaların bir özeti tablo 2.2 de görülmektedir.

Tablo 2.2
Kriz Yönetimi

Kısa Dönem
<p>Kriz Yönetim Ekibinin Harekete Geçirilmesi İşletmeyi Etkileyen Krizin Boyutlarının Belirlenmesi Krizle İlgili Alternatif Çözümlerin Üretilmesi Personel, Kamu ve Medyaya Krizle İlgili Bilgi Verimi</p>
Orta Dönem
<p>Krizin Ortaya Çıkardığı Zararların Tespit Edilerek Ortadan Kaldırılması Teknik Hasar Kontrolü Krizden Zarar Görenlere Gerekli Tazminatların Ödenmesi Çevresel Kirliliğin Temizlenmesi Bozuk ve Hatalı Ürünlerin Geri Toplanması Üretim Sistemindeki Hataların Giderilmesi Alacak Tahsilatlarının Hızlandırılması Kredi Ödemelerinin Ertelenmesi Reklam, Ürün Geliştirme ve İşletme Verimliliğinin Arttırılması İşletmenin Rekabet Gücünün Yüksek Olduğu Alanlara Yönelinmesi Toplam Kalite ve Kendi Kendini Yöneten Gruplar Uygulamaları AR-GE Çalışmalarına Ağırlık Verilmesi</p>
Uzun Dönem
<p>İşletmenin Gözden Geçirilerek Yeniden Yapılanma Çalışmasına Yer Verilmesi Başarısız İşletme Yöneticilerinin Değiştirilmesi Kriz Yönetim Planının Gözden Geçirilmesi</p>

Kaynak: Yaşar Sucu, *Kriz Yönetimi*, İstanbul: Elif Yayıncılık, 2000, s.121.

ÜÇÜNÜCÜ BÖLÜM

YENİDEN YAPILANMA SÜREÇİNİN BİR UYGULAMASI

3.1 Firma Profili ve Güncel Durum

1982 yılında ticari yaşamına başlayan firma başlangıçta sera örtüsü ve plastik torba mamülleriyle boy göstermiştir. Günümüzde ise ürün yelpazesinde kauçuk plaka, eva plaka ve terlik çeşitleri oran olarak büyük bir paydayı kaplamaktadır. Firma sektör olarak kendine ayakkabı ve ayakkabı yan malzeme grubunu hedef almış ve bu sektörde başarıyı amaçlamıştır. Firma içi yönetim profilinde ülkemizde orta ölçekli firmaların nerdeyse çoğunluğunu oluşturan aile yönetimi mevcuttur.

1982 yılında kurucu olarak ver alan baba- oğullar(ikinci nesil) yönetimi zamanla ikinci nesil olarak nitelendirebileceğim yönetim tarzına dönmüştür. Bu dönem içerisinde yaşanan Türkiye deki tüketim artışı ve özellikle Rusya pazarının sağladığı alım gücü firmayı ivmeli bir büyüme trendine sürüklemiştir. Gene bu dönem içerisinde ikinci nesil yöneticiler arasında kopmalar yaşanmış ve ayrı firmaların kurulmasıyla ikincil nesil yönetiminde bölünmeler izlenmiştir. Yaşanan firma içi ortak bölünmesi firmada kalan ikincil nesil aile fertlerini tedirginliğe sokmuş ve bireyleri firma yönetimini tamamen üstlenme davranışına sevk etmiştir. Firma karşılaştığı üretim talebini sağlamak amacıyla bina ve kadro genişlemesine baş vurmuştur. Ancak yapılan tesis yatırımlarının ani kararlarla sonuçlara bağlanması anlık çözümler yaratmakla beraber gelecek için çözümden çok sorun oluşturmuştur. Tesis yatırımları yanında işletme içi makine modernizasyonuna gereken kaynak aktarılmadığından zaman içerisinde değişen müşteri istek ve kalite arzusuna cevap vermekte güçlükler çekilmeye başlanmıştır. Yaşanan mamül talebi doğrultusunda pazara diğer girişimcilerin girmesiyle rekabeti de artırmıştır. Küçük ölçekli üreticilerin kayıt dışı olarak piyasaya yansıttıkları fiyatlarla savaşmak söz konusu firma büyüklüğü ve bu büyüklüğün verdiği gider artışları sonucunda zorlaşmıştır.

Firma gelen talepler doğrultusunda basit modeller başladığı terlik üretimini zaman içerisinde günlük 10.000 çift düzeyine çıkarmıştır. Yaşanan genişlemeyle beraber firma

fuarlara katılmış ve buradan önemli derece de müşteri edinmiştir. Birçok firmanın arzuladığı bu durum yüklü siparişleriyle beraber Rusya pazarından farklı olarak işletmeyi kalite standardı ve teslim tarihi garantisi gibi istekleri cevaplamakla karşı karşıya bırakmıştır. Firma yaşadığı büyümeyle doğru orantılı olarak belirgin bir insan kaynakları politikası izlemediğinden bu istemlerin karşılanmasında sorunlarla karşılaşmaya başlamıştır. Terlik üretiminde yaşanan kalite standartları sorunları kazanılan müşterilerin isteklerinin ve şikayetlerinin cevaplanamaması Avrupa müşteri portföyünü kısa zamanda eritmiştir. İç piyasa dönük yapılan markalaşma girişimi gene aynı sorunla karşı karşıya kalmış, kalite sorunu mal iadeleri sonucunu yaratmıştır. Bu sorunların yanı sıra işletme içerisinde yaşanan organizasyonel sorunlar ikinci nesil yöneticilerini işletme dahilinde yenilikler yapmaya sevk etmiştir.

Bu değişikliği gerçekleştirmek üzere dört kişilik bir kadro kurulmuştur. Kurulan kadro tanıdıklar etkisiyle oluşturulmuştur. Firmanın yeniden yapılanma işlemleri çerçevesinde öncelikle büro ve donanım konusunda iyileştirmelere verilmiştir. Bu yöndeki çalışmalar grubun yaptığı en olumlu girişimler olarak nitelendirilebilir. Firmanın organizasyon yapısında kullanılmak üzere formlar üretilmeye başlanmıştır. Ancak grup ofis işlerine o kadar eğilmiştir ki fabrika içi kültürden ve ayakkabı sektöründen uzak kalmışlardır. Fabrika içindeki fonksiyonların süreç şemaları çizilmiştir. Ancak oluşturulan süreçler firma gerçeklerinden ve uygulanabilirlikten çok uzak kalmıştır. Kadronun beyaz yakalılara uygulanan anket sonuçlarının yer aldığı tablo 3.2 de görülebileceği gibi; firmanın beyaz yakalı çalışanlarıyla güç ve üstünlük savaşına girmesi değişim için gerekli olan birliğin oluşma şansını ortadan kaldırmıştır. Aynı zamanda firmanın kalite ve teslim sorunları nedeniyle yaşadığı kan kaybı bu dönem içerisinde hızla devam etmiştir.

Grubun yeniden yapılanma çabaları firma için yaklaşık 8 ay kadar devam etmiştir. Firmanın başındaki aile bireyleri yaşanmayan değişimden dolayı ikinci bir karar olarak organizasyondaki sorunları gidermek üzere genel yönetim koordinatörü adı altında genel kurul yetkili üst düzey bir yöneticiyi göreve getirmişlerdir. Ancak gene aile yakınlarının etkisi nedeniyle sektör ve deneyim olarak yeterlilikten uzak bir seçim yapıldığını yapılan anket tablo 3.2 göstermiştir. Tepki olarak ilk yapılanma ekibi görevi bırakmıştır.

Tüm bu olumsuzluklara rağmen yeni gelen koordinatörle beraber yenilikçi

kararlar alınmış ; uzun dönemli bir aradan sonra fuarlara katılım ,marka imajı ve kalite için anlamlı girişimler yapılmıştır.

Firma sahiplerinin kısa zamanda sayısal olarak başarı görme istekleri , üst düzey yöneticinin yapılan değişimde liderlik olarak tam yetiye sahip olmaması , orta kademe yöneticilerine yetki ve sorumluk devrinin tam anlamıyla yapılmayışı ve aynı dönemde yaşanan ülkesel ekonomik kriz ikinci yeniden yapılanma hareketi ve yöneticisinin sonunu hazırlamıştır.Tüm bu gelişmelere rağmen bu dönemde firma yurt dışı pazarında olmasa da yurt içi satışlarını belirli bir düzeyde koruyabilmiştir. Bunda ki en büyük etken kalite sorunlarına rağmen firmanın sahip olduğu üretim kapasitesin büyüklüğüdür.Yaşanan bu gelişmeler değişim ve gelişimi işletme içinde harekete geçirmenin hiçte kolay olmadığını herkese ispatlamıştır.Yaşanılan tecrübeler doğrultusunda amaçlara ancak ekip başarısıyla ulaşılabileceği anlaşılmıştır ; bu noktada etkin bir liderin ihtiyacı da görülmektedir.Ancak liderin sektör içerisinden ve yeteri tecrübeye sahip olması kaçınılmaz gerçek olmuştur. Bu amaçlı yapılan görüşmeler sonucunda yeni üst düzey yönetici ve kadrosu şirket bünyesine katılmıştır.

3.2 İşletme Bünyesinde Verilerin Toplanması

Yeniden yapılanmayı hedefleyen firmada öncelikli olarak var olan durumu tespit etmek amacıyla dört ayrı bölümden oluşan bir anket işletme çalışanlarına uygulanmıştır. Firmada çalışanların eğitim durumları göze alındığında anketlerin kolay yorumlanabilir olabilmesi için özen gösterilmiştir. Anketlerin uygulanması esnasında tedirginliği azaltmak amacıyla zarflar içinde aynı renk kalemlerden yararlanma koşulu dahilinde çalışanlara dağıtılan formlar ortak toplama kutusunda toplanmıştır.Uygulama öncesinde özellikle mavi yakalıların, anketle ilgili olarak bilgilendirilmesi için iki adet uygulamalı toplantı yapılmıştır. Anket yöntemiyle sorunların ve verilerin toplanmasına yönelmekle; aynı zamanda planlanan yeniden yapılanma kavramına olan ilgiyi işletme bünyesinde arttırmakta hedeflenmiştir.(Ek 2)

Uygulama yer alan işletmede toplam olarak 68 kişi çalışmaktadır.Bununla ilgili olarak beyaz ve mavi yakalıların sayıları Tablo 3.1 de gösterilmiştir..Anket çalışmasına katılımın tam olması sağlanmıştır. Anket çalışmasının ilk aşamasında çalışanlara 11 adet soru yöneltilmiştir. Soruların kapsamı genel bilgiler ve işletme bünyesindeki genel

uygulamalarla ilgili düşünceleri öğrenmeye yönelik olmuştur. Anket çalışmasının ikinci aşamasında çalışanlardan anketin ikinci bölümünde yazılı olan kavramların kendileri için ne kadar önem ifade ettiğinin belirlenmesi istenmiştir. Bu amaçla değer ölçümü için beş ve iki rakamları arasında derecelendirilen değer yargularından faydalanılmıştır. Anketin değerlendirilmesi ise verilen puanların aritmetik ortalamalarının hesaplanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Üçüncü aşamada ise çalışanlardan firmanın ankette yer alan kavramlarla ilgili olarak başarı durumunu tespit etmeleri istenmiştir. Gene değerlendirme amacıyla beş ve iki rakamları arasında derecelendirilen değer yargularından faydalanılmıştır. Değerleme yönetimi ise gene ikinci kısımdaki gibi yapılmıştır. Buraya kadar yapılan anket çalışmasıyla amaçlanan firmanın eleştirilen yönlerinin ortaya çıkarılması ve çalışanlar açısından ileride kullanılmak üzere hangi kavramların önem ifade ettiğinin belirlenmesi olmuştur.

Anketin dördüncü bölümü sadece beyaz yakalı (Yöneticiler, Departman Personeli, Şefler, Amirler) çalışanlara uygulanmıştır. Bu bölümün uygulanmasıyla geçmiş dönemlerde yapılmak istenen yeniden yapılanma girişimlerinin başarısızlık nedenleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ankette yer alan başarısızlık sebebi olacak kavramların önem değerlerine göre sıralanması istenmiş ve değerlendirme gene aritmetik ortalamayla yapılmıştır.

