

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAMU İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ  
MODELİ: İETT UYGULAMASI**

**SAMET ÇELEBİ  
10713030**

**TEZ DANIŞMANI  
YRD.DOÇ.DR. HAYRİ BARAÇLI**

**İSTANBUL  
2014**

**T.C.**  
**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

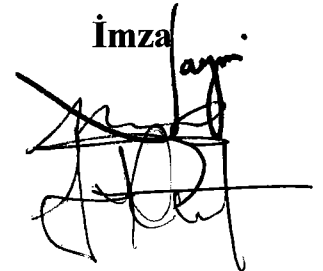
**KAMU İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ**  
**MODELİ: İETT UYGULAMASI**

**SAMET ÇELEBİ**  
**10713030**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :**  
**Tezin Savunulduğu Tarih :**

**Tez Oybirliği ile Başarılı Bulunmuştur.**

**Unvan Ad Soyad**  
**Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Hayri Baraçlı**  
**Jüri Üyeleri : Doç.Dr.Nihan Çetin Demirel**  
**Yrd.Doç.Dr.Tufan Demirel**

**İmza**  


**İSTANBUL**  
**2014**

## ÖZ

### **Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimi Modeli: İETT Uygulaması Samet ÇELEBİ KASIM, 2013**

Bu çalışmanın temel amacı, Kamu İşletmeleri'nin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak, onların modern organizasyonlar seviyesinde iş görebilmelerini sağlayacak durumda olabilmeleri için, gelişimi ve değişimi nasıl sağlayabileceklerine dair görüş ve önerileri ortaya koymaktır. Bu düşüncelerden hareketle akademik altyapı oluşturulmuş, literatür araştırması yapılmıştır. Bu araştırmalar sonunda değişim ve organizasyonel değişim kavramına değinilerek, değişimin amacı, nedenleri ve çeşitleri ile birlikte değişimin organizasyona kattığı değerler anlatılmıştır. Bununla beraber değişimle beraber ortaya çıkan sorunlar, değişime karşı direncin nedenleri ve bunlarla nasıl baş edileceği konularında araştırma neticeleri ortaya konmuştur. Daha sonra değişimi gerçekleştirirken, uygulanabilecek Modern Yönetim Teknikleri ile ilgili araştırma ve literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Yapılan araştırmalardan sonra Kamu İşletmeleri'nde uygulanabilecek bir model geliştirilmiş ve bu modele bağlı olarak bir süreç oluşturularak adım adım değişimin nasıl yapılacağı, hangi tekniklerin hangi aşama da kullanılacağı ifade edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar ve ortaya konan çalışmalar İETT de uygulanabilme olanağı bulmuş ve yapılan uygulamaların sonuçları da tezin içinde yer almıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Değişim Yönetimi, Kamu İşletmeleri, Etkinlik, Verimlilik.

## **ABSTRACT**

### **Change Management Model In Public Organizations: Application of İETT Samet ÇELEBİ KASIM, 2013**

The main purpose of this study, to increase the effectiveness and efficiency of public organizations, in order to be at the level of modern organizations, the development and exchange of ideas and suggestions on how to determine the achievable. With this in mind the academic infrastructure established, the literature was conducted. At the end of this research with reference to the concept of change and organizational change, the change in objective values adds to the causes and types of organization and described along with the change. However, the problems that arise with the change resistance to change, research on how to deal with the causes and the consequences of them have been revealed. Then the exchange is performing applied research and literature studies on Modern Management Techniques which are presented. The research model was developed and then applied to the public Plants, depending on the model by creating a process step by step how to make the change, which tried to explain the use of techniques in which stage. İETT set forth in the research and studies have found the possibility of applicability and results of the thesis has been involved in the practices.

**Key Words:** Change, Change Management, Public Organizations, Effectiveness, Efficiency,

## ÖNSÖZ

Bana kendimi bildim bileli güvenen, her düşüncem de beni destekleyip de benim yanımda yer alan, canımdan öte can olan aileme verdikleri destekten ötürü teşekkür ederim.

Çalışmayı beraber gerçekleştirdiğimiz, tüm çalışma süresince ve üniversite hayatım boyunca, bana hayat boyu unutamayacağım dersler veren, desteğini (yoğun temposuna rağmen) bir an olsun esirgemeyen, beni her zaman doğruya, güzele yönlendiren değerli büyüğüm, Hocam Yrd. Doc. Dr. Hayri Baraçlı' ya ve çatısı altında çalışmayı gerçekleştirdiğimiz İETT ailesine ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

EKİM 2013

SAMET ÇELEBİ

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>ÖZ</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>X</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>XI</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>XII</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2.DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIM VE KAVRAMLAR</b> .....	<b>3</b>
2.1. Değişim Kavramı ve Organizasyonel Değişim .....	<b>3</b>
2.1.1. Değişim Kavramı .....	<b>3</b>
2.1.2. Organizasyonel Değişim Kavramı .....	<b>5</b>
2.2. Organizasyonel Değişimin Değeri ve Katkıları.....	<b>6</b>
2.3. Organizasyonel Değişimin Amacı.....	<b>8</b>
2.4. Değişimin Türleri.....	<b>9</b>
2.5. Organizasyonel Değişimin Nedenleri .....	<b>11</b>
2.5.1. Organizasyonu Değişime Zorlayan Dış Nedenler .....	<b>12</b>
2.5.2. Organizasyonel Değişime Zorlayan İç Nedenler .....	<b>13</b>
2.6. Organizasyonel Değişim Yönetimi İçin Temel İlkeler.....	<b>14</b>
2.6.1. Organizasyonel Değişim İçin Deming’ in Ondört İlkesi.....	<b>14</b>
2.6.2. Yönetimde Devrim İçin Peters’ ın On İlkesi .....	<b>15</b>
2.6.3. Daima Başarılı Organizasyon Olarak Kalmak İçin Crosby’ nin Önerdiği İlkeler .....	<b>15</b>
2.6.4. Organizasyonların Başarıya Ulaşabilmesinde Ouchi’ nın Z Teorisindeki Adımlar.....	<b>15</b>

2.6.5 Yeni Yönetim Modeline Geçiş İçin Altı Aşama :	16
2.6.6. Organizasyonlarda Sürekli Gelişme İçin Hunt'un Onbir İlkesi :	17
2.7. Organizasyonel Değişim Yönetimi Süreci	17
2.7.1. Değişim Modelleri.....	18
2.7.1.1. Kuvvet-Alan Analizi Modeli:.....	18
2.7.1.2. Lewin'in Çözme-Değişim-Yeniden Dondurma Modeli: .....	19
2.7.1.3. Lipitt – Watson ve Wesley'in Beş Aşamalı Değişim Modeli .....	21
2.7.1.4. Kolb ve Frohman'ın Yedi Aşamalı Değişim Modeli .....	21
2.7.1.5. Alternatif Değişim Yönetimi Modeli: .....	23
2.8. Organizasyonlarda Değişimle Ortaya Çıkan Sorunlar.....	25
2.8.1. Değişime Direnç Ölçeği .....	26
2.8.2. Değişme Karşı Direncin Nedenleri .....	27
2.8.2.1. İşle İlgili Nedenler .....	28
2.8.2.2. Kişisel Nedenler .....	28
2.8.2.3. Organizasyonel Nedenler .....	30
2.8.2.4. Ekonomik Nedenler.....	31
2.8.2.5. Sosyolojik Nedenler .....	31
2.9. Değişime Direncin Olumlu Yönleri.....	32
2.10. Değişime Direncin Önlenmesi.....	32
2.10.1. Eğitim ve Haberleşme .....	35
2.10.2. Katılım.....	35
2.10.3. Destekleme .....	35
2.10.4. Pazarlık.....	35
2.10.5. Taviz Verme .....	35
2.10.6. Tehdit ve Baskı Yapma .....	36
2.10.7. Manipülasyon ve Kooptasyon .....	36
<b>3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE UYGULANAN MODERN YÖNETİM</b>	
<b>TEKNİKLERİ.....</b>	<b>37</b>
3.1. Toplam Kalite Yönetimi .....	37
3.2. Outsourcing.....	41
3.2.1. İşletmeleri Outsourcing'e İten Nedenler: .....	42

3.2.1.1. Stratejik Nedenler:.....	42
3.2.1.2. Taktiksel Nedenler: .....	43
3.2.2. Outsourcing'in Yararları .....	43
3.2.3. Outsourcing Süreci: .....	44
3.3. Benchmarking (Kıyaslama).....	45
3.3.1. Kıyaslama Süreci.....	46
3.4. Küçülme (Downsizing).....	48
3.5. Kaizen .....	49
3.6. CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi).....	50
3.6.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri .....	52
3.7. Güçlendirme .....	53
3.8. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	54
3.9. EFQM Mükemmellik Modeli .....	57
3.10. Altı Sigma .....	60
3.11. TPM .....	64
3.12. Kalite Fonksiyon Göçerimi (QFD).....	66
3.12.1. KFG Süreci.....	66
3.12.2. Kalite Evi.....	67
3.13. 5S Yaklaşımı.....	69
3.14. FMEA (Hata Türü ve Etkileri Analizi).....	75
<b>4. KAMU İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİNİN OLUŞTURULMASI .....</b>	<b>79</b>
4.1. Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetim Süreci .....	81
4.1.1. Birinci Aşama: Tanıma .....	82
4.1.1.1. Değişim İçin Hazırlık .....	83
4.1.1.2. Süreçlerin Tanıma .....	83
4.1.2. İkinci Aşama: Teşhis .....	84
4.1.2.1. Değişim İçin Planlama (re-planning) .....	85
4.1.3. Üçüncü Aşama: Tedavi .....	86
4.1.3.1. Değişimin Tasarlanması .....	87
4.1.3.1.1. Teknik Tasarım.....	87



4.1.3.1.2. Sosyal Tasarım .....	87
4.1.3.2. Dönüşüm .....	88
4.1.4. Dördüncü Aşama: Takip.....	89
4.1.4.1. Değerlendirme ve Sürekli Gelişim .....	89
4.2. Değişim Süreci Hedefleri .....	90
4.2.1. Müşteri Memnuniyeti .....	90
4.2.2. Paydaş Katılımı .....	91
4.2.3. Yönetici Geliştirme .....	91
4.2.4. Maliyet Yönetimi .....	92
4.3. Dış Etkiler .....	93
4.3.1. Sosyo-Politik Etkiler .....	93
4.3.2. Olağanüstü Haller .....	94
4.3.3. Ekonomik Koşullar.....	94
4.3.4. Çevre Koşulları.....	94
4.4. Yönetim İlkeleri.....	95
4.4.1. Proaktif .....	95
4.4.2. Reaktif .....	96
4.4.3. İnovatif .....	97
4.4.4. Pozitif .....	98
4.5. Hizmet İlkeleri .....	99
4.5.1. Etkinlik .....	99
4.5.2. Ekoloji .....	100
4.5.3. Enerji .....	101
4.5.4. Ekonomi .....	102
4.6. Vizyon İlkeleri .....	104
4.6.1. Düzenleyici.....	104
4.6.2. Dengeleyici.....	105
4.6.3. Denetleyici.....	105
4.6.4. Danışman.....	106
<b>5. DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ İETT UYGULAMASI.....</b>	<b>107</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>137</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1:</b> Değişikliğe Tepkiler ve Bireylerin Genel Tutumu.....	26
<b>Tablo 2:</b> Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Yöntemler.....	34
<b>Tablo 3:</b> Outsourcing süreci.....	44
<b>Tablo 4:</b> Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri.....	52
<b>Tablo 5:</b> Altı Sigma Süreci.....	63
<b>Tablo 6:</b> 5S Adımları.....	70-74
<b>Tablo 7:</b> FMEA Türleri.....	77
<b>Tablo 8:</b> Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimi Süreci.....	81
<b>Tablo 9:</b> Kıyaslama Tablosu.....	114
<b>Tablo 10:</b> Kıyaslama Tablosu.....	119
<b>Tablo11:</b> Amaçlar Hedefler ve Performans Göstergeleri Tablosu.....	120-125
<b>Tablo12:</b> Dış Kaynak Kullanımının Getirileri.....	127-128

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1:</b> Değişime Etki Eden Faktörler.....	19
<b>Şekil 2:</b> Organizasyonel Değişim.....	21
<b>Şekil 3:</b> Planlı Değişim Süreci.....	22
<b>Şekil 4:</b> Değişim Yönetimi Modeli.....	24
<b>Şekil 5:</b> Değişime direnç ölçeği.....	27
<b>Şekil 6:</b> İnsan Kaynakları Tekerleği.....	57
<b>Şekil 7:</b> EFQM Mükemmellik Modeli.....	59
<b>Şekil 8:</b> Kalite Evi.....	68
<b>Şekil 9:</b> QFD Süreci.....	69
<b>Şekil10:</b> Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimi Modeli.....	80
<b>Şekil11:</b> Takip Süreci.....	136

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	:Avrupa Birliği
<b>CRM</b>	:Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>DÖF</b>	:Düzenleyici Önleyici Faaliyetler
<b>ERP</b>	:Kurumsal Kaynak Planlaması
<b>ETKB</b>	:Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
<b>EYS</b>	:Entegre Yönetim Sistemi
<b>FMEA</b>	:Hata Türü ve Etkileri Analizi
<b>İETT</b>	:İstanbul Elektrik Tramvay Tünel
<b>KFG (QFD)</b>	:Kalite Fonksiyon Göçerimi
<b>SWOT (GZFT)</b>	:Güçlü Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
<b>TPM</b>	:Toplam Verimli Bakım
<b>TKY</b>	:Toplam Kalite Yönetimi
<b>YBS</b>	:Yönetim Bilgi Sistemi

## 1.GİRİŞ

Kamu İşletmeleri, devletin çıkarlarını gözeterek, belli bir plan dahilinde çalışıp halkın, kamunun yararına faydalı işler yapma yükümlülüğünde olan kuruluşlardır.

Vatandaşlar için çalışan, ülkenin refah seviyesinin yükselmesi için çaba sarf eden bu organizasyonlar bizce kutsal bir görevi yerine getirmektedirler; bundan dolayı da Kamu İşletmeleri'nin, işlerini daha iyi yapmaları ülkenin yaşam koşullarını doğrudan pozitif etkileyecektir. İşte bu noktadan hareketle Kamu İşletmeleri'nin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için çağrı takip etmeleri, gelişmelere göre plan ve programlarını ayarlamaları gerekmektedir. Bunun için de hantal kalmış yapıları değiştirmek, dönüştürmek, bu değişimi efektif bir şekilde yönetmek ve modern yönetim tekniklerinden faydalanarak bunları hayata geçirmek gerekir.