Tablo3.1
Anket Ana Kütlesi

Toplam Çalışan	68	
Çalışan Sayıları	Beyaz Yakalı	Mavi Yakalı
	21	47

3.3 Tespit ve Düşünceler

Anket sonuçlarının değerlendirilmesine başlandığında öncelikle yönetsel sistemde sorunların odaklandığı ve çalışanların belirsizliklerden dolayı tedirginlikler yaşadıkları tespit edilmiştir. İşletme bünyesinde var olan sorunların çözümü için yeni süreç akışlarının oluşturulması kaçınılmazdır. Aynı zamanda çalışanların firmada ortalama hizmet yılları ancak memnuniyetleri yükseltilecek sağlanabilecektir. (Şekil 3-1)

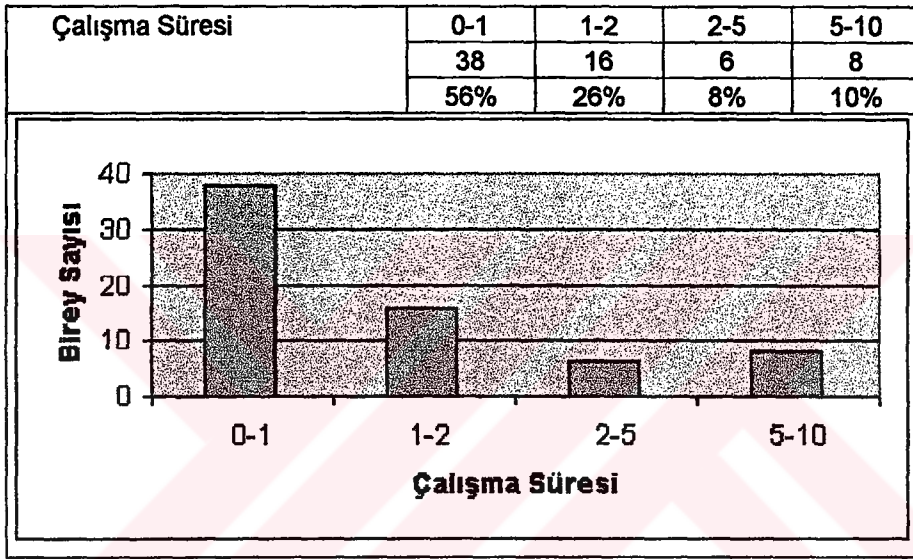
Öncelikle bölümlerde çalışma grub ve yöneticilerin katıldığı haftalık ve aylık toplantılar organize edilmelidir. Bu toplantılarda hem söz konusu haftanın planı yapılırken, hem de kişiler birbirilerinin yaptıklarından, düşündüklerinden ve planlarından haberdar olacaktır.

Tablo 3.2
Yönetimde Başarısızlığın Temelleri

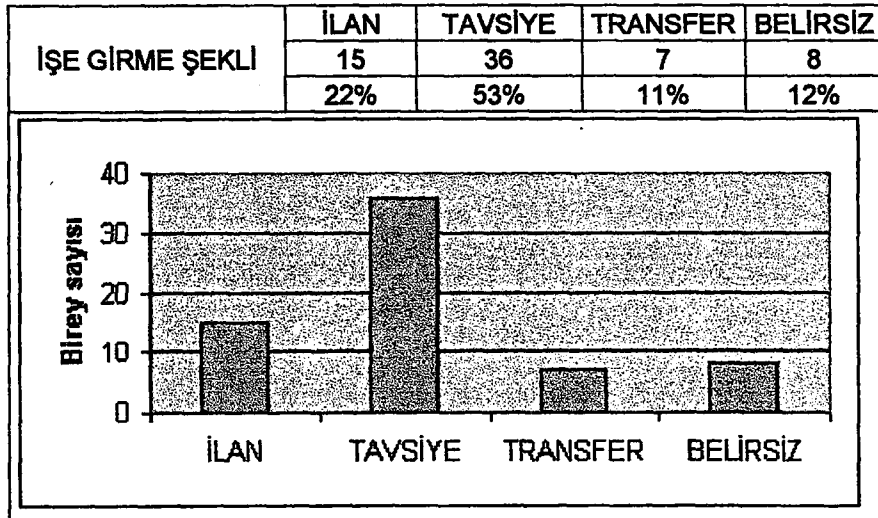
HEDEFLERE NEDEN ULAŞILAMADI ?	
Yeterli tecrübeye sahip olunmayışı	1,9
Yetki ve sorumluluk karmaşası	2
İşletme sorunlarının tespitinin yapılmaması	2,1
Hedef ve amaçların kesin belirlenmemesi	2,4
Yönetimdeki iç çekişme	2,7
Fikir alışverişinin olmayışı	2,9
Liderlik vasıflarının eksikliği	3,2
Takım ruhunun oluşturulamaması	4,1
Çözümlerin gerçeklerden uzak olması	4,3
İletişim ve haberleşme kaynaklarının etkisizliği	4,7
Personel alımında gerekli özenin gösterilmemesi	5,4
Gerekli eğitimden yoksunluk	6,1
Yabancı dil eksikliği	7,6
Ekonomik kriz	8,3
Finansal gücün eksikliği	9,7

Bu sayede, daha önce birbiriyle çalışmamış kişiler, birlikte çalışmayı öğrenmeye başlayacak ve ortak kararlar işletme bünyesinde yer alacaktır. Bu toplantılar sayesinde, yönetim sürekli olarak gelişmelerden haberdar olacak yanı sıra, kendi görüş ve beklentilerini gruplara iletebileceklerdir. Bu toplantıların düzenlenmesiyle belirli bir çalışma düzeni, toplantı düzeni, sorun çözme süreci, sorunlardan haberdar olma sistemi, orta kademe yöneticileri arası çekişmeleri kontrol altına alabilme ve çalışanların yönetime katıldıklarının izleniminin yaratılması amaçlanmıştır.

Yapılması gereken öncelikli iş tüm firma çalışanlarının etkin olarak ulaşabileceği işletme içi haberleşme ağının oluşturulmasıdır. Böylelikle işletme içinde yaşanan tüm gelişmelerden herkes haberdar olacak ve fisiltı gazetesinin etkinliği azaltıla bilecektir. Diğer amaçta çalışanların kurulacak olan yeni yönetsel sistemle ilgili bilgilendirilmeleri bu yolla kolaylaşacaktır. Bu amaç doğrultusunda yemekhane , çay salonu , genel girişler ve finans bölümünde uygun noktalara duyuru panosu adı altında uygun ölçülerde 7 adet pano hazırlanmıştır. Yeni bir bilgi açıklandığında bunu taşıyan kağıt ilk 5 gün kırmızı bu süreyi aştıktan sonra mavi renkle işaretlenecek ve panoda asılacaktır.



Şekil 3.1
Ortalama Çalışma Süresi



Şekil 3.2
İşe Girme Şekli

Tablo3.3

Çalışanların Kavram Değerlemeleri	
5-SON DERECE ÖNEMLİ 4-ÖNEMLİ 3-AZ ÖNEMLİ 2-HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL	
	ortalama
Ücret ve maaş miktarı	4,75
Sosyal imkanlar ve ulaşım hizmeti	4,7
Sağlık ve iş güvenliği	4,68
Firma içinde çalışanların kendilerine bir gelecek görmeleri	4,62
Gelecek dönemlere ait maaş/ücret politikalarının açıkça belirtilmesi	4,6
Çalışma ortamı ve günlük çalışma saati miktarı	4,56
Şirket dahilinde yetki ve sorumlulukların kesin hatlarıyla belirlenmesi	4,55
Çalışanların iş ve özel hayatlarına ayırdıkları zamanın dengeli olması	4,45
Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları	4,4
Sorunlara yönetimin her zaman sahip çıkması ve çözümlemesi	4,3
Tüm çalışanlara eşit imkanlar sağlanması	4
Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak karar verme yetkisine sahip olması	3,65
Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini çalışanlarla paylaşması	3,44
Çalışanlara firmanın kendilerini geliştirme imkanı sunması	2,9
Ortak yapılan toplantılar ve düşünce paylaşımı	2,7
Ödüllendirme sisteminin bulunması	2,6

İletişimi güçlendirmeye yönelik bir başka çalışma ise, tüm şirketi kapsayan sosyal faaliyetlerin organize edilmesidir. Tüm departmanlardan katılımcının olduğu bu faaliyetlerde çalışanlara büyük bir bütünün parçası oldukları ve hep bir arada çalıştıkları hissettirilecektir. Bu da şirkete bağlılığı ve aidiyet duygusunu geliştirecektir. Beyaz yakalılara uygulanan anketin sonuçları göz önüne alındığında iletişim ve takım ruhu eksikliği rahatsızlık verici düzeyde bulunmaktadır. Alınan öncelikli değişim kararlarında bu rahatsızlığı gidermek yukarıda görüldüğü gibi öncelikli hedefler arasında yer almıştır.

Anket sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, özellikle ücret/maaş sisteminin nasıl çalıştığına bilinmesi çalışanlar için önemli bir konu iken, şirket tarafından yeterince açıklanamamış olduğu ortaya çıkmıştır. Bu eksikliğin görülmesinden sonra değişen hakların belirlenen çalışma koşullarının ve sistemlerinin, ücret/maaş uygulanmasının ve benzeri temel esasların çalışanlara duyurulması ve anket sonucunda ortaya çıkan ihtiyacın karşılanması amacıyla işverence bir iç yönetmelik hazırlanmıştır.(Ek1)

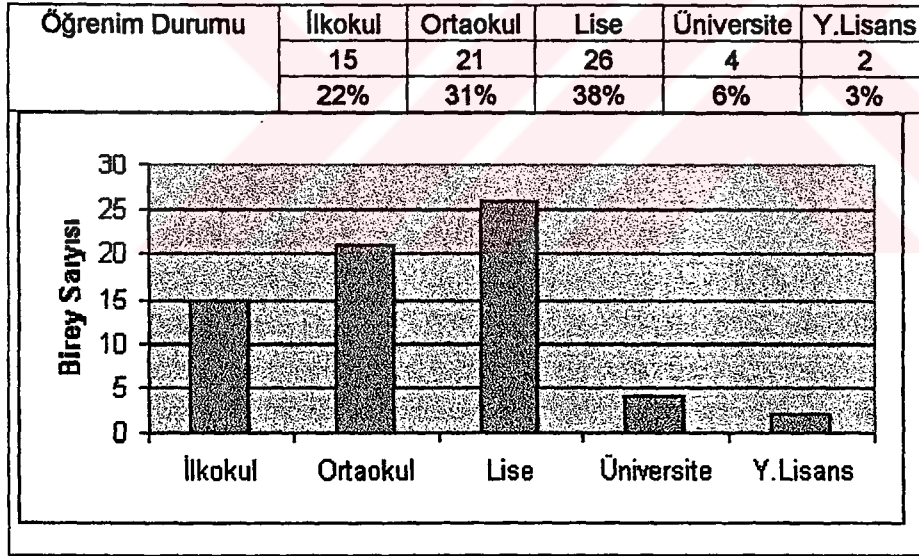
Tablo 3.4
Kavram Olarak Firmanın Çalışanlar Açısından Başarı Durumu

Firmanın Çalışanlar Açısından Başarı Durumu	
5-SON DERECE BAŞARILI 4-BAŞARILI 3-AZ BAŞARILI 2-BAŞARISIZ	
	ortalama
Ücret ve maaş miktarı	2,3
Sosyal imkanlar ve ulaşım hizmeti	2,4
Sağlık ve iş güvenliği	2,5
Çalışma ortamı ve günlük çalışma saati miktarı	2,48
Sorunlara yönetimin her zaman sahip çıkması ve çözümü	2,4
Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları	3
Ortak yapılan toplantılar ve düşünce paylaşımı	2,4
Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak karar verme yetkisine sahip olması	2,5
Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini çalışanlarla paylaşması	2,9
Tüm çalışanlara eşit imkanlar sağlanması	3,5
Şirket dahilinde yetki ve sorumlulukların kesin hatlarıyla belirlenmesi	2,6
Gelecek dönemlere ait maaş/ücret politikalarının açıkça belirtilmesi	2,5
Çalışanların iş ve özel hayatlarına ayırdıkları zamanın dengeli olması	2,5
Firma içinde çalışanların kendilerine bir gelecek görmeleri	2,2
Çalışanlara firmanın kendilerini geliştirme imkanı sunması	2,2
Ödüllendirme sisteminin bulunması	2,1

Anket sonuçlarından gözlene bildiği gibi işletmenin belirli bir personel politikası mevcut değildir.İşe alımlarda öncelikle tavsiyeler dikkate alınmaktadır.(Şekil 3.2) Orta

ölçekli aile şirket yapısı için karşılaşılan bu durum aslında sürpriz teşkil etmemiştir. Özellikle kalitenin çok daha ön plana çıktığı 1990'lı yıllarda (kaliteli üretim ve hizmetin, kalifiye personel ile sağlanabileceği gerçeği de göz önünde tutularak) personel faktörünün ihmal edilmesi rekabet ortamında varlığın sürdürülmesini zorlaştıracaktır. İşletmenin bundan sonra ihtiyaç duyduğu personelin alımında bu gerçeği göz önünde tutması için seçim sürecinde ikili kademe uygulaması aktive edilmiştir.

Bu sisteme göre öncelikle ihtiyaç duyulan bireysel özellikler , deneyim , yerleşim noktası gibi kriterler belirlenerek baş vurularda ön eleme gerçekleştirilecektir. Eleme sonrasında geriye kalan adaylar görüşmeye çağrılarak bölüm yöneticisi ile beraber değerlemeye alınacaktır. En son görüşmede ise çalışana sunulan imkanlar (maaş , sosyal yardımlar, izin , çalışma saatleri vb..) açıklıkla konuşularak süreç sonuçlandırılacaktır. İşletme için önem arz eden kritik noktalarda daha çok başvuruyu sağlamak amacıyla gazete ilanına baş vurmaya daha faydalı olacaktır.



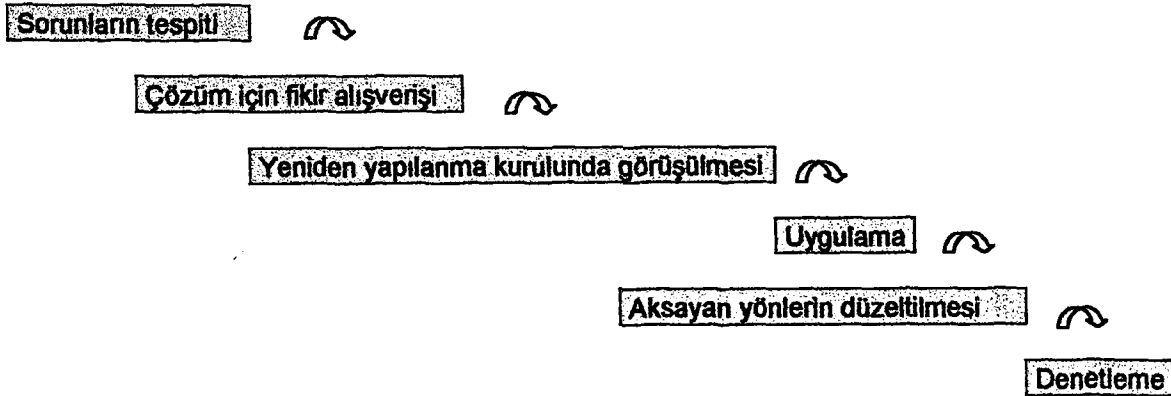
Şekil 3.3
Öğrenim Durumu

Hissedilen temel genel sorunlar

- Müşterilerden gelen kaliteye yönelik şikayetler
- Siparişin zamanında teslim edilmemesi
- Müşterilerle gerekli iletişimin oluşturulamaması
- Fiyat istikrarsızlığı ve rekabet gücündeki gerileme
- Terlik üretiminde istenen sayılara ulaşılmaması
- Üretim sisteminde yaşanan verimsizlik

- Yüksek orandaki iş gücü devri
- Sıklıkla yaşanan teknik arızalar
- Sipariş takipte yaşanan sorunlar
- Etkin bir stok ve üretim kontrolünün olmayışı
- İşletme içi iletişimin zayıf olması
- Yetki ve sorumluluk karmaşası
- Geleceğe yönelik hedef yoksunluğu

İşletmenin yönetim sistemi olarak sağlıklı bir yapıya sahip olabilmesi için öncelikle işletme içinde yer alan temel fonksiyon ve süreçlerin tanım ve sorumlulukları ortaya konulması gereklidir. Anketler baz alındığında bu sorunun çözümüyle beraber çalışanların kafalarındaki soru işaretlerinin büyük bir kısmı ortadan kalkacaktır. Böylelikle çalışanların iş tatmin oranları ve var olan hiyerarşik karmaşanın önüne geçilebilecektir. İşletmenin sahip olduğu fonksiyonların süreçleri tamamen yeniden tasarlanacaktır. Bu tasarım aşamasında başta yapılan toplantılar , anketler ve eski yaşanan sorunlardan hareket ederek en yalın , en kısa süreç akışları oluşturulmaya çalışılacaktır. Yeni süreçleri oluşturma aşamasında diğer dikkat edilen bir nokta firma sahiplerinin de katılımlarının sağlanarak yaşanacak ve hedeflenen değişimde rol oynadıklarını hissetmelerini sağlanacaktır. Var olan sorunların ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesi amacıyla işletme bünyesine yeni fonksiyonlar eklenecektir.



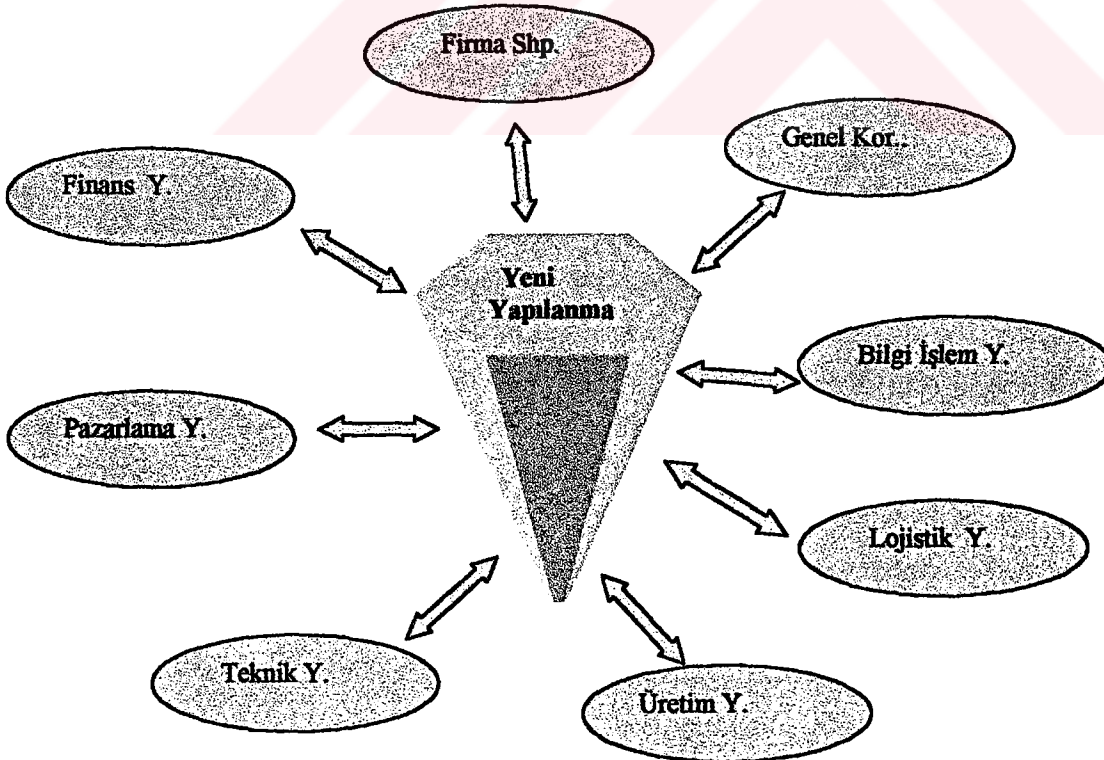
Şekil 3.4
Sorun Çözme Süreci

3.4 Temel Fonksiyon Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması

3.4.1 Yönetim

Yaşanan sorunlar ve elde edilen bilgiler ışığında öncelikle bölüm yöneticilerinin ve firma sahiplerinin katılacağı aksamasız rutin haftalık toplantıları uygulama kararı alınmıştır. Böylelikle amaçlanan yeniden yapılanma kurulu aktive edilmiş olacaktır. Gene bölüm yöneticilerinin kendi departmanlarında haftalık olarak orta kademe personelle toplantı uygulamasına geçmeleri sağlanmıştır. Bölümler yaptıkları toplantıları diğer departmanlarla beraberde ortaklaşa da gerçekleştirebileceklerdir.

Yapılan toplantılarla ilgili olarak mutlaka bir istem ve sonuç raporu hazırlanması zorunluluğu getirilmiştir. Yapılan toplantılarla hedeflenen ; değişik öneri ve fikirleri gündeme getirerek katılımcı bir yönetimin temellerini atmaktır. Anketlerde açıklıkla ortaya çıkan kademe, sorumluluk ve yetki karmaşasını gidermek için işletme yönetim şeması oluşturulmuştur. Haftalık olarak yapılan toplantılarda ortak katılımlı sorun çözme amacı temel ilke olarak benimsenmiştir

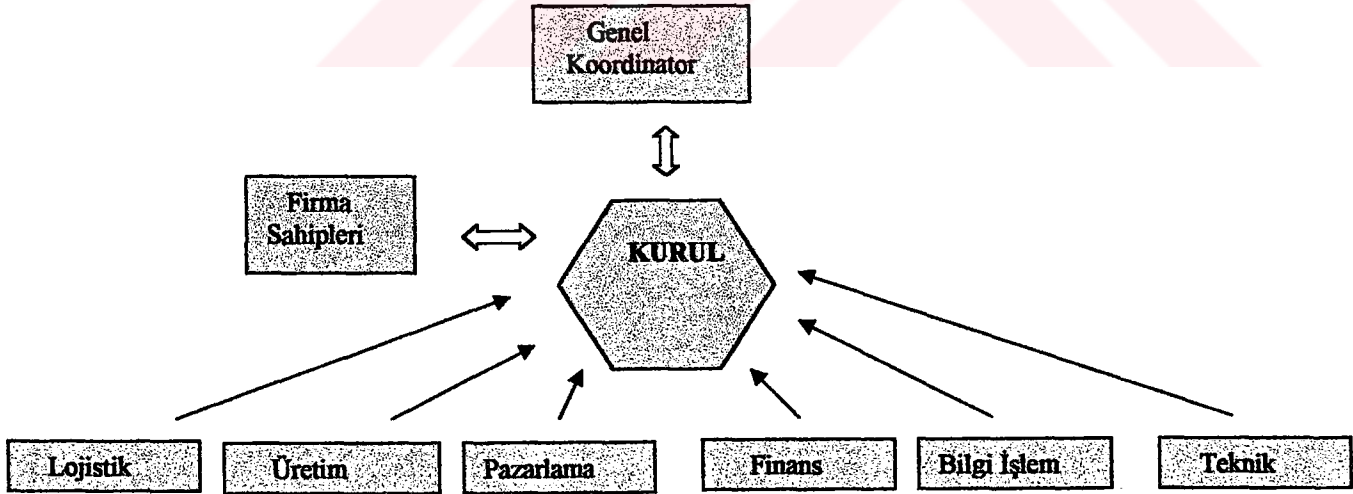


Şekil 3.5

Yeniden Yapılan Kurulu Oluşanları

Özellikle teknik ve üretim bölümlerinin yaşadıkları sıkıntıları gidermek ve büyük sorunlar yaratan üretim hattı arızalarını minimize etmek amacıyla acil olarak yeni makineler yatırımı ve bakım ekibi oluşturulmasına karar verilmiştir. Bölgesel olarak yaşanan enerji sorunu ve üretimin bu nedenle karşılaştığı kayıpları gidermek enerji birimi kuruluşuna öncelikli yer verilmiştir. Bilgi işlem adı altında yeni bölüm işletmeye dahil edilecektir. İşletmedeki yemek ve servis işleri taşeron firmalara yaptırılacaktır. Bölüm yönetmenlerine ,şeflere ve vardiye şeflerine telsiz telefonlar sağlanacaktır.

Firma sahiplerinin yönetimdeki rolleri denetim işlevi , satın alma onaylamaları olarak kararlaştırılmıştır ve ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili diyalog noktaları toplantı ve bölüm yöneticileri olarak tespit edilmiştir. Tüm bölüm yöneticileri ve onların gerekli gördüğü kimselere yetki ve sorumluluklar tam olarak verilecektir. Genel koordinatör yeniden yapılan çalışmaları dahilinde tam ve kesin yetkiye sahip kılınmıştır. Amaç yeniden yapılanma kurulu olarak başarıya en kısa zamanda , en az kayıpla ulaşmak olarak tespit edilmiştir



Şekil 3. 6

Yönetim Organizasyon Şeması

İşletmenin yeniden yapılanma kurulu tarafından açıklıkla ortaya konan tanımlamaları ;

Vizyonumuz: Hazır giyim sektöründe kalite ve teknolojik yenilikleri yakından takip ederek sektörün ihtiyaç gösterdiği mamül talebine cevap verebilecek işletme sistem ve kültürünü egemen kılmak

Misyonumuz: Eva , kauçuk plaka ve terlik üretiminde sektörün lider kurusu olabilmek.