Çalışmanın birinci bölümünü giriş kısmı oluşturmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise değişim ve organizasyonel değişim kavramına değinilmekte, değişimin amacı, nedenleri ve çeşitleri ile birlikte organizasyona kattığı değerleri anlatılmakta ve değişim yönetimi süreci ile ilgili akademik araştırmalara yer verilmektedir. Bununla beraber çalışmanın ikinci bölümü, değişimle beraber ortaya çıkan sorunlar, değişime karşı direncin nedenleri ve bunlarla nasıl baş edileceği konularında yapılan araştırmaları içermektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, değişim yönetimi sürecini gerçekleştirirken, uygulanabilecek Modern Yönetim Teknikleri ile ilgili araştırma ve literatür çalışmalarını içermektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümü, Kamu İşletmeleri'nde Değişim Yönetimi'nin nasıl yapılacağına dair bizim ortaya koyduğumuz modeli ve bu model kapsamında takip edilmesi gereken süreci açıklamaktadır.

Çalışmanın beşinci bölümü, uygulama bölümü olup İETT özelinde bu değişimin dördüncü bölümde belirlenen süreç üzerinden nasıl yapılmaya çalışıldığını açıklamaktadır.

## 2.DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIM VE KAVRAMLAR

### 2.1. Değişim Kavramı ve Organizasyonel Değişim

Bu bölümde değişim kavramından, organizasyonel değişimden, değişimin amaçlarından, gerekliliğinden ve organizasyonel değişimin öneminden bahsedilmekte, değişimin çeşitleri ortaya konulmaktadır.

#### 2.1.1. Değişim Kavramı

Değişim kavramı, günümüzde artık sık rastladığımız kavramlardan birisidir. Bir çok alanda, karşılaştığımız bu kavram, bireyler, toplumlar ve organizasyonlar için artık kaçınılmaz, mutlaka dikkate alınması gereken bir olgu haline gelmiştir. Bu kavram 1980’li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, küreselleşme ile rekabetin artması ve bilgi çağına geçişle birlikte daha çok gündeme oturmuş ve tüm organizasyonların olmazsa olmazı olmuş ve çağın gereği haline dönüşmüştür.

Küreselleşme ile Bilgi Sistemleri’nin hızlanması ile birlikte tüm dünyada rekabet daha da artmıştır. Teknolojinin çok hızlı geliştiği bu süreçte bir an olsun yerinde saymak firmaların kepenklerini indirmelerine neden olmaktadır. İşte bu şartlar altında bakıldığında Değişim Kavramı firmaların ayakta kalmaları adına mutlaka dikkate almaları gereken bir olgu haline dönüşmüştür.

Nasibitt ve Aburdene, insanlık tarihinde, benzeri görülmemiş bir teknolojik yenilenme, ekonomik olanaklar ve siyasal gelişmeler ile kültürel yeniden oluşumlardan dolayı yaşanan çağı yani 2000’li yılları “büyük yönelimler” (megatrends) çağı olarak nitelendirilmekte bu yönelimlerin kaynağı olarak da bilgi ve bilgi iletişim teknolojisindeki gelişmeleri göstermektedir.

Toffler, modern toplumda değişim hızının kontrol dışına çıktığını ve uyum sağlama bozukluğu gibi çok ağır sonuçlar doğurduğunu belirtir ve insanların ancak belirli

düzeylede değişimle başa çıkabileceğini; çok hızlı çok fazla değişimin kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleşmesinin insanlarda yıkıcı bir baskı, stres ve zihin kargaşası yaratacağını vurgular ve bu durumu “geleceğin şoku” olarak adlandırır.

Senge, dünün çözümlerinin bugünün problemleri haline geldiğini belirtmektedir. Bu ifade, değişimin kaçınılmaz olduğunu ve yerinde saymanın yada stabil durmanın değişen dünyada problemlere gebe olacağını vurgular. Belirsizlik ve değişim her alanı kaplamakta ve değişimle yaşayabilme gerekliliği günümüzde ve gelecekte en önemli gerçeklerden birisi haline gelmektedir. Değişimin hızı artmakta ve toplumu analiz etmede kullanılan paradigmlar değişmektedir. Bu şartlar altında proaktif olabilmeye çalışmalı ve her an farklı metodolojiler üretip uygulayabilir hale gelmeyi gerçekleştirmelidir bireyler ve organizasyonlar. (Güven, 2006, 20-21)

Evrenin bir bütün olarak sürekli bir oluş ve değişim içinde olduğu birçok düşünür ve filozof tarafından çok eski çağlarda dile getirilmiştir. Ünlü düşünür Herakleitos “Aynı ırmakta iki kez üst üste yıkanamazsın” diyordu. Neden? Çünkü ırmağa ikinci kez girildiğinde ırmaktaki su da değişmiştir.

Doğanın en belirgin özelliği değişimdir. Ekonomik koşullar, sosyal kurumlar, kültürel yapı siyasi mekanizmalar, dış çevremiz, rakiplerimiz, müşterilerimiz sürekli değişmektedir. Bu nedenle her defasında yeni bir ırmakta yıkanmak zorundayız. Dahası değişmiş ve yeni bir insani olarak. Değişimi yakalamak zor bir iştir. Çünkü dış çevreyle, zamanla, rakiplerimizle yarışmayı, onların değişimine ayak uydurmayı, bu değişimi onlardan önce hissetmeyi hatta yönlendirmeyi gerektirir (Tokat, 2012, 23).

Bu bilgilerin akabinde değişim ile ilgili yapılmış farklı tanımlara bakacak olursak:

Genel anlamda değişim ister planlı ister plansız olsun, organizma, kişi veya örgüt gibi herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Tokat, 2012, 14).

Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten; kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade eder (Koçel, 2011, 688).



Sonuç itibariyle kavram olarak, temellilik veya sürekliliğin karşıtı olan değişime, hareket, yer değiştirme veya bir durumdan diğer bir duruma geçiş; gelişme, büyüme, kalkınma; geleneklerin, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve eskiden kalma yaşantı şekillerinin terk edilmesi ve daha yüksek bir verimlilik ve etkililik derecesinin gerçekleştirilmesi anlamları da yüklenebilir (Basım, Şeşen, Çetin, 2009, 14). Değişim kavramı ile yenilik kavramı birbiriyle karıştırılmaktadır. Bunlar birbirlerinden farklı kavramlar olup birbirinden ayırt edilmelidirler. Biz burada değişim kavramını ele almaktayız.

Bununla birlikte, yenilik de değişim kadar önemlidir. Araştırmacılar, organizasyonların devamlılığı ve rekabet edebilirliği için yaratıcı nesillerin ve yararlı fikirlerin kritik öneme sahip olduğunu ifade etmektedirler. Mevcut varsayımlara göre çalışanların yaratıcılığı üretim için gereklidir. Araştırmacılar önceden beri yaratıcılığı tanımlamaya hatırı sayılır dikkat göstermişlerdir. Fakat etkilerini incelemeye daha az ilgilenmişlerdir. Yaratıcılık, çalışanların işte ki performansını etkileyen boyutu nedeniyle organizasyonlar için önemlidir (Gong, Huang, Farh, 2009, 765).

### **2.1.2. Organizasyonel Değişim Kavramı**

Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunların arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Taşlıyan, Karayılan, 2013, 254).

Örgütsel değişim, örgütün mevcut etkililiğini arttırmak ve daha iyi bir konuma geçmeye çalışmak için ortaya konan faaliyetlerin tümüdür.

Görüldüğü üzere örgütlerin içinde buldukları ortamın sürekli olarak değişmesi, örgütlerin de değişimini gerektirmektedir. Çevreden gelen tepkilere göre yaşamını sürdüreceği olan örgütlerin, yapılarını ve amaçlarını tekrar düzenleyerek yeni bir oluşum içerisine girmeleri gerekmektedir. Ayrıca örgütlerin kendi süreçlerindeki etkiler nedeniyle de değişim sürecine girmeleri olasıdır; ve bu doğrultuda gösterilen çabalar da örgütsel değişim olarak adlandırılabilir (Basım, Şeşen, Çetin, 2009, 16).

Örgütsel değişim bilimsel ve teknolojik gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucunda oluşan bir süreçtir. Ancak örgütsel değişim öncelikle örgütleri yönetenlerin bireysel değişimlerine bağlıdır. Zira yönetici bireysel olarak değişmeden, örgütünü de değiştiremez ve örgütsel değişimi de gerçekleştiremez. Ayrıca, örgütsel değişimin gerçekleşmesi için, örgütün çevresinin de değişmesi veya bu değişimi kabul etmesi ve desteklemesi şarttır. Çevrenin benimsemediği bu değişimin gerçekleşmesi ve etkili olması zordur (Taşlıyan, Karayılan, 2013, 255).

Başka bir ifade ile organizasyonel değişim, dünyadaki yönetimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında gelişen, değişen bir süreç olarak kabul edilebilir. Organizasyonel değişme, organizasyonun başrol oyuncularında, sermayedarlar ve üst düzey yöneticilerinde, iç, dış müşterileri ve tedarikçilerinde bunlar arasındaki ilişkilerde ve tüm bunları içine alan tüm çevre faktörlerinde (siyasal, sosyal, ekonomik vb.) meydana gelecek değişmeler olarak tanımlanabilir.

## **2.2. Organizasyonel Değişimin Değeri ve Katkıları**

Değişim olgusunun ne kadar önemli olduğu yakın tarihimize baktığımızda kendini hemen göstermektedir. İBM Firması yetkililerinin (ilk bilgisayar üreticisi) tüm dünyaya sadece iki bilgisayar yeter sözünün üstünden çok uzun bir süre geçmeden dünyamızın geldiği durum ortadır.

Dünya sinemasına damga vuran Geleceğe Dönüş Filmi'nde 1955 yılında Japon Malı kalitesiz bilinirken, öyle lanse edilirken, 1985'e gelindiğinde aynı malın ne kadar kaliteli olduğu vurgulanmaktadır; ve o dönemde yeni bir şeyler yapan üretimde değişmenin farklı yollarını deneyen Japon Felsefeleri artık tüm dünya tarafından kabul görmektedir. Benzer durum Çin içinde gerçekleşmiştir daha yakın tarihte. İşçi ücretlerinin uygunluğu farklı çevresel, ekonomik şartlar, Çin'i şu an birçok firmanın üretim merkezi haline getirmiş ve firmalar yeni şartlara karşı hemen değişip yeniden organize olmuşlardır, olamayanlar ise silinip gitmişlerdir.

Bunlar ve benzeri örnekleri görüldükçe değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu fikrinden yola çıkarak organizasyonlar değişimin içinde seyirci değil bizzat aktif birer oyuncu olduklarında, varlıklarını sürdürebileceklerini fark etmişlerdir.

Küreselleşen dünya, bilim ve teknolojideki gelişmeler, rekabet, farklılaşan ve baskın hale gelen müşteri talepleri, siyasi, ekonomik, sosyal, beşeri dalgalanmalar vb. unsurlar organizasyonların yapı, işleyiş, plan ve programlarına etki ederek içten ve dıştan değişim için baskı unsuru oluşturmaktadır. Tüm bu mevcut koşullar içerisinde organizasyonlar öncelikle varlıklarını devam ettirebilmek ve ayakta kalmak, bunu yaparken de maksimum karı ve müşteri memnuniyetini en etkili ve verimli bir şekilde iç, dış müşterilerini ve tedarikçilerini de memnun ederek elde etmek için değişimi en doğru ve etkin şekilde yönetme çabası içerisine girmelilerdir ve bunu tüm engellere, kabullere, ezberlere karşı sabırla durarak, çalışan motivasyonunu göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelilerdir. Yoksa tarihin tekerrürden ibaret olduğunu ve organizasyonlarda değişimin bu hayati önemini anladıklarında kendilerini çemberin dışında bulabilirler.

Yukarıda belirttiğimiz bilgiler ışığında Prof. Dr. Bülent Tokat'ın fikirlerini de belirtecek olursak, şöyle demekte sayın Tokat (2012, 10) :

Bugün Amerikalı yetkili ağızlar bile “Eğer aklımızı başımıza toplamazsak çok yakın bir gelecekte Asya bu savaşı kazanacak ve ABD ikinci dereceden bir endüstriye güç olacaktır demeye başladılar. Nitekim Amerikan otomobil pazarında Japonların payı 1962’de %10’un altında, 1974’de %15’in altında, 1980’de %21,3, 1989’da %30’ları bulmuştur.

Bütün bu gelişmelerden ortaya çıkan sonuç, yapılması gereken füzelerle savaşanların alanına, makineli tüfeklerle girilemeyeceğine göre, örgütlerimizin rekabet arenasında ön safi oluşturanların kullandıkları silahları en az onların ki kadar kullanmaları gerekmektedir. Örgütlerin başarısı, yaşamlarını sürdürebilmesi ancak bu değişimlere ayak uydurabilme yeteneklerine bağlıdır.

### 2.3. Organizasyonel Değişimin Amacı

Örgütsel Değişimleri gerçekleştirirken varılmak istenen amacın veya amaçların iyi saptanması gerekmektedir. Çünkü örgütün herhangi bir unsurunda yapılması planlanan veya olması muhtemel bir değişim, sadece o unsurla sınırlı kalmayıp domino etkisi göstererek diğer unsurları da etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde yapılacak değişimler her yönüyle düşünülmelidir (Basım, Şeşen, Çetin, 2009, 16).

Organizasyonel değişimin amacı, organizasyonun iç, dış ve tedarikçi çevresindeki değişimlere uyumlu hale gelmesine ve bu sayede küresel rekabet ortamına uyum sağlamasına uğraşmaktır. Ayrıca müşterilerinin ve çalışanlarının talep ve beklentilerini gözeten, etkinliğini ve verimliliğini ön planda tutan, gelişmelere ve rekabete uyum sağlayabilecek esnekliğe ve hıza sahip organizasyonel yapılar oluşturmaktır. Burada unutulmaması gereken en temel unsur, organizasyon içinde ki insan faktörüdür. Çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarını çağın gereksinimlerine uyumlaştırmaksızın, yalnızca teknoloji, süreç ve departmanlarda değişiklikler yapan organizasyonlar uzun dönemli başarılar elde etmede yetersiz kalacaklardır. İnsan kaynakları, bir organizasyonu diğerlerinden farklı kılarak rekabet avantajı ve üstünlüğü sağlayacak olan temel faktörlerdendir. Çalışanlar yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamaksa onlarla birlikte hareket etmek, onlarla çalışmak ile mümkündür, yoksa onların aktif oldukları alanların sınırlarını daraltmak ile değildir. Bu bağlamda organizasyonların daha hızlı, güçlü, etkili, karlı olmaları ve daha iyi hizmet vermeleri gerektiği günümüz rekabet ikliminde, yetkileri artırılmış ve daha aktif hale getirilmiş insan kaynağının oluşturulması temel bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır (Tokat, 2012, 30-31).

Örgütlerde, gerçekleştirilmesi hedeflenen mal veya hizmet üretiminin istenilen veya düşünülen amaçlara ne ölçüde ulaşabildiği ya da amaçları gerçekleştirilme derecesi olarak ifade edilen etkililik; girdi faktörü bileşimleri veya maliyetlerinden ziyade, çıktının yararlılığına veya kalitesine odaklanmalıdır. Verimlilik ise, üretilen ürün ya da hizmetler ile bu ürün ya da hizmetleri üretmek üzere kullanılan girdilerin ilişkisi olarak

karşımıza çıkmaktadır. En genel tanımıyla verimlilik, üretilen mal veya hizmetin yani son ürünün, bu ürün/hizmetin elde edilmesinde kullanılan girdiye oranlanmasıyla elde edilen değerdir (Basım, Şeşen, Çetin, 2009, 16).

Biz değişimin amaçları olan bu etkinlik ve verimlilik tanımlarına şunları ekleyebiliriz pratik olarak, Etkinlik: ‘doğru işi yapma’ Verimlilik ise: ‘iş doğru yapma’ olgusudur. Bu iki kavram günümüz organizasyonlarının değişime ayak uydurma çabasının da varmak istedikleri iki temel noktadır.

Değişimin amaçlarından birisi de güdüleme ve doyum düzeyini arttırmaktır. İnsanlar tekdüze çalışmaktan zamanla sıkılarak tekdüzelik (monotonluk) duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları sıkabilir. Değişiklik gereksinimi duyabilirler (Tokat, 2012, 33).

#### **2.4. Değişimin Türleri**

Değişim türleri ile ilgili, değişimin sınıflandırılmasıyla ilgili akademik kaynaklar araştırıldığında benzer sonuçlar karşımıza çıkmakta ve aşağıdaki ilk yedi madde ile karşılaşılmaktadır. Biz buna birde araştırmalarımız sonucu 8.maddeyi de ekleyerek değişimin türlerini 8 ana başlıkta toplayabiliriz.

- Planlı değişim – Plansız değişim
- Makro değişim – Mikro değişim
- Zamana yayılmış değişim – Ani değişim
- Proaktif (öngörücü) – Reaktif (tepkisel) değişim
- Geniş kapsamlı – Dar kapsamlı değişim
- Aktif – Pasif değişim
- İyileştirme şeklinde adım adım – Radikal (köklü) değişim
- Gelişimsel, geçişsel, dönüşümsel değişim

Değişimin planlı ya da plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Eğer böyleyse değişim planlı bir değişimdir. Plansız değişim ise, değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden

düşünülmediği; organizasyonun üzerine gelen, hazırlıksız yakalandığı bir krize uymaktan ve kriz durumunu atlattık için hiç düşünmediği önlemleri almaktan (kararları vermektan) başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder (Koçel 2011, 673).

Bir başka görüş ise konu ile ilgili şunları söylemektedir: Kendiliğinden değişim ile yönetilen değişim arasında önemli bir fark vardır. Kendiliğinden değişim, bir birey, grup veya örgüte “olan” bir şeydir. Yönetilen değişim ise bireyin veya örgütün çıkarları için en iyi şeyin oluşturulmasında bireyin, grubun veya örgütün “aktif katılımını” içerir (Yüksel, 2007, 165).

Makro ve mikro değişim faaliyeti ise, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Organizasyon geliştirme olarak da bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder. Mikro değişim ise, organizasyonun içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder (Koçel, 2011, 673).

Zamana yayılmış değişimde, değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılır; ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılır. Aksine bazen de ani değişimin ön gördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır (Taşlıyan, Karayılan, 2013, 258). Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonlarda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır (Koçel, 2011, 673).

Geniş kapsamlı veya dar kapsamlı değişime ise makro-mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Burada vurgulanmak istenen, organizasyonda değiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı veya dar kapsamlı bir değişimin söz konusu olmasıdır (Taşlıyan, Karayılan, 2013, 258).

Değişim olayı her seferinde küçük bir ilerleme – iyileştirme sağlayacak tarzda sürekli ve adım adım gerçekleştirilebileceği gibi mevcut durumu tamamen ve radikal

bir yöntemle değiştirmekle de gerçekleşebilir (Koçel, 2011, 674).

Gelişimsel değişim, ustalıkta, metotlarda yada süreçlerde, örgütün fonksiyonlarının daha etkili uygulanmasına yardımcı olan kademeli gelişmelerdir. Bu tür değişim ince ayar olarak da adlandırılabilir. Bunun nedeni bireysel verimliliği arttırmada, anlaşmazlıkları azaltmada ya da örgütsel etkinliği arttırmada kk ayarlamalara yol açmasıdır ( Tz, 2004, 38 ).

Geçişsel değişim, bir örgütün eski bir durumdan yeni bir duruma getirilmesidir. Değişim zaman içinde kademeli olarak ortaya çıkar ancak gelişimsel değişimde olduğu gibi mevcut olanı değiştirmekten çok daha fazlasını içerir.

Dnşimsel değişim örgütün misyonu, kültür, liderlik ya da yapısının radikal bir Şekilde yeniden yapılandırılması ile karakterize edildiği en çarpıcı değişim türüdür. Bu tür değişim atalet içinde olan ve dağılmaya başlayan örgütlerde ortaya çıkar. Tipik bir senaryo rneği olarak, satışlarının azalmasından ve yabancı rekabeti nedeni ile pazar payının kaybedilmesinden dolayı son zamanlarda kaosa sürüklenen tecrübeli ve olgun bir Şirket gösterilebilir ( Tz, 2004, 30 ).

## **2.5. Organizasyonel Değişimin Nedenleri**

Drucker hızla değişen günümüz dünyasında yöneticilerin Őirketlerinde değişimi öngörmek, planlamak ve değişim çabalarına liderlik etmek zorunda olduklarını yazar. Ayrıca yöneticilerin, değişimin karşı konacak bir tehdit değil, bir fırsat olarak görüldüğü bir örgütsel ortam yaratabilmeleri gerektiğini belirtir. Şöyle der: “Zorlukların en büyüğünü, yarının bugünün tekrarı olacağı yanılığıyla hareket eden firmalar yaşayacaktır” (Swaim, 2011, 224).

Drucker yılların verdiği deneyimle ve tüm dünyada kabul görmüş kimliğiyle bu görüşleri dile getirir ve firmalar bazında değişimin kaçınılmaz olduğunu vurgular. Günümüz Şartları da göstermektedir ki değişemeyen, değişen ortam Őartlarına uyum sağlayamayan organizasyonlar ve çalışanı olan bireyler kendini geliştirmeli ve değiştirmelidir. Drucker’ın değişimin nedenleriye ilgili sınıflandırması ise Şöyle (Swaim, 2011, 225):

- 1.Nüfus yapısındaki değişiklikler: Toplumun yaşlanması ve doğum oranının düşmesi.
- 2.İş gücündeki değişim: Kol işçisinden uzman çalışana, genç ve yaşlı çalışan ayırımına, tam zamanlı çalışanlardan yarı zamanlı ve şirket dışından eleman çalıştırmaya geçiş vb.
- 3.Enformasyon akışının hızlanması: Ulaşılabilen enformasyonun çoğalması ve internet etkisi.
- 4.İstikrarsızlık ve belirsizlik: Siyasi ve ekonomik belirsizlik.
- 5.Küreselleşme: Küreselleşme ve yapısal değişikliklerin etkileri.

Bireyler ve organizasyonlar çevre ile sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Değişme her insan toplumunun temel özelliğidir. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim çağıdır. Değişimden kaçmak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. İşletmeler açısından da değişiklik uygulamaları kaçınılmazdır. Konu değişmek ya da değişmemek değildir. Değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003, 258). Diğer bir önemli husus ise bireyler ve organizasyonlar için bu kadar büyük önemi olan değişim olgusunun neden var olduğu yani bireyleri ve organizasyonları değişime iten nedenlerin neler olduğudur.

Organizasyonları değişime iten nedenleri iki ana başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar organizasyonları değişime zorlayan dış güçler ve iç güçlerdir.

### **2.5.1. Organizasyonu Değişime Zorlayan Dış Nedenler**

Bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği outputu yine dış çevresine verir. İnpıt – Süreç – Output şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır. İşletme sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları bu akış üzerinde etkili olacaktır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları kendi dinamikleri, ileri stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, işletme için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla işletmelerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak tehlikelerden korunacak tarzda organizasyonlarını değiştirmeleri gerekir (Koçel, 2011, 674).



Organizasyonu değişime zorlayan dışsal nedenleri maddeleyecek olursak (Güney, 2007, 50):

- Küreselleşme
- İşgücü çeşitliliği
- Teknolojik değişmeler
- Ahlaki davranışı yönetme
- Doğal çevre koşullarındaki değişmeler
- Toplumsal koşullardaki değişmeler
- Ekonomik koşullardaki değişmeler
- Hukuki koşullardaki değişmeler
- Rakip örgütlerin güçlenmesi
- Müşteri tercihlerindeki değişmeler
- Nufusun demografik yapısındaki değişmeler.

### **2.5.2. Organizasyonel Değişime Zorlayan İç Nedenler**

Koçel'in sözlerinden yararlanarak anlattığımız SWOT Analizinin dış öğelerinden olan fırsat ve tehditleri içine alan dış nedenlerden yola çıkarak, iç nedenler içinde şöyle söyleyebiliriz. Organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip, başka firmalarla, kıyas edip çağın gerekleri dahilinde firma içinde gerçekleşmesi gereken değişimin nedenleridir iç nedenler.

Organizasyonu değişime zorlayan içsel nedenleri maddeleyecek olursak (Güney, 2007, 50):

- Verimliliğin azalması
- Oluşan krizler
- İş görenlerin beklentileri
- Örgütsel iklim
- Örgütün büyüme isteği
- Yöneticilerin değişmesi

- Örgütsel birleşmeler
- Görev ve amaçlardaki değişim
- İş tatminindeki düşme
- Üründeki değişiklik talebi

## **2.6. Organizasyonel Değişim Yönetimi İçin Temel İlkeler**

Organizasyonel değişim yönetimi için geçmişten günümüze kadar kullanılan başlıca temel ilkeler şunlardır (Aktan, 1997, 39-49) :

- 1- Organizasyonel değişim için Deming'in ondört ilkesi
- 2- Yönetimde devrim için Peters ' in on ilkesi
- 3- Başarılı organizasyon olarak kalmak için Crosby'nin önerdiği ilkeler
- 4- Organizasyonların başarıya ulaşabilmesinde Ouchi'nin Z teorisindeki adımlar
- 5- Yeni yönetim modeline geçiş için altı aşama
- 6- Organizasyonlarda sürekli gelişme için Hunt' un onbir ilkesi

### **2.6.1. Organizasyonel Değişim İçin Deming' in Ondört İlkesi**

1. Organizasyonun amaçlarını belirlemek.
2. Yeni yönetim felsefesini benimsek.
3. Organizasyonun muayenelere olan bağımlılığını azaltmak.
4. Organizasyonu fiyat etiketleri ile değerlendirmeyi bırakmak.
5. Sürekli gelişmeyi sağlamak.
6. İş başında eğitimi sağlamak.
7. Organizasyonda çalışanlar üzerindeki korkuya son vermek.
8. Departmanlar arasındaki sınırları kaldırmak.
9. Sloganlara son vermek.
10. Organizasyonda sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldırmak.
11. Çalışanların iş yapmalarını engelleyecek uygulamaları ortadan kaldırmak.
12. Eğitim uygulamak.

13. Transformasyonu herkesin katılımı ile gerçekleştirmek.

### **2.6.2. Yönetimde Devrim İçin Peters' ın On İlkesi**

1. Pazarlama.
2. Uluslararası ticaret.
3. İmalat.
4. Satış ve hizmet.
5. Yenilik.
6. Çalışanlar.
7. Yapı.
8. Liderlik.
9. Yönetim Enformasyon Sistemleri.
10. Mali yönetim ve kontrol

### **2.6.3. Daima Başarılı Organizasyon Olarak Kalmak İçin Crosby' nin Önerdiği İlkeler**

1. Çalışanların başlangıçta işi doğru yapmalarını sağlamak.
2. Organizasyonda büyümenin gelişmesini sağlamak
3. Tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlamak
4. Organizasyonda değişimin gerçekleştirilmesini sağlamak
5. Çalışanlar arasındaki iletişimi sağlamak

### **2.6.4. Organizasyonların Başarıya Ulaşabilmesinde Ouchi'nın Z Teorisindeki Adımlar**

**Adım 1:** Z organizasyonun yapısını ve rolünü kavramak. Z organizasyonunda temel yapı çalışanların ön plana alınması ve dürüstlüktür. Z organizasyonunda insan değerlidir.

**Adım 2:** Organizasyonun felsefesini belirlemek ve gözden geçirmek.

**Adım 3:** Benimsenen ve ulaşılmaması istenen yönetim felsefesini belirlemek ve organizasyon liderinin bu felsefeyi gerçekleştirmesini sağlamak.

**Adım 4:** Organizasyonda yeni yönetim felsefesini kurumsallaştırmak için organizasyonda yapıyı oluşturmak.

**Adım 5:** Çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmek.

**Adım 6:** Uygulanan yönetim felsefesini ve bu felsefeyi uygulayan yönetimi kontrol etmek ve gözden geçirmek.

**Adım 7:** Sendikalarla işbirliğini geliştirmek.

**Adım 8:** İstihdam konusunda istikrarlı kararlar almak ve uygulamak

**Adım 9:** Organizasyonda uzun dönemi esas almak ve tedrici bir şekilde organizasyonun gelişimini ve ilerlemesini sağlamak.

**Adım 10:** Organizasyonda çalışanların daha verimli olmaları ve çalışma heyecanlarını muhafaza edebilmeleri için mesleki kariyerlerindeki gelişimi sağlamak ve genişletmek.