Hedefimiz: Kalite, fiyat, hizmet ve mamül çeşidi konusunda sorunsuz sistemler kurarak maliyet ve satış ölçeklerinde rekabetçi duruma ulaşmak bununla beraber ayakkabı sektörü için EVA ve kauçuk bazlı plaka üretimi birincil ; bu malzemelerden yararlanarak terlik üretimini yapmak firmanın ikincil hedefi olmuştur.

3.4.2 Pazarlama

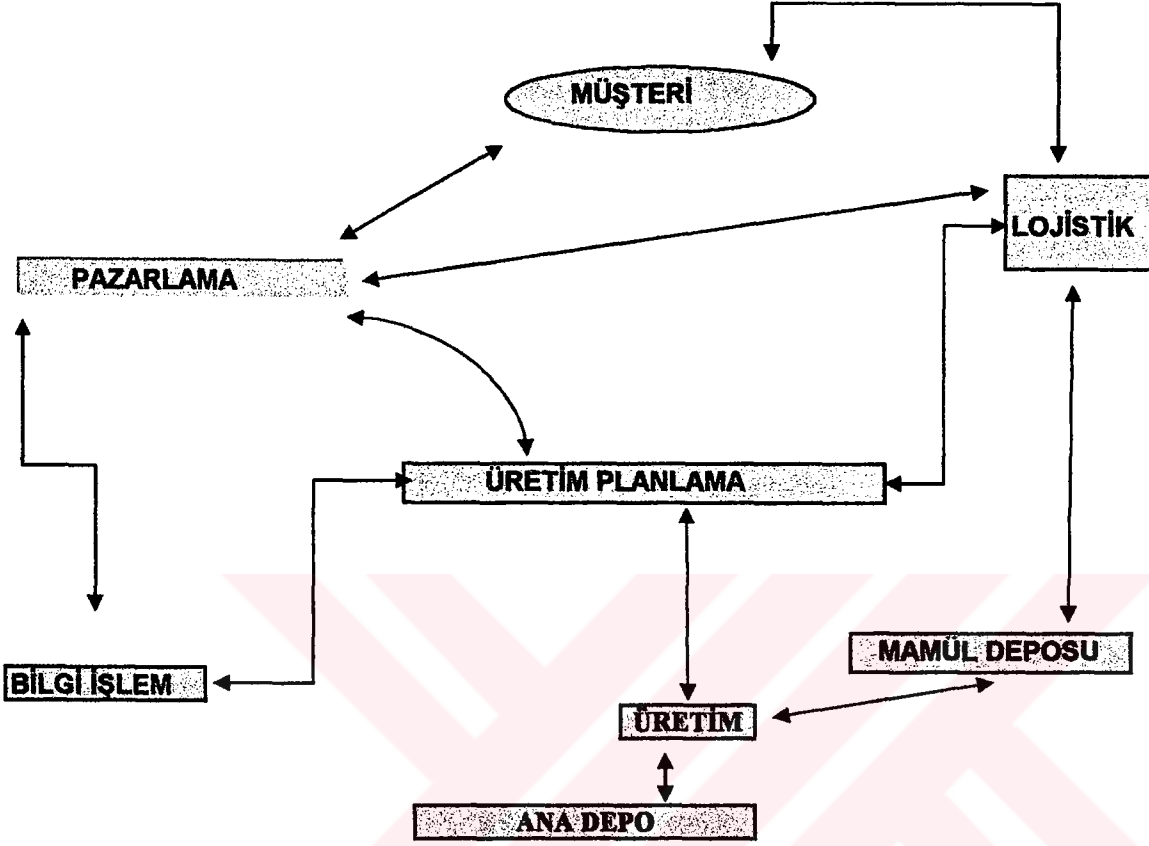
Müşterilerle olan iletişim , sektörel piyasada meydana gelen değişiklikler, eleştiriler ve rakiplerin tutumları gibi konularda işletmenin dışarıya açılan penceresi konumundaki pazarlama departmanında başlıca sorunlar yapılan görüşmeler sonucunda aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkün olmuştur.

- Siparişlerin takibi ve teslimiyle ilgili olarak yaşanan karışıklıklar
- Siparişlerin tam olarak yazılı hale getirilmemesi
- Siparişlerin teslim bilgilerinin geç elde edilmesi
- Yeni müşteri kaynakları için girişimlerin desteklenmemesi
- Standart mamül katalog ve özelliklerinin oluşturulmaması
- Çalışma saatlerinde yaşanan sorunlar

Yapılan tespitten sonra söz konusu departmanın sorunlarının çözümü için öncelikle siparişlerin standart olarak aktarılabilceği bir sipariş formatı geliştirilmiştir.(Ek 3)

Bu formatla beraber işletme fonksiyonlarına bilgi işlem adı altında yeni bir birim eklenmiştir.Bu sayede alınan her sipariş numaralandırılarak işleme alınacak ve teslim kadar eksiksiz izlenebilecektir.Aynı zamanda teslim zaman ve miktarları gene aynı birim tarafından pazarlama departmana iletmeye başlanacaktır.Yeni müşteri ve pazarlar için var olan fırsatlar ve finansal güç dahilinde aşağıdaki projelerin gündeme getirilmesi benimsenmiştir. Yaşanan dalgalanmalar nedeniyle sürekli olarak fiyat listesi değişimini

önlemek amacıyla Amerikan doları esaslı fiyat listesi oluşturulmuştur.



PAZARLAMA

Sipariş Kabul
Teslim ve Ödeme Uzlaşması
Sipariş Formunun Düzenlenmesi
Giden Mal Kontrolü

BİLGİ İŞLEM

Sipariş Verilerinin Girilmesi
Sipariş Numarasının Verilmesi
Teslim Tarihinin ve Miktarının Düşülmesi

ÜRETİM

Hammadde Listesinin Hazırlanması
Mamül Üretim
Depo Teslim

MAMÜL DEPOSU

Mamül Kabul
Stok Kayıtları
Mamül Çıkışı

H.DEPOSU

H.Kabul
Stok Kayıt
H.Çıkış

ÜRETİM PLANLAMA

Sipariş Teslim Tarihinin Tespiti
Üretim İş Talimatlarının Hazırlanması
Sevkiyat Listesinin Hazırlanması

LOJİSTİK

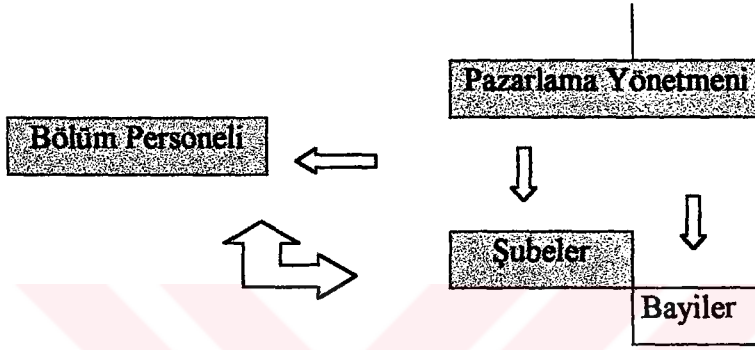
Teslim Bilgilerinin Alınması
Sevk
Sevk Bilgisinin İletimi

Şekil 3.7
Pazarlama Süreci

- Ürün ve firma tanıtımının yer aldığı web sayfasının hayata geçirilmesi
- Yurt içi ve dışı sektörel fuarlara katılım
- Müşterilere dağıtılmak üzere tasarlanacak numune katalogunun hazırlanması

- Rakiplerin satış gücünü ortadan kaldırmak amacıyla vadeli satışlara başlanması

Firmanın şehir merkezine uzaklığı dolayısıyla acil durumlar dışında ve yapılan departman programlarına sadık kalmak koşuluyla pazarlama personelinin merkeze akşam dönüş zorunlulukları ortadan kaldırılmıştır. Oluşturulması düşünülen bayi ağı için bunu önceden başarıyla bitirmiş benzer organizasyonlar incelmeye altına alınmıştır.



Şekil 3.8
Pazarlama Hiyerarşisi

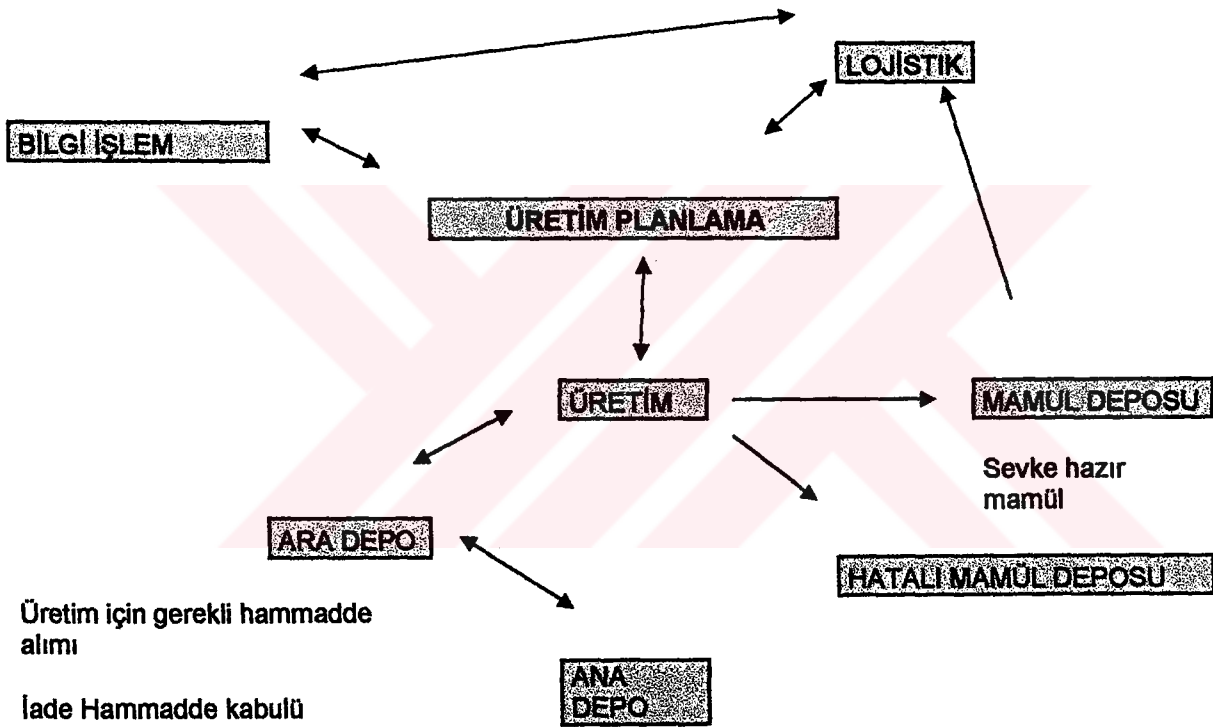
3.4.3 Üretim

Yapılan görüşmeler ve anketlerden çıkartılan sonuçlar dahilinde sorun yaratan üretim sahasının temizliği görevlendirmelerle sağlanmıştır. Yaz ve kış aylarında yaşanan ısınma ve soğutma sorunlarından dolayı verimsiz çalışmayı önlemek amacıyla teknik bölümden proje hazırlanması istenmiştir. Üretim sahasında çalışan herkesin gerekli koruyucu malzemeye sahip olması ve bunun kullanımının sağlanması vardiya şefleriyle kontrol altına alınacaktır. Üretim sahası içerisine gerekli uyarı levhaları yerleştirilmiştir. Üretimden çıkan malların karışıklığını önlemek amacıyla bekletme istasyonları ve bilgilendirme etiketleri uygulamaya alınmıştır.