**Adım 11:** Organizasyonda değişimi üst yönetimden başlatmak. Teori Z, geleneksel yaklaşımın aksine organizasyonda yeniden yapılanmanın üst yönetimden başlanarak gerçekleştirilmesini savunur.

**Adım 12:** Organizasyonda çeşitli departmanlarda çalışanların görüş ve önerilerinden istifade etmek ve onların yönetimde karar alma sürecine katılmalarını sağlamak.

**Adım 13:** Organizasyonda tüm seviyede çalışanların bütünleşmelerini sağlamak.

#### **2.6.5 Yeni Yönetim Modeline Geçiş İçin Altı Aşama :**

1. Değişim için kararlı olmak.
2. Organizasyonda sistemi değerlendirmek.
3. Tüketiciye dayalı sistemi kurumsallaştırmak.
4. Yeni yönetim modelini kurumsallaştırmak.
5. İnsan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek.
6. Organizasyonda sürekli gelişmeyi sürdürmek.

### **2.6.6. Organizasyonlarda Sürekli Gelişme İçin Hunt'un Onbir İlkesi :**

1. Organizasyonun nereye ulaşmak istediği konusunda istikrarlı ve tutarlı bir vizyonun bulunması.
2. Kalite konusundaki kararlılık.
3. Müşteri karar ve tercihlerine önem verme ve müşterilerin organizasyon faaliyetlerine katılımının sağlanması.
4. Organizasyonda sadece sonuçlar üzerinde değil süreçler üzerinde de durulması.
5. Organizasyonun dinamik süreçleri zaman içerisinde garanti altına alacak sürekli gelişmenin amaçlanması.
6. Organizasyonda herhangi bir sistemin parçalarını değil, sistemin bütününe geliştirecek sistem-merkezli yönetimin uygulanması.
7. Organizasyonda gelişme sürecinde etkinliği artıracak bilgiye yatırımda bulunma.
8. Organizasyonda enerji sağlayacak grup çalışmalarına önem verilmesi.
9. İnsan kaynaklarına değer verilmesi.
10. Organizasyonda sürekli gelişme çabalarına herkesin katılımının sağlanması.
11. Organizasyonda sürekli gelişme çabalarında karşılaşılabilecek tüm güçlüklerle mücadelede kararlı olunması.

### **2.7. Organizasyonel Değişim Yönetimi Süreci**

Örgüt yapısının şekillendirilmesinde iş ve süreçlerin yeniden tanımlanması ve bunlara uygun iş görevleri ile işgören özelliklerinin belirlenmesi önemlidir. Gelişen teknolojinin örgütsel yapı ile uyumlaştırılmasında ortaya çıkabilecek sorunların ve olası çözüm önerilerinin saptanması bir süreç gerektirmektedir. Uyumlaştırmada ise, yapılmış olan önceki çalışmaların, örgütteki faaliyetlere aktarılmasında örgütsel kültür boyutunun göz ardı edilemeyeceği aşıkardır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, 454).

Burada önemli olan husus tüm bu çabaların planlı bir şekilde hayata geçirilmesinin sağlanmasıdır. Tüm bu planlamalar yapılırken de dikkate alınması

gereken en önemli olgu sabır, irade ve kararlılıkla gerekli zamanın tanınmasıdır. Gereken zaman verilmeden, yapılması gereken işler atlanarak yapılan değişimin hızı aldatıcıdır ve hiçbir zaman istenen sonucu vermez. İkinci en temel ders ise, herhangi bir evrede yapılan kritik bir hata tüm süreci etkileyecek olumsuz etkiler yaratabilir, süreci yavaşlatabilir veya zor kazanılan bu oyunda bizi mağlup ilan edebilir. Bu nedenle değişime neden olan unsurlar ve değişimin evreleri doğru analiz edilmelidir.

### **2.7.1. Değişim Modelleri**

Değişim ile ilgili olarak duyulan gereksinim yıllar boyunca çeşitli modellerin ortasına konmasına neden olmuştur. Bu modeller aşağıdaki gibidir.

#### **2.7.1.1. Kuvvet-Alan Analizi Modeli:**

Değişimin gerçekleşmesinde kullanılacak modellerden biri K.Lewin'in geliştirdiği Kuvvet-Alan Analizi Modelidir. Lewin'e göre sosyal sistemler daima bir denge arayışı içindedir ve belli bir denge noktasında bu dengeli durumu korumak ister. Değişim bu denge durumunu bozan bir olaydır. Değişim bir yandan sistemi "değişime zorlayan kuvvetler" in; bir yandan da "değişime karşı koyan-direnen kuvvetler" in etkileşimi sonucu ortaya çıkar (Koçel, 2011, 677).

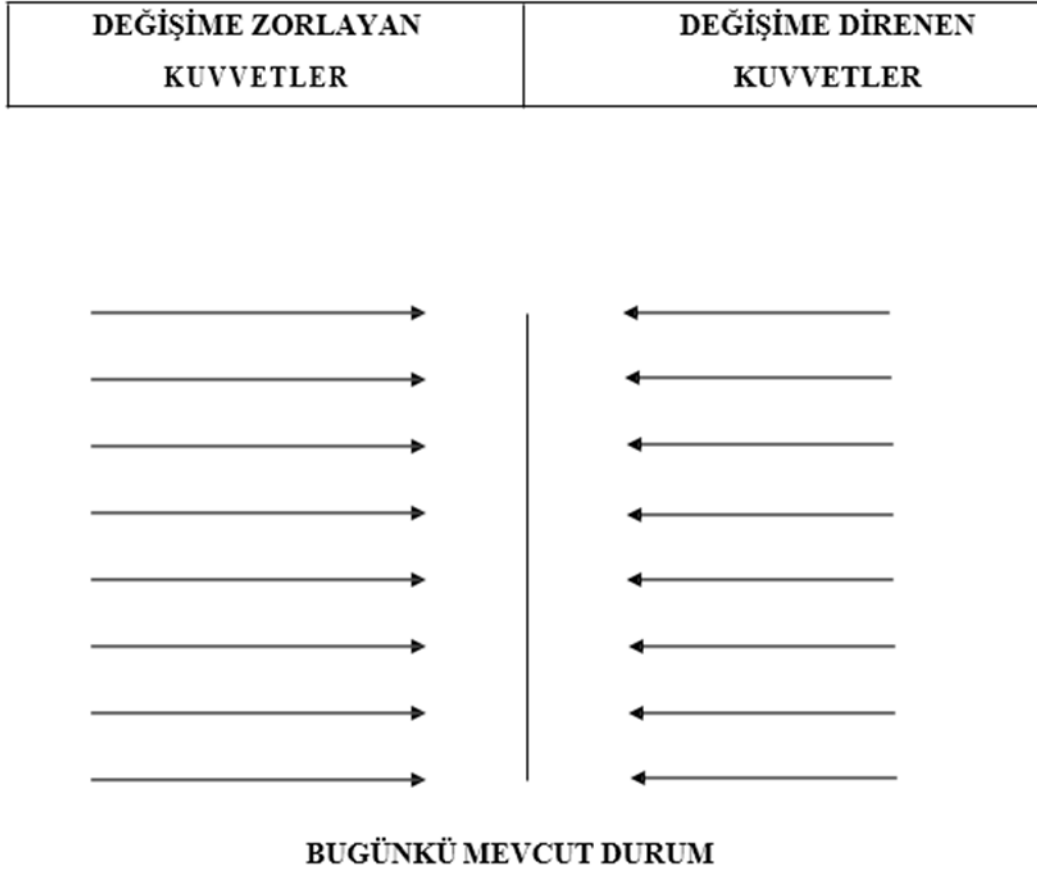
Lewin'e göre, her durumda oluşabilecek değişimi etkileyen hem itici, hem de sınırlayıcı güçler vardır. Bu nedenle sözü edilen güçleri tespit edebilmek için çok dikkatli olarak düşünmeliyiz. Böyle bir denge birçok etmenin etkisiyle sağlanabilir ve bu etmenler ya "herşeyi olduğu gibi tutarlar", ya da kişinin alışıla geldiği biçimde davranışını sürdürmesine neden olurlar (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, 435).

Değişim olayına böyle bir bakış açısı, bir bakıma fizikteki hareket olayını çağırıştırır. Fizikteki "cisimler durma eğilimindedir" ifadesi, hareketi istenen bir cisme, o cismin hareketini önleyen dirençten daha fazla ters yönde kuvvet uygulamak gerektiğini ifade eder. Cismi hareket ettirecek kuvvetin şiddeti, direncin şiddetini yenemezse cisim hareket etmez (Koçel, 2011, 678).

"Güç Alan Analizi" Lewin tarafından geliştirilen ve durumları teşhis için yararlanılan bir tekniktir. Kurt Lewin örgütsel yapı içerisindeki davranış düzey ve aşamalarını statik bir alışkanlık olarak ele almaz. Ona göre her değişim durumunda değişimi teşvik eden ve kolaylaştıran "İtici Güçler" ve değişime karşı olan

“Sınırlayıcı Güçler” vardır. Bir iş grubunda, fazla yapılan iş için verilen para ve rekabet, itici güçlerdir. Öte yandan, sınırlayıcı güçlere örnek olarak, kayıtsızlık, husumet, araçların kötü bakımı verilebilir ve bütün güçler üretimin artmasını engelleyebilir.

Bahsettiklerimizi şekil üzerinde göstermek gerekirse aşağıdaki gibi bir görüntü çıkar karşımıza (Koçel, 2011, 678).



### Şekil 1: Değişime Etki Eden Faktörler

Yukarıda anlattıklarımız neticesinde değişimi gerçekleştirmek istiyorsak değişime zorlayan kuvvetlerin, değişime direnen kuvvetlere göre daha fazla güç göstermeleri gerektiğini; ancak bu sayede cismin harekete geçeceğini yani organizasyonun değişmeye başlayacağını söyleyebiliriz.

#### 2.7.1.2. Lewin’in Çözme-Değişim-Yeniden Dondurma Modeli:

- Önce değiştirilecek değişkenler mevcut değerlerinden (uygulama tarzlarından) çözdürülür, mevcut durum bozulur. **Unfreezing**

□ Çözdürülerek yumuşak hale getirilmiş bu değişkenlere yeni bir şekil verilir.

### **Change**

□ Yeniden şekillendirilen bu değişkenler bu hali ile yeniden dondurulur, katılaştırılır. **Refreezing**

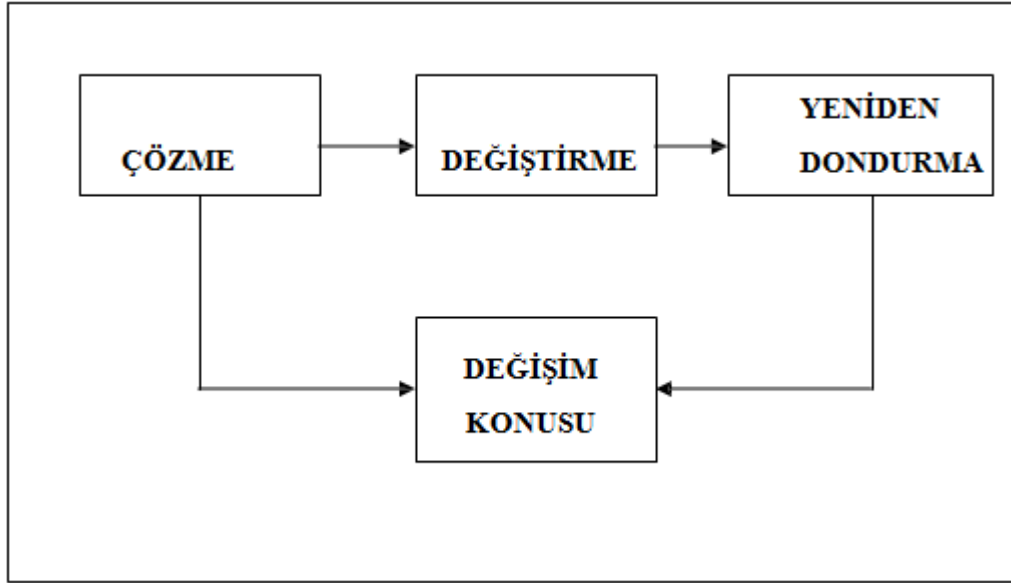
Birinci safha olan çözümedir. Davranış kalıbını çözmenin amacı, birey ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşama örgütsel “buzları çözme” aşamasıdır. Bireyi etkileyen güçler düzenlenir ve birey “değişim ihtiyacı” nı duyar. Çözme aşamasında birey, töre, adet, gelenek ve eski iş alışkanlıklarından koparılarak, yeni seçenekler benimseme aşamasına getirilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, 436).

İkinci safha, değişimin fiilen yapılmasıdır. Bu safhada fiilen değişimi ortaya çıkaracak tarzda değişiklikler yapılır. Böylece mevcut durumdan farklı bir konuma/duruma ulaşılır.

Üçüncü safha yeniden dondurma aşaması, politikalar, yapı ve normlar gibi destekleyici mekanizmalar yoluyla değişimi yeni bir düzeyde sabitleştirme ve geliştirme aşamasıdır (Yüksel, 2007, 171).

Üçüncü safha, değişim sonucu ulaşılan bu yeni durumun, devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden “katılaştırılması- dondurulması- refreezing” safhasıdır. Yani başka bir deyişle organizasyonun tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak, işlemeye başlayacaktır. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda organizasyonun temel konusu haline gelecektir. Modelin şematik görünüşü aşağıdaki gibidir (Koçel, 2011, 677):





**Şekil 2: Organizasyonel Değişim**

### **2.7.1.3. Lipitt – Watson ve Wesley’in Beş Aşamalı Değişim Modeli**

Kurt Lewin’in üç aşamalı değişim modeli daha sonra Lipitt, Watson ve Wesley tarafından beşe çıkarılmış ve planlı değişim modeline genel bir model boyutu verilmiştir. Bu beş aşama şöyledir:

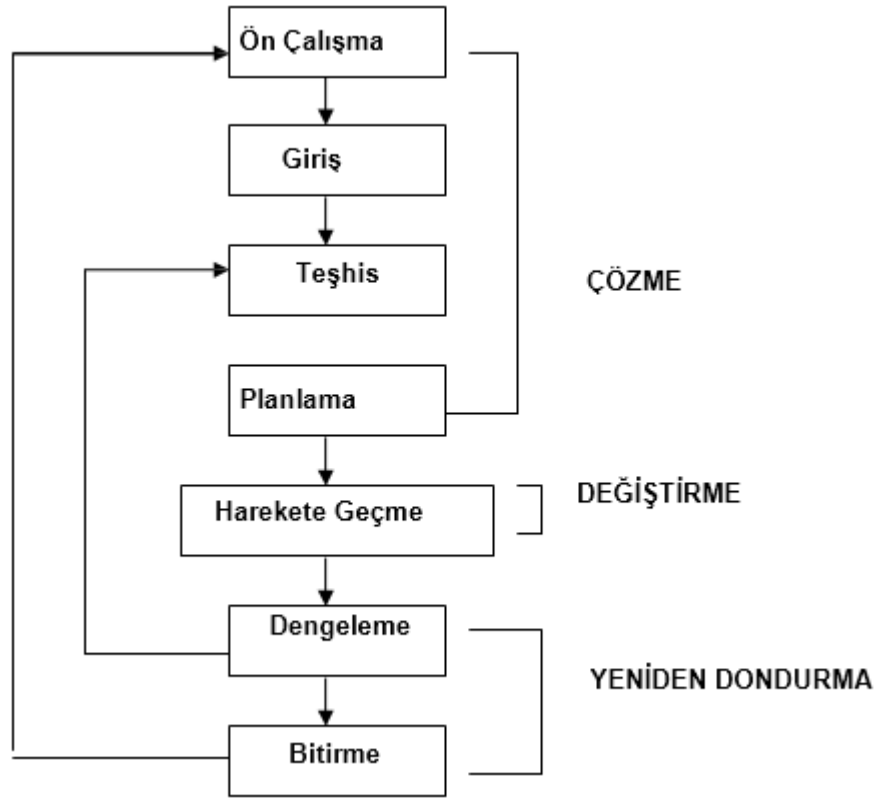
- a. Değişimin gereksinimlerini geliştirmek (çözülme)
- b. Değişim ilişkilerinin oluşturulması
- c. Değişmeye yönelmek (hareket)
- d. Değişimi genelleştirmek ve dengelemek (tekrar dondurma)
- e. İlişkilerin sona erdirilmesi

### **2.7.1.4. Kolb ve Frohman’ın Yedi Aşamalı Değişim Modeli**

Lipitt, Watson ve Wesley tarafından beşe çıkarılmış model sonra Kolb ve Frohman tarafından yedi aşamalı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşur (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, 437) :

- 1.Ön çalışma
- 2.Giriş
- 3.Teşhis
- 4.Planlama
- 5.Harekete geçme
- 6.Dengeleme ve değerlendirme
- 7.Bitirme

Bu modelin temelleri de Lewin'in üç aşamalı modeline dayanmaktadır; ve aşağıdaki gibi gösterilebilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, 437):

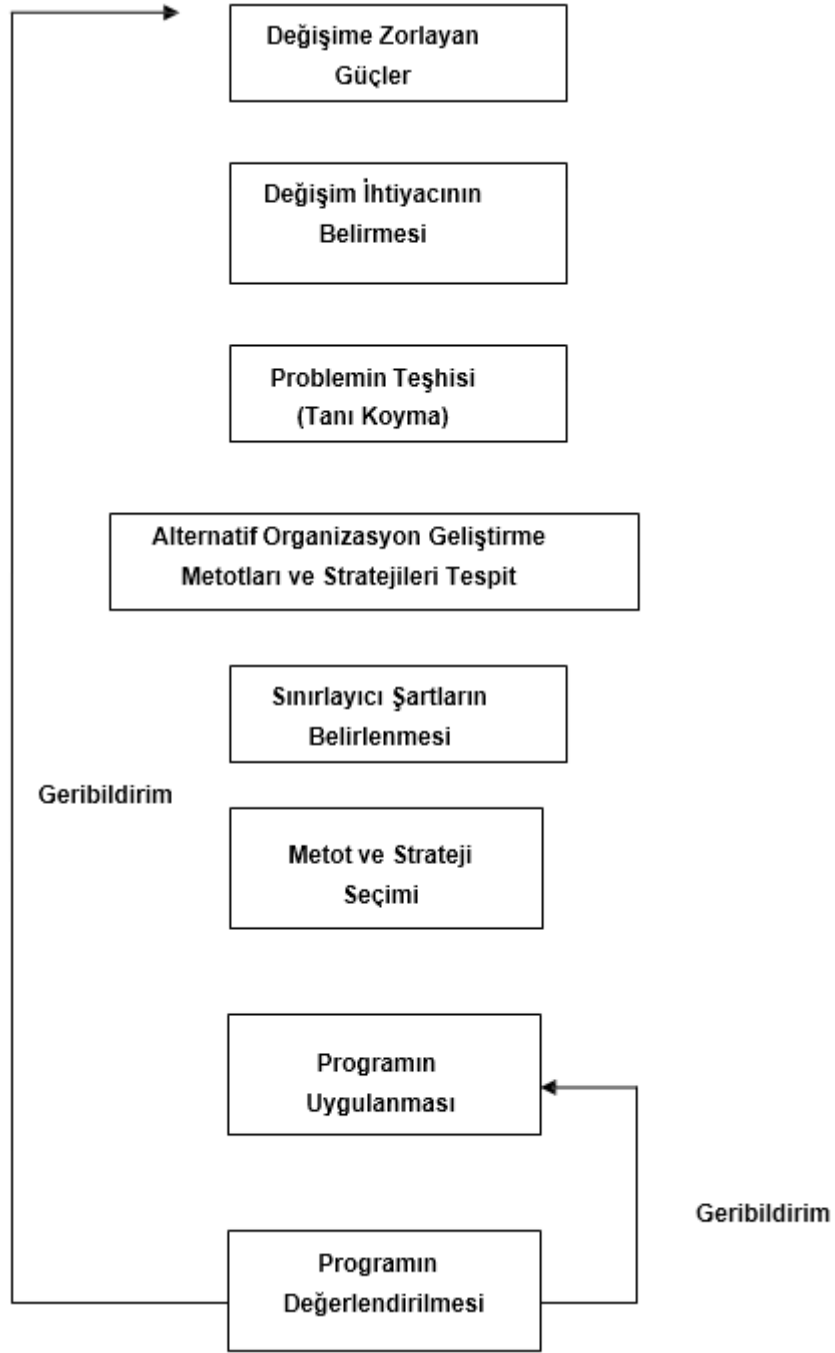


**Şekil 3. Planlı Değişim Süreci**

### **2.7.1.5. Alternatif Değişim Yönetimi Modeli:**

Başarılı bir değişim yönetimi vizyoner bir örgütün oluşturulmasına bağlıdır. Bugün geçmişteki başarılar üzerine kurulmuştur ve içinde barındırdığı birçok etken arzu edilen geleceğe uymayabilir. Vizyon geleceğe giden yolu oluşturur ve onu biçimlendirir. Arzu edilen geleceğe ulaşmak için şimdi nerede olunduğunun bilinmesi gerekir (Taşlıyan, Karayılan, 2013, 259).

Aşağıdaki şemada değişim ile alakalı olarak alternatif başka bir model daha verilmiştir, ve değişim süreciyle ilgili olarak farklı bir bakış açısına daha yer verilmiştir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003, 263) :



**Şekil 4: Değişim Yönetimi Modeli**

Verilen modele göre, değişime etki eden faktörler tarafından, değişim ihtiyacı oluşmaktadır. İhtiyacın oluşması yeterli değildir. Değişim teşhisi konulmalıdır. Hangi değişim çeşitlerinin uygulanabileceği ve bunlarla ilgili sınırlayıcı faktörler belirlendikten sonra, belirli bir strateji seçilerek program uygulamaya konur. Son olarak program sonuçları değerlendirilir (Taşlıyan, Karayılan, 2013, 261).

## 2.8. Organizasyonlarda Değişimle Ortaya Çıkan Sorunlar

İnsanlar değişime neden direnç gösterir? Şüphesiz bu soru herkesin değişime aynı derecede direnç gösterdiği anlamına gelmez. Ancak az veya çok, açık veya kapalı, hemen veya zaman içinde insanların değişime direnç gösterdikleri bilinir. Hatta bazılarında göre değişime direnç bugünün konusu olmayıp, 20 milyon yıl önce yaşamış bir kabile liderinin de problemi olmuştur (Koçel, 2011, 679).

Değişime direnç örgüt bireyleri ve örgütsel yapının her ikisinden de meydana gelebilir. Bireylerin seçici dikkatlerinden dolayı değişim ihtiyacı önemsenmeyebilir. Alışkanlıkların ve bir şey yapılırken izlenen eski yöntemlerin terk edilmesi zordur. Her örgüt bireyi, bir anlamda bir başkasına bağlı olabilmektedir. Bu nedenle değişim aktarımında bulunmadan önce, diğer insanların görüş ve önerilerine önem verilmelidir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, 421).

“Değişme” kavramı özü bakımından her zaman tepkiyi doğurabilecek bir nitelik taşımaktadır. Bir makineye bile, eskiyen parçanın yenisi takıldığında, işleyişinde bir süre aksamalar görülmektedir. Değişme insanları ilgilendirdiğin de, kuşkusuz durum çok daha ciddi bir özellik gösterir. Çünkü nerede ve nasıl olursa olsun, insanın içine girdiği düzenler ya da modellerde, göze çarpan ilk özellik bunların çapraşıklığıdır. Böyle çapraşık bir ortamın başta değişme olmak üzere, çeşitli sorunlarını çözüme kavuşturmak, her şeyden önce ayrıntılı bir düşünme tarzını, asıl eyleme geçmeden bazı hazırlık çalışmalarının yapılmasını ve çok evreli bir gelişme planının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (Tokat, 2012, 150).

Değişimin olumlu çıktılara rağmen, çoğu zaman bireysel ve organizasyonel düzeyde değişime karşı koyma davranışları görülmektedir. İnsanlar değişim karşısında huzursuzluk hissetmekte, değişimin kontrolden çıkabileceği endişesini taşımaktadırlar (Yüksel, 2007, 176).

Değişim, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaştırmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Değişime direnç fizikteki *sürtünme* olayına benzetilebilir. Bir cisimi hareket ettirmek için sürtünmeden daha fazla kuvvet tatbik etmek gerektiği gibi, insanlarla ilgili değişim için de bir nevi kuvvet (zihni, maddi, manevi vs.) tatbik etmek gerekir (Koçel, 2011, 679).

Çoğu kişiler açık veya gizli olarak değişikliklere engel olma eğilimindedirler. Bir bakıma insan “alışkanlıklarının kölesidir”. Fakat aynı insan, aynı zamanda bir işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterine göre değişir (Taşlıyan, Karayılan, 2013, 263).

### 2.8.1. Değişime Direnç Ölçeği

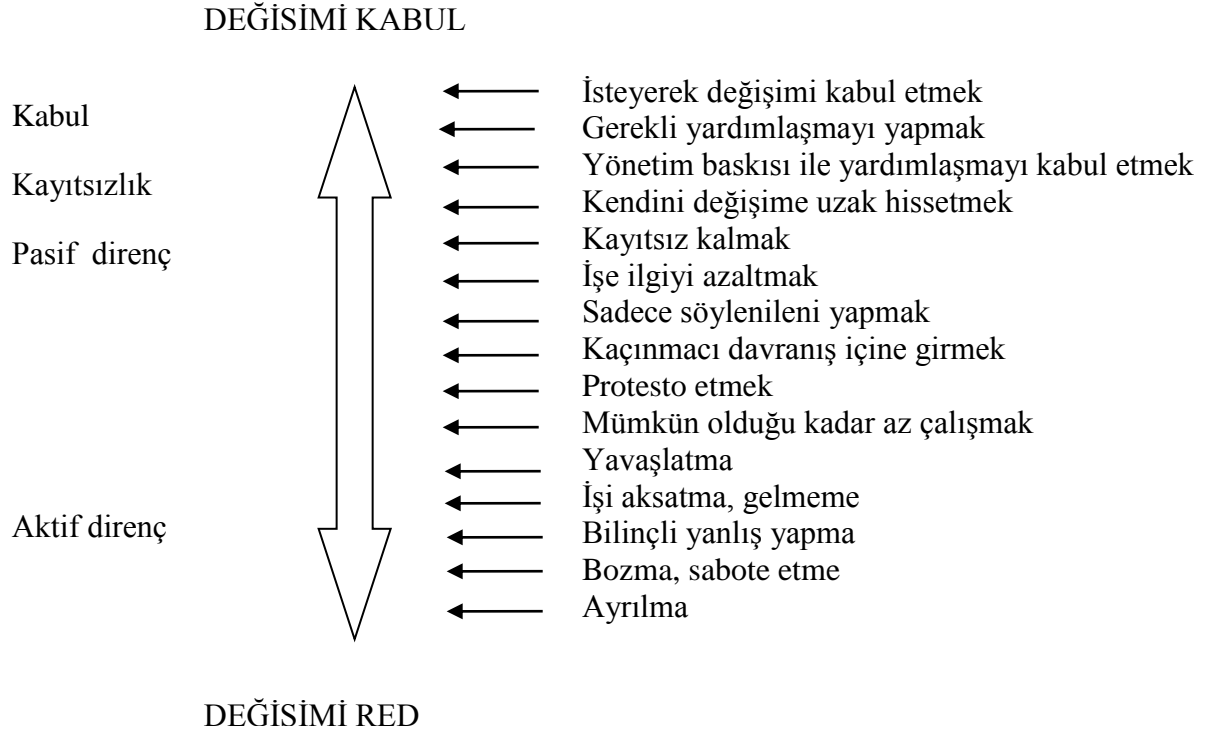
Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Bu bir ölçek ya da tablo üzerinde gösterilebilir. Buna göre, değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003, 269-270).

**Tablo 1: Değişikliğe Tepkiler ve Bireylerin Genel Tutumu**

Bireylerin Genel	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	-İsteyerek yardımlaşma arzusu -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma
Kayıtsız Kalma	-Kayıtsız kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca söyleneni yapma
Pasif Direnç	-Mümkün olduğu kadar yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma
Aktif Direnç	-Sabotaj -İşten ayrılma

Değişime direnç ile ilgili bir başka çalışmayı da Tamer Koçel'in çalışmalarından şöyle aktarabiliriz.

Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri dereceleri çeşitli şekillerde olmaktadır. Bunu tam olarak görebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışları içermektedir. Bu ölçek aşağıdaki gibi gösterilmiştir (Koçel, 2011,68):



### Şekil 5: Değişime direnç ölçeği

#### 2.8.2. Değişme Karşı Direncin Nedenleri

Çoğu organizasyon, yaptıkları stratejik planların başarı ile sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli olabilmek adına dinamik bir yapı oluşturma eğiliminde olurlar. Bu durum, yönetim kademesinde bulunanlarla, örgütte görevli diğer personelin her gün değişen koşullara ayak uydurabilmeleri

için devamlı olarak organizasyonun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Eğer dinamizm, esneklik ve uyum yeteneği yoksa o zaman büyük bir tehlike ve durağanlığın doğmasına neden olunabilir. Özellikle şiddetli rekabetin mevcut olduğu büyük pazarlar ve organizasyonlar da ciddi tehlikeler baş gösterebilir. Fakat değişimin bu kadar önemli bir unsur olmasına rağmen çoğu kimseler açık veya gizli olarak örgütte ki değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Değişime direnç ile ilgili nedenler şu şekilde sıralanabilir:

### **2.8.2.1. İşle İlgili Nedenler**

Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişim, hemen başlatılarak kişilere uyum süresi tanınacak fırsat yoksa tepki ile karşılaşabilir. Öte yandan değişimin maliyeti önemlidir. Yüksek maliyetli değişim programları tepki görebilmektedir. Değişimin teknik açıdan işletmeye uygunluğu da önemlidir. İşletmeye sürekli problem çıkaracak konular tepki görebilir. Her değişim durumu yeni bir öğrenme gerektirir. Kompleks bir sistemin kullanımı kişilerin mevcut rahatını bozmak demektir. Kişiler problemleriyle yalnız kalırlarsa değişime tepki göstereceklerdir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003, 270-271).

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

- İş yükü artışı korkusu,
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu,
- İş / ücret / ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,
- Değişimi teknik olarak imkansız görme,
- İş koşullarında değişiklik korkusu,
- Maliyet yüksekliği gibi nedenler kişilerin değişime direnç göstermelerine neden olur (Koçel, 2011, 680).

### **2.8.2.2. Kişisel Nedenler**

Değişime bireysel karşı koymanın başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir (Yüksel, 2007, 176-177):

**Algılamada Seçicilik:** Bireyler karşılaştıkları olay veya durumları kendi algılama süzgeçlerinden geçirmeye çalışırlar. Algılama genelde geçmiş deneyimleri, bilgi



ve kavrayış düzeyini, diğer olaylarla kurulan bağlantıları dikkate alarak değişebilir.

**Alışkanlıklar:** İnsanların alıştıkları durumlar ve çalışma tarzları kendilerine kolay gelir. Alışkanlığın yarattığı kolaylık yanında güven duygusu da etkili olur. Alışkanlıklar tamamen yerleşmiş ise, en küçük bir değişiklik ihtimali karşısında birey rahatsızlık duyar. Ancak, kişi değişiklik sonucu çıkarlarının zedelenmeyeceğini açıkça görebiliyorsa değişime karşı çıkmaktan vazgeçebilir.

**Bağımsızlığın Kaybedilmesi:** Değişim bireyin hareket alanını sınırlandırıyorsa, hayatı daha zorlaştırıyorsa, birey üzerindeki kontrolü artırıyorsa, değişime karşı çıkılması olasılığı artar.

**Geçmişteki Güvencelerin Kaybı:** İnsanlarda genelde geçmişin güzel günlerine bağlılık vardır. Yeni uygulamalarda herhangi bir zorluk, hayal kırıklığı, moral çöküntüsü yaşadıklarında geçmiş uygulamalara sığınmak isterler. Bu nedenle de yeniliklere karşı koyar ve geçerliliğine ve güvenilirliğine içten inandıkları, yıllardır denenmiş olan bürokratik usullere dönmeyi tercih ederler.

**Bilinmeyene Karşı Duyulan Korku:** İnsanlar belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler. Belirsizlik korku ve endişe yaratır. Değişimin getirdiği yeni uygulamalar kısmen belirsizliği de içinde taşır. İşte bu belirsizliğin yarattığı korku ve endişe nedeniyle çalışanlar ya yeniliklere ilgisiz kalırlar ya da açıkça karşı koyarlar.

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

- Bilinmeyen korkusu
- Güvenlik ihtiyacı
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu
- Değişim hakkında bilgi sahibi olmama
- Başarısız olma endişesi
- Çıkar kaybı
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu
- Dar görüşlülük
- Daha önceki kişisel tecrübeler

- Kendine güvenmeme
- Bilinenin verdiği rahatlığın bozulması gibi nedenler organizasyonel değişime direncin kişisel nedenleridir (Koçel, 2011, 681).

### **2.8.2.3. Organizasyonel Nedenler**

Örgütler her ne kadar çevrelerine uyum göstermek zorunda olsalar da aynı yapı, süreç ve politikalar içinde çalışmalarını sürdürmekten rahatlık duyarlar. Yenilikler yerine mevcut rutin faaliyetlerini sürdürmeyi tercih ederler. Değişime karşı koymayı yaratan başlıca organizasyonel nedenler şunlardır (Yüksel, 2007, 177):

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin olaylar ve işaretleri ayırt edebilmelerine yön veren ve böylece onların davranışlarına rehberlik eden güçlü bir kuvvet olduğu ileri sürülmektedir. Mevcut yapıyı, hali hazırda oluşmuş kültürü değiştirmek, ona yön vermek, onu farklı bir noktaya götürmek tarih boyunca da zaten bırakın şirketleri, ülkeler için de çok zor bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır. İşte tüm bu özellikleri nedeniyle organizasyon kültürü, değiştirilmesi zor bir unsurdur.

**İstikrar Sağlama Düşüncesi:** Örgütler, özellikle büyük olanlar, istikrarı sağlamaya düşkünlüdürler. Bu nedenle de katı iş tanımları, biçimsel organizasyon yapısı, iş bölümü, sıkı kurallar vb. gibi uygulamalarla iş yaşamında nahoş sürprizlerle karşılaşmanın önüne geçmeye çalışırlar. Organizasyon ne kadar bürokratik yapıda ise değişimin uygulanma olasılığı o kadar zordur. Esnek ya organik yapılardaki örgütlerde ise değişime karşı koyma olasılığı azdır.

**Kaynaklara Yatırım:** Değişim genelde belirli ölçüde finansal yatırımı zorunlu kılar. Bu da zaman zaman değişimi istenilen bir yenilik olmaktan çıkarabilir.

**Geçmiş Anlaşma ve Sözleşmeler:** Organizasyonların diğer organizasyonlarla, devletle, sendikalarla, çalışanlarla yapmış oldukları anlaşmalar, değişiklik yapılmasını engelleyebilir.

**Etkiye veya Güce Karşı Tehditler:** Çalışanlar, örgütlerde sahip oldukları etkiyi ve gücü kaybetmek istemezler. Etki ve güç alanları kendileri için adeta kazanılmış bölgedir. Bu bölgenin daraltılmasına ya da kaybına yol açacak her türlü değişim bir tehdit kabul edilir (Yüksel, 2007, 178).

#### **2.8.2.4. Ekonomik Nedenler**

İşgörenleri örgütsel değişime karşı direnişe iten sebeplerden birisi de ekonomik kaygılardır. Birey hali hazırdaki gelirini, ekonomik menfaatlerini ve işini değişme sonrasında kaybedeceği endişesiyle değişime karşı direnme içerisine girebilir. Ekonomik menfaatleri zarar görenlerin ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı ve gücü ne oranda yüksek ise, örgütsel değişmeye direnme olasılığı da o oranda yüksek olacaktır (Basım, Şeşen, Çetin, 2009, 34-35).

Çalışanlar özellikle teknolojik değişikliklere işlerini kaybedecekleri veya ücretlerinin düşeceği korkusuyla tepki gösterirler. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekleri gerektiriyor ise, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygusuna kapılabilir ve işten çıkarılma korkusu içinde yaşayabilirler (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003, 272).

#### **2.8.2.5. Sosyolojik Nedenler**

Çalışanların değişime karşı direnç göstermelerinin bir nedeni de “sosyal” ilişkilerde aranmalıdır. Organizasyonun formal yapısı ne olursa olsun, departman içi ve departmanlar arası kişilerle geliştirilen informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağı meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu ilişkilerden bağımsız olarak hareket edemezler (Koçel, 2011, 681).

İşletmelerde çeşitli politik birliklerin varlığı ve değişimin bu birliği bozma eğilimi, ilgili grupların tepkisine neden olur. Değişikliğe direnmeyi arttıran nedenlerden biri de örgüt içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceği düşüncesidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden, bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler (Tokat, 2012, 155).

Görülüyor ki, ister bireysel düzeyde isterse örgütsel düzeyde olsun değişme karşı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Yöneticinin bu karşı koymaları engelleyebilmek ya da ortadan kaldırmak için en önemli aracı, değişimi başlatmakta kullanacağı “açıkça belirlenmiş stratejiler” dir. Diğer taraftan değişimde en önemli unsur “insan“ olduğuna göre insan davranışlarının dikkate alınması gerekir. Genellikle astlarla yöneticilerin değişime bakış açıları farklıdır. Üst düzey yöneticiler değişimi, faaliyetlerle stratejileri birleştirerek örgütü güçlendirmek ve mesleki kariyerlerini geliştirmek için fırsat kabul ederlerken, astlar için değişim çoğu kez

aranılan veya hoş karşılanan bir çaba değildir (Yüksel, 2007, 178).

## 2.9. Değişime Direncin Olumlu Yönleri

- Değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltir.
- Değişim sırasında veya sonrasında problem olabilecek konuları önceden teşhise yarar.
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya zorlar.
- Ciddi sorunlar çıkmadan önce önlem almaya imkan sağlar.
- Önerilerin uygunluğunu irdelemeye (hatta sorgulamaya) sevk eder.
- Ek bilgi ve ek seçenek aramaya sevk eder.
- Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya sevk eder. (Koçel, 2011, 706).

## 2.10. Değişime Direncin Önlenmesi

Değişim neden zordur? Her şeyden önce insanlar alışkanlıklarını değiştirmek konusunda isteksizdir. Çalışanlar için yeterince iyi olan, korkunç tehditlerin yokluğunda her zaman yaptıkları işi yapmaya devam edecekleridir. Bir organizasyon, liderlerini takip ettiği zaman bile değişime kuvvetli direnç gösterebilir. Geçmişten gelen hayal kırıklıkları ve güvensizlikler çalışanlar arasında otomatik olarak başarısız olmuş bir şampiyon gibi “bu da diğerleri gibi oldu” düşüncesi yaratan bir ortam meydana getirir. Böylece fedakarlık ve kişisel disiplin sinmişlik, şüphecilik ve düşünmeden yapılan dirençle karşılaşır (Garvin, Roberto, 205, 104-106).

Yöneticiler insanları bir arada çalışmaya teşvik etmek ve değişimi başarmalarını sağlamak için sopa-havuç da denilen çeşitli ceza-ödül uygulamalarını kullanırlar.

Sonuca ulaşabilme başarıları, karşılaştıkları mevcut koşullarla amaçlarını eşleştirebilmelerine bağlıdır. Bir yöneticinin birinci görevi, insanları bir arada, sistematik bir şekilde çalıştırmaktır. Tıpkı bir orkestra şefi gibi yöneticiler de istedikleri sonucu üretebilmek için çok sayıdaki çalışanın yetenek ve hareketlerini yönetmek zorundadırlar. Yöneticilerin statükoyu devam ettirmek yerine çalışanları

değişime zorlamaları oldukça karmaşık ve zor bir iştir. Hatta en iyi yöneticiler bile insanları yeni hedefler için bir arada çalışmaya özendirirken hata yapabilirler. (Christensen, Marx ve Stevenson, 2006, 73).

İşletmelerde değişim uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanabilir. Genel hatlarıyla (Yüksel, 2007, 179) :

- Kararlardan etkilenecek olanların, karar ve uygulamalara katılmalarını sağlayarak güven ve paylaşılan örgütsel bağlılık ortamı yaratmak,
- Yeni sistemin uygulamaya konulmasından önce sistem hakkında çalışanlara bilgi vermek,
- Çalışanlar arasında işbirliğine ve takım çalışmasına yer vermek,
- Yeni sistemle ilgili olarak insan kaynakları yönetimi için eylem planı hazırlamak,
- Yeni teknolojileri veya daha etkili çalışma yöntemlerini uyguladıkları takdirde sağlanacak tasarruflardan çalışanlara teşvik edici ücret ödemeyi amaçlayan şemalar hazırlamak,
- Değişimin sosyo-teknik sistemde bozulan dengeyi yeniden kurmasını sağlamak gibi nedenler sayılabilir.

Bunlar dışında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek için uygulanabilecek nedenler Tablo 2’de gösterilmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003:263) :

**Tablo 2: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Yöntemler**

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
1.Eğitim ve Haberleşme	Bilginin eksikliği ya da hatalı olduğu durumlar.	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler.	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir.
2.Katılım	Değişimi başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve güç tepkilerle karşılaşıyorlarsa,	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaklardır.	Katıların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur.
3. Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorlarsa,	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır.
4.Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse,	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür.
5. Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissederler ve gelecekte sorun yaratabilir.
6. Tehdit ve Baskı Yapma	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise,	Süratle çözüm getirilir.	Bazen kişiler yöneticilere karşı tahrik olabilir.

Ayrıntılara girecek olursak :

### **2.10.1. Eğitim ve Haberleşme**

Dar anlamda, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi ve aktarımı şeklinde tanımlanabilen iletişim iyi yönetilebildiğinde, değişime direncin ortadan kaldırılmasına yararlı olarak kullanılabilir. Örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, değişime hazırlamak için verilecek ön eğitim, örgüt bireylerinin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, 426).

### **2.10.2. Katılım**

Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Koçel, 2011, 686).

### **2.10.3. Destekleme**

Değişiklik uygulamalarına gösterilen tepkinin nedeni kişilerin yönetimine karşı duyduğu güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korku olabilir. Bu süreçte kişilerin yeni durumlara uyumlarını kolaylaştırmak için, yönetim tarafından destekleyici faaliyetlere yönlenebilir. Uyum sorunları olan bireylere moral izinleri vermek veya kişilere yeni beceriler kazandırmak gibi çeşitli destekleme faaliyetleri uygulanabilir (Taşlıyan, Karayılan, 2013, 267).

### **2.10.4. Pazarlık**

Değişimden etkilenecek kişilerle değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır (Koçel, 2011, 686).