Ortaya çıkabilecek kalite sorunları fark edildiği anda ilgili prosesi durdurma yetkisi için vardiya şeflerine tam yetki verilmiştir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında üretim şeflerinin mutlaka haberdar edilmesi gereklidir. Sürekli çalışan ve kontrol altında tutulması gereken bölümlere ait elemanların dinlenme araları düzenlemeleri vardiya şeflerine bırakılmıştır. Söz konusu aralar zil sistemiyle herkese duyurulacaktır. Gelen siparişler doğrultusunda gereken üretim ham malzemeleri ana depodan hammadde istem formlarıyla istenecek ve üretim sahasında yer alan ara depoda muhafaza edilecektir. Söz

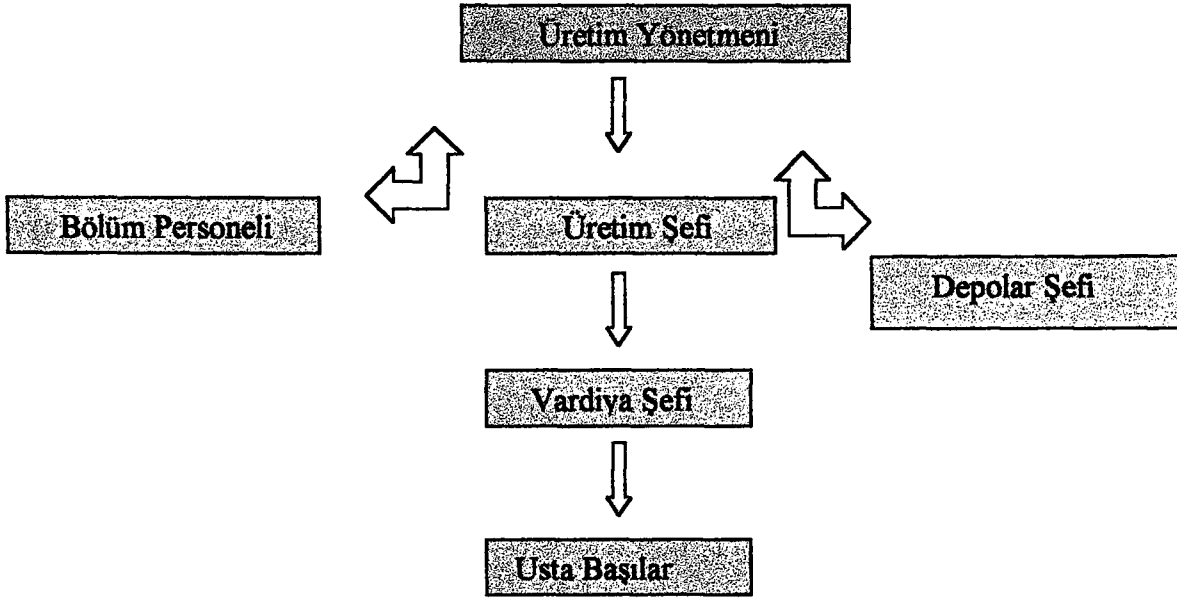
konusu deponun tüm sorumluluğu üretim bölümüne ait olacaktır. Aynı zamanda sevkiyat için tamamlanmış ürünlerin gene teslim formlarıyla mamül deposuna girişi sağlanacaktır. Üretimden çıkan hatalı mamüller için ayrı bir depo oluşturulmasına karar verilmiştir.

Böylelikle sevkiyat esnasında yanlış kalite mamülün müşteriye gönderimi engellenecektir. Ana hammaddeler için belirli stok ve tedarik yönetim süreci geliştirmek amacıyla satın alma ,bilgi işlem ve lojistikle ortak çözüm arayışlarına başlanacaktır.



Şekil 3.9
Üretim Süreci

Üretim planlamadan gelen üretim programları doğrultusunda üretim bölümündeki birimlere iş talimatları düzenlenecektir.(Ek4) Üretimde çalışan her personelin firma için değer ifade ettiği gerçeğiyle beraber sorunlarıyla yakından ilgilenilecektir.Amaç hatasız ve firesiz üretimdir. Bu noktada kaliteyi sağlamak herkesin görevidir. Üretimin her aşamasında personel kaliteden sorumlu olacaktır.

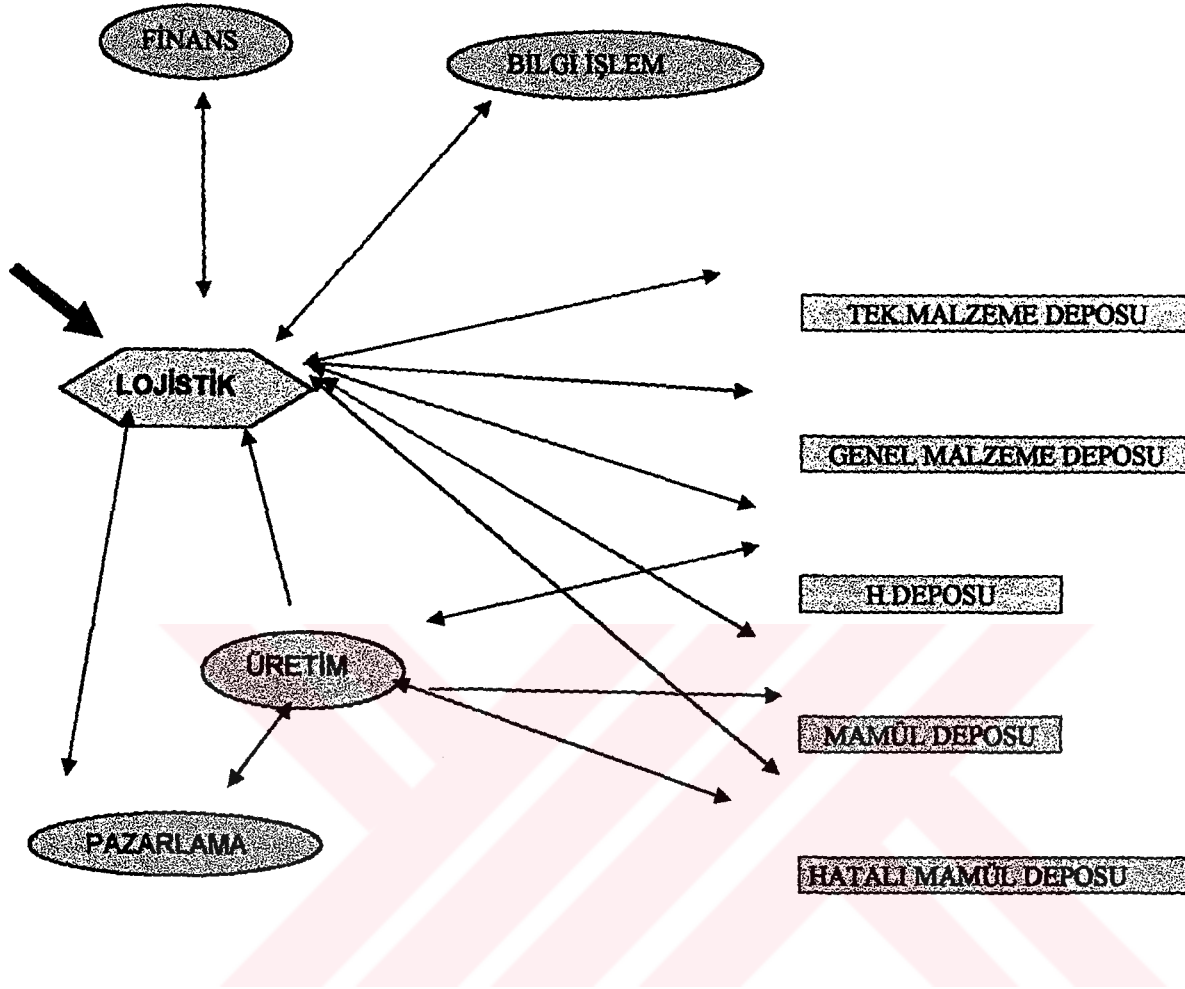


Şekil 3.10
Üretim Hiyerarşisi

3.4.4 Lojistik

İşletme içi tüm fiziksel hareketlerden sorumlu kılınmıştır. Üretim planlamadan gelen sevk emirlerini gerçekleştirmek, depo ve stok kontrollerini yapmak ve gerekli verileri bilgi işleme sağlamak temel sorumluluklarını oluşturacaktır. Bölüm itibariyle diğer departmanlarla sıkı bir bilgi iletişimi içinde olması gereklidir ve sorun çözümü amaçlı hareket etmelidir. Personel servisleri denetiminden gene bu bölüm sorumlu tutulacaktır. İşletmeye gelen her türlü mal ve diğer iletiler için bir kabul formu düzenlenecektir. Gelen iletinin niteliğine göre ilgili birimle hemen iletişime geçilecek ve onayları alınacaktır.

Kabulleri onaylanan iletimlerle ilgili olarak finans bölümüne gerekli bilgi verilecektir. Kritik hammaddelerin stok kontrolü için üretim ve bilgi işleme ortak çalışma kaçınılmazdır. İşletme içinde hammadde deposu (ana depo), teknik malzeme deposu, mamül deposu, hatalı mamül deposu ve genel ihtiyaç deposu olmak üzere 5 adet deponun tüm kontrolü ve yerleşim sorumluluğu lojistik bölümüne devredilmiştir.



LOJİSTİK

Sevkiyat İşlevi
 Hammadde Kabul
 Stok Durum Kontrolü
 Genel Malzeme Kabulü
 Teknik Malzeme Kabulü
 Teslim Alınan / Gönderilen Malzeme Belgelerinin Kontrolü
 Mamül Kabul

Şekil 3.11
 Lojistik Süreci

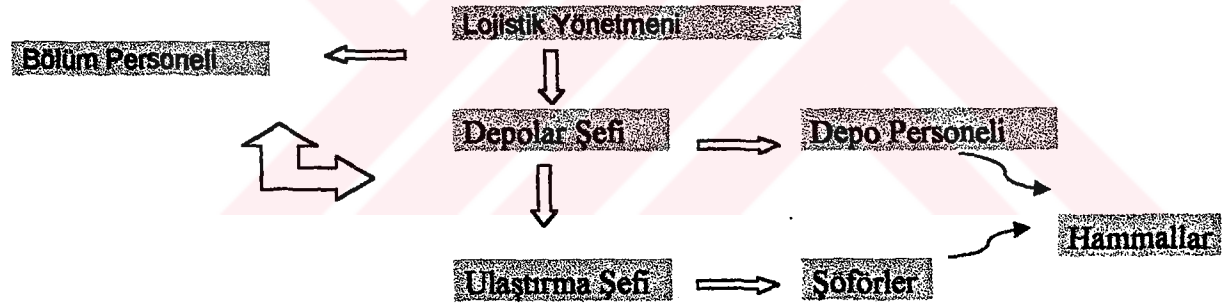
Bölümün sorumlu olduğu fiziksel mal hareketleri en çok , depolar , üretim ve satın alma bölümü arasında gerçekleşmektedir. Bu hareketler aşağıda genel olarak tanımlanmıştır.

Dağıtım: Gereken malzemelerin , depolardan ilgili birimlere gönderilmesine dağıtım adı verilir. Bu işlem doğrultusunda , gerekli miktardaki malzeme , depocu tarafından depolardan çıkartılır ve ilgili noktalara gönderilir.

İade : Üretim sonucunda , üretim tamamlandığı halde bazı malzemelerden artmış olabilir. Bu malzemelerin depolara geri gönderilme işlemine iade denir.Bu iade 15 günlük zaman dilimlerinde toptan yapılacaktır. Aynı zamanda müşteri tarafından geri gönderilen mamüllerin de kabulü lojistik tarafından yapılır. Söz konusu mamüllerin iade sebebi kalite ise pazarlama departmanı ile hemen iletişime geçilecektir.

Çıkış: Üretim sonucunda ortaya çıkan ana ürünlerin satış aşamasında mamül deposundan çıkıp müşteriye teslim edilmesi gereklidir.

Giriş: İşletmeye dışarıdan giren malzemelerin stok kontrole dahil edilmesi işlemdir.Depolar arası her fiziksel hareket ilgili formla mutlaka tespit edilecektir. Stok kontrolünün daha sağlıklı ve hızlı olarak yapılabilmesi için bilgi işlem bölümüyle beraber firma sistemine uygun bir barkot sistemi geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu sistemle beraber işletmeye kabul edilen her mal barkotlanarak işletme içindeki hareketleri kolaylıkla izlenebilecektir.