### **2.10.5. Taviz Verme**

Bu yöntemde yönetim, değişikliğe tepki gösteren kişilere karşı tavizler vererek

katılmalarını sağlayabilir. Değişiklik uygulamalarında, önemli görevleri bu kişilere vererek masrafsız bir şekilde onlardan yararlanılabilir (Taşlıyan, Karayılan, 2013, 267).

#### **2.10.6. Tehdit ve Baskı Yapma**

Bu direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar (Koçel, 2011, 686).

Bu 6 maddeye ek olarak Koçel'in öne sürdüğü manipülasyon ve kooptasyon başlığında eklenebilir. Buna göre :

#### **2.10.7. Manipülasyon ve Kooptasyon**

Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Koçel, 2011, 686).



### **3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE UYGULANAN MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİ**

Bu bölümde yıllar boyunca süre gelmiş çalışmalar ve edinilmiş tecrübeler sonrasında ortaya çıkmış olan; ve organizasyonun seviyesini yukarılara taşıyan uygulamalara değineceğiz.

Değişimin efektif bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, bu teknikleri iyi bilip, uygulayabilecek bir irade (üst yönetim) gereklidir. Bu sayede değişim rasyonel bir altyapı kazanır ve olumlu sonuçlara ulaşma olasılığımız artar. Kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçların karşılanabilmesi, organizasyonların (gerek kamu gerek özel) etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için, değişmek ve gelişmek esastır, bunun için de bu tekniklerin kullanılması gerekliliği olmazsa olmazdır.

İşte bizde bu bölümde çeşitli modern yönetim tekniklerine yer vererek, onların amaçlarına değinerek, süreçlerinin nasıl gerçekleştiğinden bahsederek değişim adına ortaya koyacağımız çalışmanın önemli noktalarından biri olan modern yönetim tekniklerinin uygulanması aşamasıyla ilgili akademik ve pratik noktalara değinmek istemekteyiz.

#### **3.1. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi (TKY),1980’li yıllarda başlayıp 1990’lı yıllarda yaygınlık kazanmış bir kavram olmasına rağmen, aslında yönetim uygulamalarında yeni bir anlayış değildir. 1950 ve 1960’lı yıllarda Philip Crosby, Edward Deming, Armond Feigenbaum, Joseph Juran ve Kaon Ishiwaka başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından öne sürülen fikirler küreselleşme kavramı ile güçlenip, TKY’yi işletme faaliyetlerine yön veren temel kavramlardan birisi konumuna yükseltmiştir. Bu anlayışla işletme yönetimi uygulamalarında kalite temel bir felsefe haline gelmiştir (Bakan, Penpec, 2013, 319).

Toplam kalite yönetimi, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, örgütlerin ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesi ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim sistemidir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi, toplam kalite yönetimi, müşteri isteklerini ve gereksinimlerini örgütün amacı olarak görür. Müşteriyi memnun etmek için tasarım, üretim, pazarlama, satış ve sonrası hizmet çalışmalarının tümünde mükemmellik ve verimlilik standartlarını yakalamayı amaç edinir (Tokat, 2012, 165).

Yukarıda isimleri belirtilen yazarların yapmış olduğu çalışmalar, konuyu istatistik uygulamalardan ibaret olmaktan çıkarmış, tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline getirmiştir. Hatta daha da ileri giderek kalite sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar üretim zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir. Yani kalite olayı “teknik” bir uygulama olmaktan çıkarak bir “felsefe” haline dönüşmüştür (Koçel, 2011, 374).

Bu dönüşüm sürecinde Deming, kalitede kantitatif tekniklerin kalite kontrole uygulanmasından ziyade bir yönetim sistemi olarak algılanması gerektiği üzerinde durmuş ve görüşlerini şöyle özetlemiştir (Bakan, Penpec, 2013, 325):

- 1.Rekabet edebilmek ve iş hayatında kalabilmek için mamul ve hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekir.
- 2.Batı yönetimi meydan okumak için uyarılmalı, sorumluluklarını öğrenmeli, değişiklik sürecinde lider olmalıdır. Bu yeni felsefeyi benimsemelidir.
- 3.Kalite temininde muayeneye olan bağımlılık azaltılmalı, bu amaçla kalite mamulün üretildiği ilk noktada sağlanmalıdır.
- 4.İşletmenin değerlendirilmesinde sadece fiyat esasına dayanan çalışmalara son verilmeli, maliyetin en aza indirilmesine yönelinmeli.
- 5.Verimlilik ve kalitenin yükseltilmesi için üretim ve hizmet sistemi sürekli olarak geliştirilmeli ve maliyetler bu yolla azaltılmalıdır.
- 6.Çalışanların iş içinde eğitimine önem verilmelidir.
- 7.Yönetim kadrolarının formasyonu geliştirilmeli, liderliği öğrenmeleri sağlanmalıdır.

8.Suçlayıcı tutumlar ortadan kaldırılmalıdır. Korku olmadığı zaman herkes firma için ve etkili çalışır.

9.Departmentlar arası engel kaldırmalı; araştırma, tasarım, satış, üretim bir ekip gibi çalışmalı ve üretim problemlerini ve çözüm yollarını birlikte düşünmelidirler.

10.İşgücünden sıfır hata isteyen sloganlar ve bu çeşit miktara dayalı hedefler uzak tutulmalıdır.

11.İş standartları atölyeden uzak tutulmalıdır. Amaçlara göre yönetim tekniği elimine edilmelidir.

12.İşçinin ve yöneticilerin işinden gurur duymasını önleyen engeller kaldırılmalıdır.

13.Kendini geliştirme eğitim programları yapılmalı ve sürekli olmalıdır.

14.Bu değişime ulaşmak için şirketteki herkesin grup halinde çalışması sağlanmalıdır.

Bunlara ilave olarak K. Ishikawa' nın geliştirdiği “Kalite Çemberleri”, katılımı ve kalite olayının tüm çalışanlara yayılmasını sağladığı gibi, bu “çember”lerin çalışmalarında kullanmalarını önerdiği Pareto Analizi ve ilkesi (80/20 ilkesi), Balık kılıçığı diyagramları, histogram, dağılım diyagramları gibi teknikler kalite olayının sistemli bir şekilde incelenmesine katkıda bulunmuştur. J.Duran ise yazılı prosedür vs yerine “takım ilişkileri”ne ağırlık vermiş ve kalite geliştirmeyi, proje bazında geliştirmeyi hedeflemeyi önermiştir. P.Crosby “sıfır hata” kavramını kullanmış ve kalitenin bir “önleme” olayı değil bir “mükemmelleştirme” olayı olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde Feigenbaum da kaliteyi, üretim bittikten sonra yapılanları kontrol etmek değil, fakat daha hammadde alınırken başlayan sürekli bir iş olarak görmüştür (Koçel, 2011, 375).

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında başarıya ulaşılması için Feigenbaum on hedef belirlemiştir. Bunlar (Aktan, 1997, 188):

- 1.Kalite tüm organizasyonu kapsayan bir süreçtir.
- 2.Kalite müşteri istek ve arzularını ifade eder.
- 3.Kalite ve maliyet fark değil, bir bütündür.
- 4.Kalite hem bireysel hem de grup çalışma ruhunu geliştirir.
- 5.Kalite bir yönetim metodudur.

6.Kalite ve yenilik birbiriyle yakından alakalıdır.

7.Kalite bir ahlak felsefesidir.

8.Kalite sürekli gelişmeye yönelik çalışmalar yapılmasını gerektirir.

9.Kalite, organizasyonda produktivitenin sağlanması için en az sermaye-yoğun tekniklerin kullanılmasını sağlayacak ve maliyet etkinliği getirecek bir araçtır.

10.Kalite üreticiler ve tüketiciler arasında oluşturulacak bir sistem çerçevesinde yürütülür.

Japonya, ABD, ve diğer ülkelerdeki TKY' ye ilişkin başarılı uygulamalar ile kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada dikkate alındığında, TKY' nin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanması için gereken temel ilkeler ortaya çıkmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Bakan, Penpec, 2013, 332-333):

-Müşteri odaklılık

-Önleyici yaklaşım

-Grup Çalışması

-İstatistik ve analizden yararlanma

-Çalışanların eğitimi

-Üst yönetimin liderliği

-Tedarikçilerle işbirliği

-Sürekli gelişme

Müşteriye “daha ucuz”, “daha kaliteli” ve “daha çabuk” mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bunun için işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, bazı faaliyetlerini Outsourcing' e tabi tutmaları, şebeke organizasyonları geliştirmeleri, JİT uygulaması ve stratejik birlikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler “Toplam Kalite Yönetimi” kavramı altında özetlenmiştir. Böylece kalite olayı bir istatistik uygulama olmaktan çıkmış, hedef ve strateji belirlemeden organizasyon yapısı belirlemeye; çalışanların davranışını belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir “felsefe” ye dönüşmüştür (Koçel, 2011, 376).

Son olarak da değişimin anahtarlarından birisi olarak toplam kalite yönetiminin aşağıda belirtilen konularda önemli olduğunu vurgulamakta yarar vardır (Tokat, 2012, 167):

-Yeni bir örgüt kültürü yaratmak,

-Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmek

-Örgütte tüm işgörenlerin sisteme dahil edilerek, düşüncelerine saygı duymak, kişisel gelişmelerini ve mesleki ilerlemelerini sağlamak.

-Her şeyin değişebileceğine, tüm işgörenleri inandırmak gibi hususlarda TKY' nin pozitif etkisinden faydalanabilinir.

### **3.2. Outsourcing**

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapma istemeleri; “core competence” veya öz (temel, çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerle yaptırmak eğilimi, yaygın bir “outsourcing” veya “dış kaynaktan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2011, 384-385). Bu bağlamda sözü edilen *öz yetenek* bir işletmeyi diğerinden ayıran, müşteriye özel değer olarak yansıyan, işletme vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve rekabetçi üstünlük sağlayan bilgi ve beceriler olarak ifade edilmektedir. Gary Hamel'e göre herhangi bir becerinin öz yetenek sayılması için şu özellikleri taşıması gerekir (Bakan, Kırım, 1999, 43):

-Müşteri yararı: İşletmenin belli bir konudaki becerisi müşteriye rakiplerden çok farklı bir yarar sağlamalıdır.

-Rakiplerden farklılaştırma: Becerinin rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilmemesi gerekir.

-Başka alanlara uygulanabilirlik: Becerinin başka alanlarda uygulanabilmesi ve yeniliklerin anahtarı olması gerekir.

İşletmelerin kendine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de

kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadır (Koçel, 2011, 385)

İşletme literatüründe *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Dış Kaynak Kullanımı* şeklinde de adlandırılan *Outsourcing*, organizasyonun asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dışarıdaki uzman firmalara yaptırmasıdır. Bir başka ifadeyle, *outsourcing*, işletmenin öz yeteneklerinden olmayan fonksiyonlarının iyi yönetilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla altyapı ve üretim süreçleri ile ilgili faaliyetlerinin yapılan bir anlaşmayla kısmen veya tamamen uzman bir hizmet sağlayıcıya veya tedarikçiye devredilmesidir (Özgener, 2013, 172).

Dış kaynak kullanımının örgütler açısından seçilmesinin en önemli nedeni; örgüt maliyetlerini düşürme isteğidir. Bununla birlikte örgütlerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gitmelerini sadece maliyet endişelerine bağlamak gerekir. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, dış kaynak kullanımının asıl nedeni, kendi öz yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmak olarak ele almak gerekir. Yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi işlemlere dış kaynak kullanımı uygulanmasıyla, bu konularda örgüt yeni teknolojilere ulaşma olanağına kavuşacaktır (Tokat, 2012, 176).

### **3.2.1. İşletmeleri Outsourcing'e İten Nedenler:**

Outsourcing Enstitüsüne göre, işletmelerin Outsourcing'e yönelmesinde etkili olan nedenler stratejik ve taktiksel olarak iki grupta toplanabilmektedir (Özgener, 2013, 181-183):

#### **3.2.1.1. Stratejik Nedenler:**

- İş odaklarını iyileştirmek.
- En iyi yeteneklere ulaşabilmek.
- Değişim Mühendisliğinin kazançlarının kısa zamanda elde edilmesini sağlamak.
- Riskleri paylaşmak.
- Kaynakları stratejik faaliyetlere yönlendirmek
- Yeni teknolojiye olan ilgiyi hızlandırarak atılım yapmak
- Global ölçekte değer zinciri yaratmak

-Yeni pazarlara girme fırsatı sunmak.

### **3.2.1.2. Taktiksel Nedenler:**

-Bir defalık uygulamaları kolaylaştırmak.

-Üretim maliyetlerini kontrol etmek veya azaltmak.

-Daha elverişli sermaye kaynakları elde etmek.

-Nakit akışını hızlandırmak.

-İçsel olarak kullanışlı olmayan kaynakları güvence altına almak.

-Yönetilmesi güç olan veya kontrol edilemeyen fonksiyonlara işlerlik kazandırmak .

### **3.2.2. Outsourcing'in Yararları**

Örgütlerin faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile elde edebilecekleri bir takım önemli yararlar bulunmaktadır. Bu yararları aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır (Tokat, 2012, 176-177):

-Örgütlerin büyümesine olanak vermektedir.

-Eğitim maliyetleri düşmektedir.

-Maliyetler azalarak, etkinlik artmaktadır.

-Örgütteki envanterlerin azalması sonucu üretim faaliyetlerinin daha düşük maliyetle gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

-Mal çevrim sürecindeki kısalma ve tedarikçinin mal tasarımında yer alması durumunda daha düşük mal geliştirme maliyetleri oluşmaktadır.

-Sabit maliyetler değişken maliyetlere dönüşmektedir.

-Örgütlerin kendi imkanları ile elde edemeyecekleri kaynakları elde etmesine yardımcı olunmaktadır.

-Ek bir kaynak arttırmadan kapasite artabilmektedir.

-Sermaye bağımlılığı azalmaktadır.

-Ticari risklerde azalma yeterliliği oluşmaktadır.

-Pazardaki talep değişikliğini karşılama yeterliliği meydana gelmektedir.

-Pazar fırsatlarını kullanacak ya/ya da potansiyel pazar tehditlerini etkisiz hale getirecek stratejilerin oluşmasına olanak sağlanmaktadır.

-Coğrafi uzaklık sorunları giderilebilmektedir.