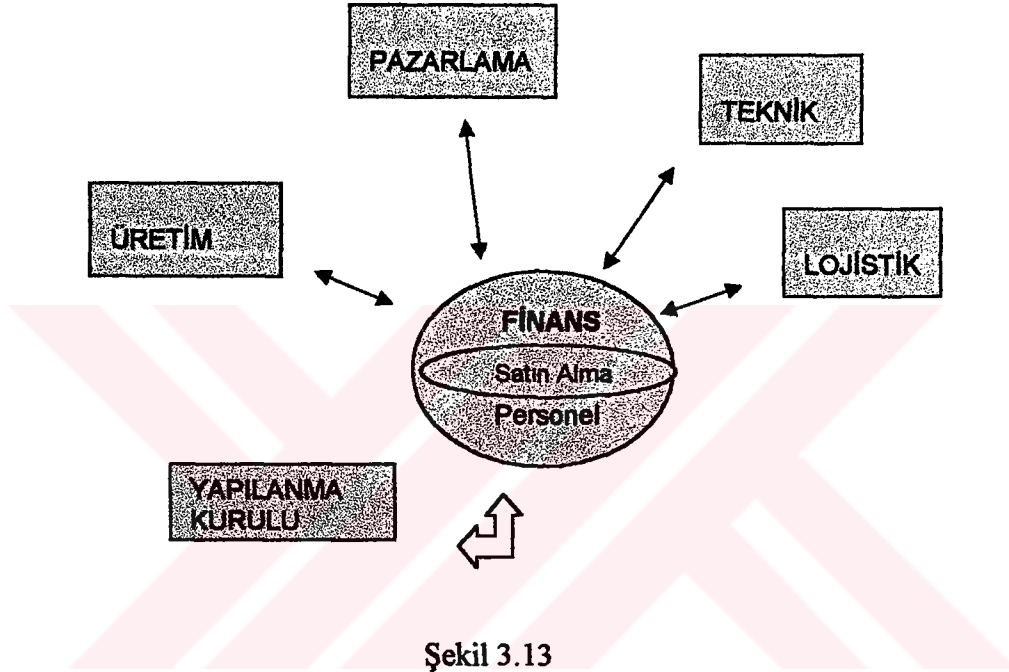
Şekil 3.12
Lojistik Hiyerarşisi

3.4.5 Finans

Bölüm işletmenin genel finansal yönetimi dahilinde , ödemeler, alacaklar , alım emirleri, ücret ve maaş dağıtımı, resmi evrak dökümantasyonundan sorumlu kılınmıştır. İşletmenin yapısında insan kaynakları bölümüne bu aşamada yer açılmadığından bununla ilgili yürütümler gene finans bölümü tarafından gerçekleştirilecektir.Personel alımında önceden sözü edilen basamakların izlenmesi esastır.

Çalışanların giriş ve çıkışta kontrolleri ve dolayısıyla mesai durumlarını daha kolay

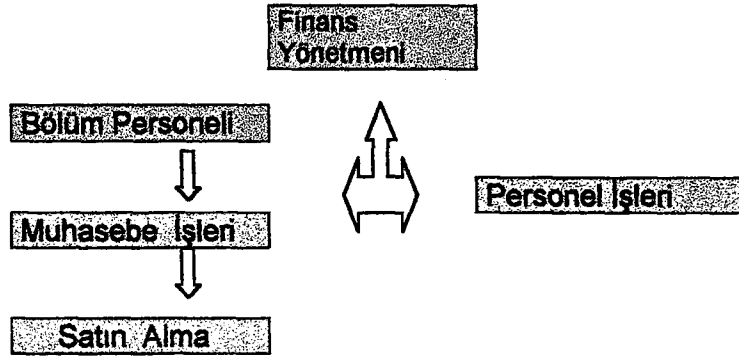
kontrol altına almak için otomatik kart gösterge sistemine geçilmesi öngörülmüştür.Çalışanlara yapılması gereken duyuruların organizasyonu gene bu bölümün sorumlulukları arasına katılmıştır.Firma adına yapılan her harcama mutlaka belgelendirilecektir.Çalışanların sorunlarını ilk iletecekleri nokta kendi birimlerinin vardiya şefleri olacaktır.



Şekil 3.13
Finans Süreci

Satın-alma süreci için bölümden personel görevlendirilmesi istenmiştir. İhtiyaç duyulan malzeme istek formları ve fiyat tekliflerinin hazırlanması bu ihtiyacı talep eden bölüme ait olacaktır.Talepler yeniden yapılanma kurulu tarafından onaylanacaktır.Özellikle yüklü mal alımlarında servis , kalite ve fiyat alternatifleri sunulması istenecektir. Mal kabullerde malı talep eden bölümün kalite yönünden onayı mutlaka istenecektir. Sonradan bu konuyla ilgili olarak çıkabilecek sorunlar onayı veren bölüme ilişkilendirilecektir

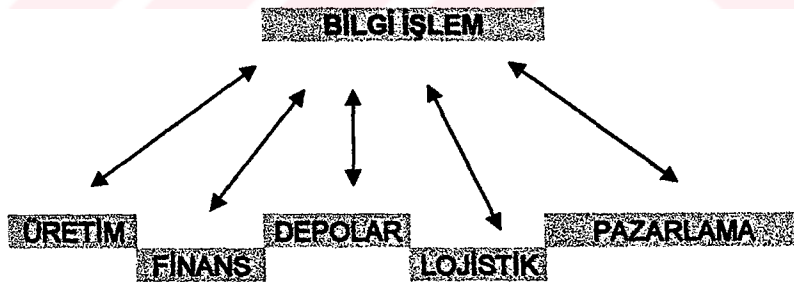
Ancak her malzeme talebinin uzun onaylamalar sürecini beklemesi işletme için krizlere neden olabileceğinden yeniden yapılanma kurulu tarafından bazı ayrıcalıklar ilgili bölümlere tahsis edilecektir.



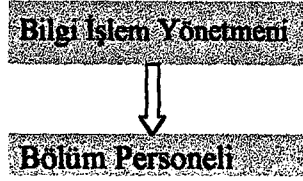
Şekil 3.14
Finans Hiyerarşisi

3.4.6 Bilgi İşlem

İşletmedeki sipariş süreci ve stok kontrolü başlıca olmak üzere tüm bilgi akışı ve düzenlemesinden sorumludur. Oluşturulacak barkot sistemi için acil olarak çözüm arayışlarına girecektir. Gene oluşturulacak otomatik giriş-çıkış kart sistemi için ilgili birimlerle iletişime geçilecektir. Pazarlama bölümünün isteği olan web tasarımı için çalışmalara başlanacaktır. Aylık olarak hazırlanacak üretim ve satış raporları için gerekli verileri hazırda bulunduracaktır.



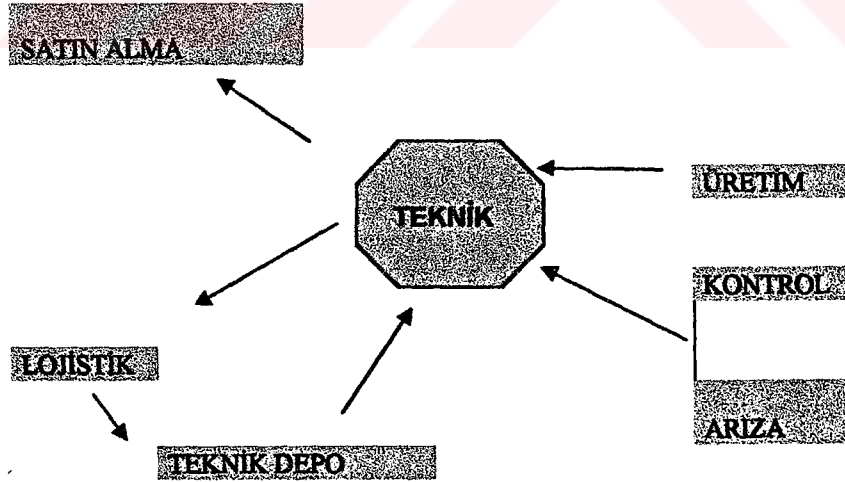
Şekil 3.15
Bilgi İşlem Süreci



Şekil 3.16
Bilgi İşlem Hiyerarşisi

3.4.7 Teknik Bölüm

İşletme için sorun teşkil eden arızalar ve aksamalar için üretim bölümüyle beraber önlemler alınacaktır. Sorunların nerelerden kaynaklandığı ve nasıl ortadan kaldırılacağı yönünde teklifler hazırlanacaktır. Yeniden yapılan kurulunca öngörülen enerji birimi için çalışmalara başlanacaktır. Bölümün ekipman ve personel eksikliği giderilecektir. Günlük, haftalık, aylık bakım ve onarım programları oluşturularak aksamasız işlemesi sağlanacaktır. Her vardiya da arıza ve aksamalara karşı eksiksiz ekipman ve personel görevlendirilmesi mutlaka yapılmış olacaktır. Eksik olan yangın söndürme sistemi acilen tamamlanacaktır. Yangın tüplerinin sayısı artırılacaktır.

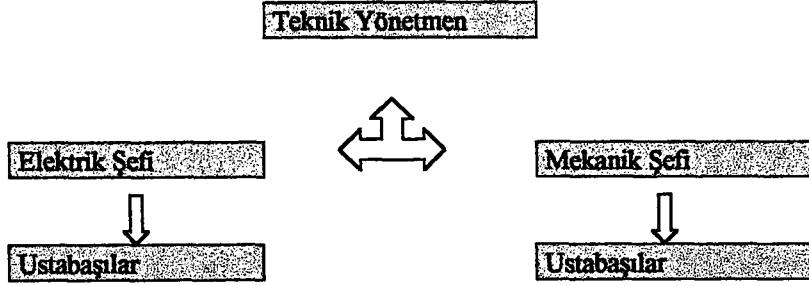


TEKNİK YÖNETİM

- Günlük Bakım Planı
- Haftalık Bakım Planı
- Aylık Bakım Planı
- Arıza Müdahale Programı
- Tasarım Ve Geliştirme
- Makine Standartları Kontrolü

Şekil 3.17
Teknik Hizmet Süreci

Genel olarak sorunlara ilk müdahale teknik ekip tarafından yapıldığından işletme bünyesinde yangın , su baskını , iş kazası gibi kriz anlarının organizasyonu teknik bölüme bırakılacaktır. Gerekli planlar ve uygulamalar bu bölüm tarafından hazırlanacak ve kurul onayından sonra işletmede hayata geçirilecektir.(Ek 5)



Şekil 3.18
Teknik Yönetim Hiyerarşisi

3.5 Uygulamada Yer Bulan Yeni Yönetim Teknikleri ve Kapsamları

İşletme genelinde yeniden yapılanma çalışmaları sırasında kavramlarından yararlanan yeni yönetim teknikleri ve uygulama alanları aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır. Firmanın var olan durumu göz önüne alınarak hedefler doğrultusunda uygun alıntılar ve yeni yönetim tekniklerinin düşünce sistemleri firma yapısına adapte edilmeye çalışılmıştır.

Benchmarking

Oluşturulması düşünülen şubeler organizasyonunun yapılandırılması

İşletme içi dinlenme ve yemek aralarının zamanlama tespit

Uygulanması planlanan barkot sistemi

Katalog ve fiyat listelerinin tasarımı

Değişim Mühendisliği

İşletme süreçlerinin yeni baştan tasarlanması

Yönetim kademesinin ve yeniden yapılanma kurulunun oluşturulma esası

İletişim kanallarının oluşturulması esasında

Yetki ve sorumlulukların süreç yöneticilerine sağlanması

Dış Kaynaklardan Yararlanma

Yemek ve taşıma servislerinin taşeron firmalara devredilmesi

Teknik bakım ve onarımlarda uzman servislerden yararlanılması
Üretimine başlanması planlanan terlik modellerinin dikiminin fasonculara devri

Öğrenen Organizasyonlar

Ortak katılımlı sorun çözme sisteminin firma içinde yaşamsal kılınması
Her hafta yapılacak bölüm ve yeniden yapılanma kurulu toplantılarının tasarım ve amacı aşaması
İletişim kanallarının oluşturulması esasında

Kalite Yönetimi

Kalitenin firma içinde egemen güç kılınmasında
Hammaddelerin kabulünde ve alımında kontrolün esas alınması
Üretim hattında depoların bölümlendirilmesi
Üretim sürecinin durdurulması yetkisinin çalışanlara devredilmesi
Kaliteden herkesin sorum tutulması
Yeni teknolojik yatırım kararı alım aşaması

Şirket Birleşmeleri

Sektörde daha iyi bir pazar payı alabilmek için satış ağırlıklı bayiler sistemine sahip firma ile yapılması düşünülen birlik ya da dikey birleşme

Kriz Yönetimi

Hayata geçirilen yeni fiyatlandırma politikası
Sorun çözme sürecinin yapısal oluşumu
Enerji darboğazını aşmaya yönelik plan
Yeni teknolojik yatırım kararı

SONUÇ

Sürekli değişen pazar şartları öncelikle esnek bir yapıyı işletmeler için gerektirmektedir. Firmalar uyguladıkları yeni yönetim ve gelişim teknikleri ile bünyelerini esnekleştirmeye çalışmaktadırlar. Gerek kamu kesimi gerekse özel kesimde yer alan örgütlerimizin yönetiminde geleneksel olarak yerleşmiş bulunan merkezîyetçilik alışkanlığı, alt kademelere yetki devrini belli oranda güçleştirdiği gibi astları da üstlere bağımlı kılmıştır. Açık ve yüz yüze eleştiri ve uyuşmazlıktan kaçınılmaktadır. Söz konusu davranışların toplum ve kültür değerlerine bağlı olarak ortaya çıktığını söylemek bu durumda yanlış olmaz. Yeniden yapılanma amacıyla yola çıkan firmaların öncelikle var olan durumu iyi tespit etmeleri gerekmektedir. Söz konusu tespitten sonra ulaşılmak istenen nokta, bu amaçla izlenecek yol ve firma gerçeklerinin uyumlaştığı uygulama metodu seçilerek işleme konulmalıdır. Dünyada var olan ve hızla kendini yenileyen yönetim tekniklerini kültürel özelliklere ve teknolojik seviyeye uygunlaştırıldıktan sonra uygulamaya geçmek akılcı yol olacaktır. Ulaşılmak istenen hedefler firmadan firmaya ne kadar değişiklik gösterse de uygulama ve tekniklerin merkezinde insan gerçeğinin yattığı da hiçbir zaman unutulmamalıdır..

İşletme için sistem oluşturulurken tüm dünyada başarıyla uygulanan politikalar incelenmeli kendi çalışanlarımız ve pazar pozisyonumuz değerlendirilerek uygulama için taslaklar hazırlanmalıdır. En uygunu katılımcı kararlarla belirlenmeli ve hızla işleme sokulmalıdır. Bu süreç esnasında paylaşım ve dayanışma başarının anahtarı olacaktır. Şu kesin gerçektir ki yirmi birinci yüzyıla girerken yaşanan değişime ayak uyduramayan örgüt ve sistemlerin geçmişleri ne olursa olsun belli bir süre sonra gelecekleri sorunlarla dolu olacaktır.

Temelde değişimi birden bire hissetmek olanaksızdır ve bu nedenle insanlar ve organizasyonlar karamsarlık içine düşebilirler. Ancak var olanı birden bire ortadan kaldırmak yada değiştirmekte hiçte sanıldığı kadar kolay değildir. İnsanların hedeflenen amaçlara doğru hızlı adımlarla ilerlemesi için onları bu yöne sevk eden takımların güçlü, deneyimli ve takım ruhuna sahip olmaları kesinlikle gereklidir. Değişime karşı yaşanan direncin büyük kısmı, değişimin getirdiği bilinmezlikten kaynaklandığı uygulamamızda da ortaya çıkmıştır. Uygulamada özellikle iletişim ve katılımlı karar alma üzerinde durulmaya çalışılmış ve bilinmezlik sınırları olabildiğince minimuma çekilmeye çalışılmıştır. Uygulama çalışmasında karşımıza çıkan temel sorunlar iletişim kanallarının

eksik oluşu, firma gerçeklerinin ve sorunlarının reel boyutlarda ele alınmayışıdır. Sorunları anlık çözümlerle geçiştirmek, gelecek için gerekli stratejileri belirlememek günümüz piyasalarında nedenli zararlı olabileceği çalışmamızda açıkça ortaya çıkmıştır. Hızla büyüme trendinde yer alan firma bir anda durgunluk dönemine geçebilmektedir.

Yönetim kadrosunun takım halinde hareket etmesi ; değişim yolunun uzun ve risklerle dolu olduğunu bilmesi başarıyı getirecektir. Burada önemli olan işletme içinde sorunlarla tek yönlü bakış açısıyla değil , katılımcı bir sistemle çözüm arayışı içine girmektir. Özellikle yeni süreçlerin tasarlanması ve uygulaması aşamasından sonra ortaya çıkabilecek sorunlar gene katılımcı önerilerle sonuca bağlanmalıdır. Süreçlerdeki sorumlulukların bilinmesi hem aksamaları giderecek hem de işletmenin kurumsallığa doğru attığı adımları hızlandıracaktır. Uygulamada başlangıçta yaşanan yetki ve sorumluluk dengesizliği giderilmeye çalışılmıştır. Ancak durumun sürekli olarak göz altında tutulması gerekli olacaktır. Çalışanlardan gelen tepkiler ve iş sonuçlarına göre yeniden değerlendirmelere açık olmak gerekmektedir. Çalışanların yönetime etki edebildiklerini görmeleri motivasyon olarak kendini gösterecektir. İşletmenin her bireyinin sahip olduğu hakları bilmesi soru işaretlerini azaltacak ve görevine daha çok ilgi göstermesini sağlayacaktır. Aynı zamanda işletme içindeki süreçlerin olabildiğince basit ifade edilmesi gereklidir. Uygulama ki örneğimiz de hem hiyerarşik hem de fonksiyonel süreç tasarımları kapsamın da bu nokta hayata geçirilmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin her zaman insan faktörünü göz önünde tutması ve değer olarak algılaması kaçınılmaz gerçek olmalıdır. Eleştiriye yapıcı yaklaşabilen ve hatasını görmeye çalışan sistem kurmak amaç olmalıdır. İşletmenin rekabet ortamında boy göstermesi için kalite sorunlarını kesinlikle çözmesi gerekmektedir. Bu aşamada süreçlerde yer alan herkese kalite ve müşteri kavramlarının değerlerini aşlamak gerekecektir. Özellikle kaliteden ödün vermemek başlıca hedef olmalıdır. Bunun için gereken teknik malzeme ve insan yatırımı günümüz şartları düşünülerek optimal değerlerde yapılmalıdır. Uygulamada yer verilen işletmenin bu amaçla ileri ki dönemlerde bünyesine insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu katması zorunluluk halini alacaktır.

İşletme bünyesinde tespit edilen sorunlar çalışma dahilinde söz edilen yeni yönetim teorilerinin yardımıyla çözüme kavuşturulmaya çalışılmıştır. Ancak burada önemli nokta ülkemizdeki çoğu işletmenin tipik bir örneği olan aile şirketinde, işlerin

yolunda gitmediğinin fark edilip çözüm arayışlarına başlanmasıdır. Yaşanan sorunların çözümü yöneticilerin değiştirilmesiyle bulunmaya çalışılmış, seçilen yöneticilerin firma gerçeklerinde uzak olması ve çözümleri bireysel olarak yakalama istekleri yeni çatışmalara meydan vermiştir. Bu arayışlar sırasında orta kademe yöneticilerinin duydukları kaygı ve mavi yakalılarının iş kaybetme endişeleri işletmenin bütünlük duygusuna zarar vermiştir. Yeniden yapılanma hareketinin başarıya ulaşması ancak birlik ruhunun yaratılmasıyla mümkün olacaktır ve işletmede herkesin bu ruhun bir parçasını temsil ettiği kabul görmelidir. Bu atmosferin yaratılması tamamen yönetim basmağının görevidir. Firma sahipleri öncelikle tüm yenilik hareketini sürükleyecek lider yönetici ve takımının seçim kararını doğru ve hızla bir şekilde vermek zorundadırlar. Seçimden hemen sonra yapılması gereken ise amaçların ,hedeflerin ortaya konulması ve çözüm yollarının üretilmesidir.Çözümler kararları ortak ruh bütünlüğüyle uygulamaya konulmalıdır. Uygulamada ele aldığımız işletme bünyesinde; geçmiş dönemlerdeki başarısız değişim hareketleri çalışanlar üzerinde hayal kırıklıkları yaratmıştır ve her yeni girişime gelip geçici bir heves olarak bakmaktadırlar. Çalışanların tekrar hedeflere dahil edilmesi içinse somut başarı yada uygulamalara ulaşmak temel amaç olmalıdır. Uygulamada görüldüğü gibi sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve firma genelinde kural uygulamalarına başlanması bu hedef doğrultusundadır.Tabi ki çalışanların beklentileri çıkar ve kazanım ağırlıklı olacaktır. Çalışma koşullarında iyileştirme, sosyal imkanların artırılması, ücret ve maaş zamu bunlara örnek olarak gösterilebilir. Zaten belli bir kayıp içinde bulunan ve yeniden yapılanmanın maliyetleriyle yüz yüze kalacak olan işletmenin bu gibi istemleri karşılaması hemen mümkün olmayacaktır.Burada izlenmesi gereken yol başarıyla beraber yürütülecek ödüllendirme sisteminin oluşturulmasıdır.

Gelişim ve günü yakalamak uzun ve sonu olmayan bir koşuya benzetilebilir. Sınırların nerdeyse ortadan kalktığı dünyamızda işletmelerin pazarda var olmaları her geçen gün daha da zorlaşacaktır.Bu nedenle her gün yeni çözümler ve yeni arayışların ortaya çıkacağını kestirmek hiçte zor değildir.Bu arayışlarda bireysel ve firma bazında mutlaka bir şeyler kazanmak, denemek daha doğrusu değişmek zorundayız. Bu gerçekle yaşamak başarının anahtarı olacaktır.

EK 1. İÇ TÜZÜK

FAZLA ÇALIŞMA ÜCRETİ

İş günlerinde yapılan fazla çalışmalarda normal çalışma ücretininin 100% fazlası ödenecektir.

Bayramlarda bu oran 150%

Resmi tatillerde 200% olacaktır

ÇALIŞMA SATLARI

İş günleri çalışma saat 8.00 ile 18.00 arasında olacaktır

Bu saat dilimi içerisinde 15 dakikadan iki dinlenme ve 45 dakikadan oluşan bir yemek arası mevcuttur. Vardiyalarda öğlen ve sabah kahvaltısı verilecektir.

En fazla çalışma süresi 16 saatir.

İZİNLER

1-5 yıl arası çalışanlar 15 iş günü

5-10 yıl arası çalışanlar 20 iş günü

10-15 yıl çalışanlar 20 iş günü

15 yıl ve üstü çalışanlar 30 iş günü

SOSYAL İMKANLAR

Tüm çalışanlar servis hizmetinden yararlanacaktır.

Evlilik ve askerlik hizmeti için tazminatlar Yeniden yapılanma kurulu tarafından belirlenecektir.

Ayrımla durumunda ihbar süresi çalışanlar için minimum süre 15 gün ,işveren için 30 iş gündür.

Yapılan hatalı tutumlar karşısında çalışanlara ihbar ve tazminat belgesi düzenlenecektir.

Ödüllendirme sistemi yeniden yapılanma kurulu tarafından belirlenecektir.

ÖZEL İZİNLER

Evlenme halinde 5 iş günü

Yakın akraba ölümlünde 4 iş günü

Eşin doğum yapması 1 gün

Diğer durumlarda Yeniden yapılama kurulunu kararları geçerli olacaktır

ÜCRETLENDİRME

Her yıl iki defa olmak üzere yeniden yapılanma kurulu tarafından zam oranları tespit edilecektir.

Çalışanlar maaşlarının yarısını avans olarak alabilecektir.

Bayram ikramiyeleri yeniden yapılanma kurulu tarafından belirlenecektir.

Beyaz yakalıları için deneme süresi 30 iş günü, mavi yakalıları için ise 21 iş gündür.

Deneme süresince asgari ücretler geçerlidir.

EK 2 FİRMA DEĞERLEME ANKETİ

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI İLGİLİ BOŞLUĞU DOLDURARAK CEVAPLAYINIZ

Kadın	Erkek

Yaşınız?

Evli	Bekar

Kaç Yıldır Firmada Çalışıyorsunuz ?		
0-1	1-2	2-5
		5-10

İşe Nasıl Alındınız?		
İLAN	TAVSIYE	TRANSFER
		BELİRSİZ

Öğrenim Durumunuz?		
İlkokul	Ortaokul	Lise
		Üniversite
		Y Lisans

Servisten Yararlanıyorsunuzuz?	
Evet	Hayır

Yemek ve Dinlenme Aralarınız Yeterlimi?	
Evet	Hayır

Acil Durumlarda Neler Yapılacağını Biliyorsunuzuz ?	
Evet	Hayır

Yemeklerden Memnunmusunuz?	
Evet	Hayır

İş Güvenliğiniz İçin Gerekli Malzemeler Varmı?	
Evet	Hayır

EK 2 FİRMA DEĞERLEME ANKETİ

AŞAĞIDAKİ KAVRAMLARIN SİZİN İÇİN NE DERECE ÖNEMLİ OLDUĞUNU KARŞISINDAKİ KUTUDAN PUANINI ALTINA İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ

5-SON DERECE BAŞARILI

4-BAŞARILI

3-AZ BAŞARILI

2-BAŞARISIZ

	5	4	3	2
Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları				
Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini çalışanlarla paylaşması				
Çalışanlara firmanın kendilerini geliştirme imkanı sunması				
Çalışma ortamı ve günlük çalışma saati miktarı				
Sorunlara yönetimin her zaman sahip çıkması ve çözümülemesi				
Sağlık ve iş güvenliği				
Ortak yapılan toplantılar ve düşünce paylaşımı				
Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak karar verme yetkisine sahip olması				
Sosyal imkanlar ve ulaşım hizmeti				
Tüm çalışanlara eşit imkanlar sağlanması				
Ücret ve maaş miktarı				
Gelecek dönemlere ait maaş/ücret politikalarının açıkça belirtilmesi				
Şirket dahilinde yetki ve sorumlulukların kesin hatlarıyla belirlenmesi				
Firma içinde çalışanların kendilerine bir gelecek görmeleri				
Çalışanların iş ve özel hayatlarına ayırdıkları zamanın dengeli olması				
Ödüllendirme sisteminin bulunması				

EK 2 FİRMA DEĞERLEME ANKETİ

FİRMANIZIN AŞAĞIDAKİ KAVRAMLARDA NE KADAR BAŞARILI OLDUĞUNU KARŞISINDAKİ KUTUDAN PUANINI ALTINA İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ

5-SON DERECE BAŞARILI

4-BAŞARILI

3-AZ BAŞARILI

2-BAŞARISIZ

	5	4	3	2
Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları				
Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini çalışanlarla paylaşması				
Çalışanlara firmanın kendilerini geliştirme imkanı sunması				
Çalışma ortamı ve günlük çalışma saati miktarı				
Sorunlara yönetimin her zaman sahip çıkması ve çözümülemesi				
Sağlık ve iş güvenliği				
Ortak yapılan toplantılar ve düşünce paylaşımı				
Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak karar verme yetkisine sahip olması				
Sosyal imkanlar ve ulaşım hizmeti				
Tüm çalışanlara eşit imkanlar sağlanması				
Ücret ve maaş miktarı				
Gelecek dönemlere ait maaş/ücret politikalarının açıkça belirtilmesi				
Şirket dahilinde yetki ve sorumlulukların kesin hatlarıyla belirlenmesi				
Firma içinde çalışanların kendilerine bir gelecek görmeleri				
Çalışanların iş ve özel hayatlarına ayırdıkları zamanın dengeli olması				
Ödüllendirme sisteminin bulunması				

EK 2 FİRMA DEĞERLEME ANKETİ

HEDEFLERE NEDEN ULAŞILAMADI ?

LÜTFEN KAVRAMIN ÖNEM SIRASINA GÖRE 1 DEN BAŞLAYARAK NUMARALANDIRINIZ

	SIRASI
Yabancı dil eksikliği	
Yeterli tecrübeye sahip olunmayışı	
Yetki ve sorumluluk karmaşası	
Gerekli eğitimden yoksunluk	
Ekonomik kriz	
Yönetimdeki iç çekişme	
Takım ruhunun oluşturulamaması	
İletişim ve haberleşme kaynaklarının etkisizliği	
İşletme sorunlarının tespitinin yapılmaması	
Hedef ve amaçların kesin belirlenmemesi	
Liderlik vasıflarının eksikliği	
Finansal gücün eksikliği	
Çözümlerin gerçeklerden uzak olması	
Fikir alışverişinin olmayışı	
Personel alımında gerekli özenin gösterilmemesi	

ÜNVAN
İSİM, SOYİSİM
VERGİ DAİRESİ
VERGİ NO
TEL NO
ADRES

NUMUNE
SERİ

SİPARİŞ TARİHİ
SİPARİŞ NO

TALİMAT TARİHİ
TALİMAT NO

NO	ADET	CİNS	KALIP	EBAT	KALINLIK	RENK	KALİTE	FİYAT	AÇIKLAMA
						ANA ARA			

DÜZENLEYEN	TESLİM ALAN	EKLER	AÇIKLAMA

NUMUNE

SERİ

SİPARİŞ TARİHİ

SİPARİŞ NO

ORT TAMAMLANMA

TARİHİ

TAMAMLANMA

TARİHİ

TALİMAT TARİHİ

TALİMAT NO

NO	ADET	CİNS	KALIP	EBAT	KALINLIK	RENK		KALİTE	AÇIKLAMA
						ANA	ARA		

DÜZENLEYEN

TESLİM ALAN

EKLER

AÇIKLAMA

TALİMAT TARİHİ
TALİMAT NO

SİPARİŞ TARİHİ	SİPARİŞ NO
ORT TAMAMLANMA TARİHİ	TAMAMLANMA TARİHİ

NUMUNE SERİ

NO	ADET	KALIP	EBAT	KALINLIK	RENK		KALİTE	AÇIKLAMA
					ANA	ARA		

DÜZENLEYEN	TESLİM ALAN	EKLER	AÇIKLAMA
------------	-------------	-------	----------

TALİMAT TARİHİ

TALİMAT NO

SİPARİŞ TARİHİ

SİPARİŞ NO

ORT TAMAMLANMA TARİHİ
TAMAMLANMA
TARİHİ

NUMUNE

SERİ

NO	PRES NO	ADET	KALIP	EBAT	KALINLIK	RENK		KALİTE	AÇIKLAMA
						ANA	ARA		

AÇIKLAMA

EKLER

TESLİM ALAN

DÜZENLEYEN

NUMUNE

SERİ

SİPARİŞ TARİHİ

SİPARİŞ NO

ORT TAMAMLANMA
TARİHİTAMAMLANMA
TARİHİ

TALİMAT TARİHİ

TALİMAT NO

NO	ADET	CİNS	ASORTİ	KALINLIK	RENK		AÇIKLAMA
					ANA	ARA	

DÜZENLEYEN

TESLİM ALAN

EKLER

AÇIKLAMA

EK 5 ACİL DURUM PLANI**YANGIN ACIL DURUM PLANI**

YANGIN ALARMINI ÇALIŞTIR
AKIŞ BORULARINI KAPAT
MAKİNELERİ KAPAT
MÜDAHALE EKİPİNE DURUMU ANLAT

ilk durumu fark eden

ÇALIŞANLARIN GÜVENLİĞİNİ SAĞLA
GENEL ENERJİYİ KES
YARDIMCI SU SİSTEMİNİ AÇ
DEPO ÖNLEMLERİNİ AL

müdahale ekibi

(8 KİŞİ)

VARDİYE ŞEFİ

İTFAİYEYİ ARA
TEKNİK YÖNETMENİ ARA
GENEL KOORDİNATORU ARA
İKİNCİ MÜDAHALE EKİBİNE HABER VER

güvenlik

(10 KİŞİ)

2 VARDİYE ŞEFİ

SU BASKINI ACIL DURUM PLANI

MAKİNELERİ KAPAT
ELEKTİRİĞİ KES
GÜVENLİĞE HABER VER
KAPILARI KAPAT VE DESTEKLE
OLUKLARIN KAPAKLARINI AÇ

ilk durumu fark eden

ANA DEPOYU KAPAT
BARİKATLARI DÜZENLE
SU TAHLİYE KANALLARINI AÇIK TUT
SU TAHLİYE MOTORUNU HAZIRLA

müdahale ekibi

(8 KİŞİ)

VARDİYE ŞEFİ

İTFAİYEYİ ARA
TEKNİK YÖNETMENİ ARA
GENEL KOORDİNATORU ARA
İKİNCİ MÜDAHALE EKİBİNE HABER VER

güvenlik

(10 KİŞİ)

2 VARDİYE ŞEFİ

KAYNAKÇA

- Aguayo, Rafael. *Dr.Deming*, çev.Kaan Tunçbilek, İstanbul:Form Yayınları, 1996
- Yener Tugay,"Değişim yönetiminde yeni anlayışların Oluşmasında Eğitimin Rolü", *Mercek Dergisi*. No.9. Temmuz 1998).
- Bartram, Peter "Reengineering Revisited", *Management Today*. (July1990).
- Benchmarking Uzmanlık Grubu. *Benchmarking Başkalarından Öğrenmek*, İstanbul : KalderYayınları. No.15 .1997.
- Benght, Karlöf. *Çağdaş Yönetim Kavramları Ve Kalkınma Modelleri* ,çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin. I.b., İstanbul:İnkilap Kitabevi, 1993.
- Blanchard, Ken and Terry,Waghorn, *Geleceği Yönetmek*, çev.Mehmet Özcan, İstanbul: Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1997
- Brian Levy , "How Can States Foster Markets", *Finance and Development*, Vol.34/2. (January 1994)
- Can, Coşkun." Globalleşme ve Türkiye", *Mercek Dergisi* .No.21 (Ocak 2001)
- Can, Coşkun. *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*,İstanbul:AD Yayınları, 1999
- Can, Coşkun"Yeni Bir Yönetim Tekniği", *Mercek Dergisi* .No.21., (1998)
- Chawla, Sarita and John Renesch. *Learning Organizations Developing for Tomorrow's Workplace*, Portland: Productivity Pres,1995
- Cinemre, Levent (çev.), *Büyüme Stratejileri*, Harvard Business Review, İstanbul: Mess Yayınları.Yayın No: 305. (Eylül 1999)
- Day, Marie ."Can Organization Have a Learning Disability?", *Canadian Manager*, Vol.19.No.2, (Summer1994)
- Dereli, Toker. *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Fakülteler Basımı, 1981.
- Düren, Zeynep. *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1990.
- Drucker, Peter. *Kapitalist Ötesi Toplum*, çev.Belkıs Çorakçı. İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1993.
- Edward De Bono, *Rekabetüstü*, çev.Oya Özel, İstanbul:Remzi Kitapevi, 1996
- Ekin, Nusret. *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No.74,1999 Ekin, Nusret. "Teknolojik Dönüşüm ve Bilgi Çağı", *Mercek Dergisi*.No.18.(Nisan 2000)
- Fisher, John. *Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır?*, çev.Ahmet Ünver, İstanbul:Rota Yayınları, 1998

- Hammer, Michael and Stanton Steven, *Değişim Mühendisliği Devrimi*, çev.Sinem Gül. İstanbul:Sabah Yayınları,1994.
- Hammer, Michael and Stanton Steven. *Değişim Mühendisliği Devrimi: NeYapmalı Ne Yapmamalı*, çev.Sinem Gül. İstanbul:Sabah Yayınları,1995.
- Hammer, Michael. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*. (July-August 1990)
- Güzelcik, Ebru. *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1999
- Garvin, Adam. "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol.71/4. (July/August 1993)
- Gündüz, Bulut (çev.). *Belirsizliği Yönetmek*,İstanbul: MessYayınları. No.310. (Ekim 1999).
- John Ramee,"Crisis Management:Looking for the Warning Signs ", *Management Solutions*. Vol:13. (January 1989)
- Kavrakoğlu, İbrahim. *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul:KalderYayınları , 1992.
- Kalder Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu. *Öğrenen Organizasyonlar*,İstanbul: Kalder Yayınları, No.16.1997
- Kaoru, Ishikawa. *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul:KalderYayınları ,No.7.1997
- Keçecioglu, Tamer. *Bir Değişimin Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak*, İstanbul:Alfa Dağıtım, 2001.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul:Fakülteler Basımı, 1982.
- Koçel, Tamer. *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İstanbul:Beta Basım Dağıtım, 1997
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği* , İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1998
- Lawrences Pryor,"Benchmarking: A Self Improvement Strategy", *The Journal of Business Strategy*.Vol:10.(December1989)
- Lawrences Pryor and Steven Katz, "How Benchmarking Goes Wrong and How to Do It Right", *Planning Review*. Vol: 21.(1995),
- Masai., Imai. *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: Brisa Yayını, 1994.
- Mucuk, İsmet. *Modern İşletmecilik*, 8.b. İstanbul: Türkmen Kitapevi , 1997.
- Management Successsion Issues In FamilyBusiness 1998
- [http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&=81\(9Temmuz](http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&=81(9Temmuz)
2002)

- Pınar, İbrahim. "İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması", İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi:Yönetim, Yıl: 8.Sayı: 27.(Haziran 1997).
- Raths,David. " Keeping the Customer Satisfied", Info World,Vol.22. No.3,(January 2000)
- Saunders,Carol. Mary Gebelt and Qing Hu, "Achieving Success in İnformation Sytems", *California Management Review* , Vol.39,No.2 (Winter 1997)
- Senge, Peter. *Beşinci Disiplin*, çev.Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul:YKB Yayınları, 1998
- Singh, Adams."Global Economic Changes and Skill", *International Labor Review*, Vol.133/2 (January 1994)
- Sucu, Yaşar. *Kriz Yönetimi*,İstanbul:Elif Yayıncılık,2000.
- Rhinesmith, Stephen. *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*, çev.Gülden Şen, İstanbul:Sabah Kitapları, 2000.
- Toffler, Alvin and Heidi, Toffler. *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, çev. Zülfü Dicleli. İstanbul:Türk Henkel Dergisi Yayınları. No.3. 1995.
- Tutar, Hasan. *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000
- Vardar , Abdül. *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, İstanbul: Kariyer Yayınları , 2001.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	10.04.1975
Doğum yeri	Malatya
Lise	Davutpaşa Lisesi
Lisan	Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik Fak. Kimya Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. İşletme Anabilimdalı, İşletme Yönetimi Programı

Çalıştığı Kurumlar

- 1999-2000 Atatürk Havalimanı DESA SP.
- 2000-2001 BİLVA A.Ş Pazarlama Yönetmeni
- 2001-2002 Bilsan A.Ş Organizasyon Yönetmeni