### 3.2.3. Outsourcing Süreci:

Başarılı bir outsourcing sürecinin aşamalarını bir tablo yardımı ile göstericek olursak (Özgener, 2013, 184):

**Tablo 3: Outsourcing süreci**

			Müşteri ile İrtibat kurma		
			Maliyet/Bütçe Yönetimi		
			Performansının izlenmesi		
			Projenin başlatılması	Ortaklığın Yönetilmesi	
	İşin tamamlanması		Bütçeleme öngörülemleri	Dağıtımın bütünlendirilmesi	
	Tedarikçilerin tespit edilmesi	Sözleşmenin imzalanması	Tedarikçilerin işe alınması	Değişikliklerin müzakere edilmesi	Projenin tamamlanması
Outsource kararının verilmesi	Tedarikçilerin Seçilmesi	Anlaşmanın müzakere edilmesi	Geçiş süreci planlaması	Tedarikçi değiştirme	Sözleşmenin bitmesi
→→→→→ Strateji	→→→→→ Seçim	→→→→→ Sözleşme	→→→→→ Uygulama	→→→→→ Yönetim	→→→→→ Bitiş

Bu açıklamalardan çıkarılacak sonuç şudur: Outsourcing tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele



alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça outsourcing artmakta, outsourcing arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir (Koçel, 2011, 385).

### **3.3. Benchmarking (Kıyaslama)**

Kıyaslama, ya da örgütler arası karşılaştırma olarak adlandıracağımız benchmarking bir örgütün kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer örgütlerin incelenmesi, bu örgütlerin iş yapma yöntemlerini kıyaslaması, bu sonuçlardan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanmaktadır. (Tokat, 2012, 170)

Kıyaslama, bir işletmenin performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir. (Koçel, 2011, 405)

Başka bir deyişle benchmarking; sektör farkı gözetmeksizin, iyi örneklerle kıyaslamalar yapıp, bu kıyaslamaların kendi iç dinamiklerine uygun, işletme amaç, hedef ve değerleriyle paralel, kendini sürekli geliştiren ve yenileyen yönetsel bir araçtır. Kısaca benchmarking, başarılı emsallerden öğrenmedir.

Kavram olarak kıyaslama (benchmarking) usta ile çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak, yaptığı işi, bir sıra üzerinde oturan ustasının yaptığı ile kıyaslamakta; ustasının neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendi yaptığı işe uygulamaktadır. Böylece çırak ustasının düzeyine gelmeye çalışmaktadır. Bu düzeye ulaşıldıktan sonra, kendisi kendi usullerini geliştirerek başkalarının kendisi ile kıyaslama yapacağı bir usta haline gelmektedir. Böylece benchmarking - kıyaslama süreci işlenmiş olmaktadır. Kıyaslama konusundaki ilk sistematik örnek olarak, Xerox şirketinin 1979 yılında başlattığı kıyaslama faaliyetleri verilmektedir. Xerox önce, Japonya'daki şirketi olan Fuji – Xerox'un ve daha sonra diğer Japon fotokopi makinesi imalatçılarının imalat usullerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerini ayrı ayrı incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu şirketlerin neyi nasıl farklı yaptığını belirlemiştir. Daha sonra bu farklılıkları kendi

faaliyetlerine uygulayarak performansını arttırma yoluna gitmiştir. (Koçel, 2011, 405-406)

Benchmarking de amaç, işletmenin, performans olarak en iyiyi yakalayabilmesi ve diğer rakipler ile kendisini karşılaştırarak, dinamik bir yapı içerisinde öğrenen ve sürekli kendini geliştiren bir sisteme ulaşabilmesidir. Bu noktadan hareketle benchmarking, işletmenin mevcut var olduğu rekabet ortamında zayıf ve güçlü yönlerini tanıyıp geliştirerek bir avantaj yakalanmasını sağlar. Tüm bunların ışığında benchmarking, en iyiden de iyi olma, hep daha ileriye gitme adına gözlemler gerçekleştirme araştırmalarının uygulamasıdır.

Örgütlerde kıyaslama süreci değişik nedenlerle ortaya çıkar. Bunlar (Tokat, 2012, 172) ;

- Verimliliği arttırmak,
- Ürüne yönelik müşteri ilgisi yaratmak,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Karlılığı arttırmak,
- Çalışma ortamında karşılıklı anlayış geliştirmek,
- Sürekli gelişme sağlayabilmek,
- Örgütün amaçlarına katkıyı arttırmak.

İşletme de gerçekleşen birçok faaliyet kıyas konusu edilebilir. Bunu sınıflandırmak gerekirse Tamer Koçel kitabında stratejik kıyaslama, uygulama kıyaslaması ve yönetim kıyaslaması şeklinde kıyaslama türlerini sınıflandırmıştır.

*Stratejik kıyaslama*, başarılı işletmelerin izlediği stratejilerin ve strateji içindeki temel unsurların incelenmesi ve kıyaslamaya tabi tutulmasını ifade eder. *Uygulama kıyaslaması* veya operasyonel kıyaslama, maliyet unsuru olan her faaliyetin kıyaslamasını kapsar. *Yönetim kıyaslaması* ise, yönetim fonksiyonları arasındaki kıyaslamayı ifade etmektedir (Koçel, 2011, 406-407).

### **3.3.1. Kıyaslama Süreci**

Kıyaslama sürecini literatürde geçerliliği olan, benchmarking konusu üzerinde çalışmaları dikkate alınan isimlerin ortaya koyduğu çalışmalarla anlatmak gerekirse:

Organizasyonda yüksek performans elde etme adına benchmarking yönteminin uygulanmasında Camp ve Xerox'un önerileri şöyledir (Aktan, 1997, 121) :

#### Aşama 1 - Planlama

1. Organizasyonda nelerin benchmarking analizine tabi tutulacağını analiz et.
2. Sektördeki diğer organizasyonları belirle.
3. Veri toplama yöntemini tespit et ve veri toplamaya başla.

#### Aşama 2 - Analiz

4. Organizasyondaki mevcut rekabet / performans açığını tesbit et.
5. Gelecekteki performans düzeyini analiz et.

#### Aşama 3 - Entegrasyon

6. Analiz sonucu elde edilen bulguları değerlendir ve sonuçları ortaya koy.
7. Fonksiyonel amaçları oluştur.

#### Aşama 4 - Aksiyon

8. Aksiyon planını geliştir
9. Aksiyon planlarını uygula ve sonuçlarını kontrol et.
10. Organizasyonda benchmarking yöntemini yeniden düzenle ve geliştir.

#### Aşama 5 - Olgunluk

- Liderlik pozisyonuna ulaş.
- Organizasyondaki uygulamaları süreçler ile bütünleştir.

Farmer ve Tietz' e göre kıyaslama aşağıdaki beş safhadan oluşur (Tikici, Kaya, 2013, 306):

1. Firmalar içerisinde iyileştirme potansiyeli görülen bir faaliyeti tanımlamak.
2. Bu faaliyette bir dünya lideri olan firmayı tanımlamak.
3. Performans datasının değiş tokuşuyla kıyas edilmiş şirketle performans kıyaslamaları yapmak.
4. Performans farklılıklarının sebeplerini analiz etmek.
5. Kendi performansları ve faaliyetleri dikkate alarak amaçları yeniden tanımlama, süreçleri yeniden dizayn etme, beklentileri değiştirme bulgularını kullanmak.

Sonuç olarak işletmeler arası karşılaştırmanın temel hedefi, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak ve önlemleri alarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır. Ülkemiz açısından bu kavramın uygulanmasındaki en önemli güçlük, başarılı rakipler hakkında her konuda bilgi ve datayı elde etme güçlüğüdür, denilebilir (Koçel, 2011, 408).

### **3.4. Küçülme (Downsizing)**

Daha az yönetici ve işgörenle, daha az işlerde faaliyet gösterilmesini içeren küçülme olgusu bir yönetim stratejisi olarak özellikle kriz dönemlerinde önemli bir örgütsel gelişim ve değişim amacı olarak kullanılmaktadır (Akgemci, 2007, 94).

Küçülme (downsizing), bir örgütün verimlilik ve / veya etkinliğini arttırmak için bilinçli olarak kalıcı biçimde personel azaltmaya başvurmasıdır. Bu amaçla işletme yönetimi, planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, örgütteki pozisyon ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Küçülme programı, eşit ve homojen olarak örgütün yalnızca belirli birimlerinde veya örgüt içinde farklı oranlarda uygulanabilir (Ataman, 2009, 439-440).

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltma anlamındadır.

Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak şunlar sayılabilir (Koçel, 2011, 422):

- Maliyetleri düşürmek
- Karar sürecini hızlandırmak
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek
- İletişimde bozulmaları azaltmak
- Daha çok sonuca – dönük çalışır hale getirmek
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
- Güçlendirmeyi hızlandırmak
- Verimliliği arttırmak
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
- Sinerjiyi arttırmak
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.

Küçülme işlemi sırasında bu amaçlar hedeflenirken daha önce bahsettiğimiz belli alanlarda uzmanlaşıp geri kalanları için profesyonel yardım alma yoluna gidilen outsourcing uygulamaları başta olmak üzere kademe azaltma, süreç yenileme, yeniden örgütlenme, değişim mühendisliği uygulamaları da downsizing ile yakından ilgili kavramlar olmuşturlardır.

Küçülme dışındaki bu diğer örgütsel değişim uygulamaları, kimi zaman küçülme ile aynı sonuçları doğurabilse de, bu programların amaçlarının, çıkış ve odak noktalarının farklı olduğu unutulmamalıdır. Örneğin yeniden örgütlenme veya değişim mühendisliği her zaman küçülme ile sonuçlanamayabileceği gibi, küçülme de örgütün yapısında bir değişimi zorunlu kılmaz (Ataman, 2009, 441).

Bununla beraber küçülme kavramı, yine de değişim yönetimi uygulanırken göz ardı edilemeyecek bir modern yönetim yaklaşımı haline gelmiştir ve firmaların temel yeteneklerine yönelip, asıl gücünü ve etkinliğini gösterebileceği alanlarla uğraşıp geri kalanını outsource etmeye çalıştığı günümüz döneminde uygulanabilir bir yöntem olarak vucut bulmaktadır.

Sonuç itibariyle belirtmek gerekirse, organizasyonlar küçülerek, daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk tepki gösterebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedir. Ancak küçülme olayını her zaman, her yerde, her işletme için geçerli bir kavram olarak ele almamak gerekir. Her işletmenin içinde bulunduğu durum (çevre) dikkate alınarak küçülme kararlaştırılmalıdır (Koçel, 2011, 423).

### **3.5. Kaizen**

Kaizen Japonca değişim (Kai) ve iyi (zen) kelimelerinden oluşmakta ve sürekli gelişme anlamına gelmektedir. Sürekli gelişme ise; “sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır”. Sürece yönelmenin temelinde ise Kaizen’e göre sonuçları iyileştirmek için o sonuca neden olan süreçleri iyileştirmek ve geliştirmek gerekliliği yatmaktadır. Kaizen, hayatın her hangi bir alanında sürekli gelişme sürecini ifade etmektedir. Bu alanlar, ev, iş, kişisel veya sosyal alanlar olabilir. Bu felsefenin en büyük düşmanı mevcut durumla yetinmektir. Çünkü sürekli geliştirme, iyileştirmeye duyulan ihtiyacın farkına varılmasıyla başlar. Bu yönüyle aslında bir problem çözme yöntemidir (Tuğdem, Saygın, 2008, 160).

Japonların “Kaizen” olarak adlandırdığı sürekli iyileştirme, insanın her geçen gününün bir öncekinden daha iyi olabilmesi için çaba sarfetmesini öngörmekte ve Deming döngüsü olarak bilinen, planla-uygula-kontrol et, düzelt sürecini kapsamaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı dünyada istenilen kalite düzeyinin belirlenmesi ve ona ulaşabilme, ancak sürekli gelişimle mümkün olabilir. Bu nedenle işletmelerin en alt düzeydeki süreçten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün planlama ve uygulama çalışmalarını bu anlayışa göre düzenlemesi gerekir (Çelik, 2013, 421-422).

Kaizenin gerçekleşmesi için şu üç unsurun sağlanması gereklidir (İdrissova, 2009, 10):

**Mevcut durumu yetersiz bulmak:** Ancak vasat insanlar her işin en iyisini yaparlar. Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor, bir iş en mükemmel şekilde yapılıyor olsa bile o sistemde ve işte dahi geliştirilebilecek birçok faktör bulunabilir.

**İnsan faktörünü geliştirmek:** Her şeyi yapan insandır. Önce bireyin gelişmesi ve kalitesi sağlanmazsa işletmenin gelişmesi sağlanamaz.

**Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak:** İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar ileri tekniklerin çok az gerekli olduğunu göstermektedir. Sistem geliştirmek için uygulanan bu basit tekniklerin tüm çalışanlara öğretilmesi ve uygulamaya geçilmesi başarıyı getirecektir.

Bu süreç içerisinde, müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur. Buna göre sürekli gelişme, durum yada seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır. Burada hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli biçimde geliştirmektir (Ataman, 2009, 379-380).

### **3.6. CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)**

Yeni ekonomi ile birlikte küreselleşme ve internet rekabetin sadece yakın çevreyle değil tüm dünyayla yapılmasını gerektirmektedir. Günümüzde güç üreticide değil artık müşteridedir. Alternatiflerden kendisine en uygununu seçme hakkı da müşterinindir. Günümüzde ürün kalitesi ve özellikleri arasında çok büyük farklılıklar

olmadığı için, rekabet avantajı sağlamamaktadır. Geriye rekabet avantajı olarak fiyat veya müşteri ilişkileri kalmaktadır. Ancak fiyat rakiplerin de kullanabileceği bir rekabet avantajıdır. Dolayısıyla müşterinin isteklerini ve ihtiyaçlarını algılama ve bunları müşteriye fazlasıyla değer sağlayacak şekilde karşılayabilme önemli bir rekabet silahı haline gelmiştir. Özellikle yeni ekonomide müşteri, hızlı karar değiştirebilen, daha katılımcı, daha özgür, giderek karmaşıklaşan taleplerde bulunan bir yapıdadır. CRM, bu değişimi yönetme süreci ve önemli bir rekabet silahıdır (Yurdakul, Karahan, 2010, 134).

MİY, bir şirket için, tüm müşteri bilgilerinin belirli bir merkezde tutulması ve bu bilgilerden elde edilen sonuçlara göre mevcut müşterilerini koruma ve onlarla iş imkânlarını arttırmaları onlara her temas noktasında katma değerle tutarlı hizmet sunmayı hedefleyen ve bu amaçla iş süreçlerini ve bilgi yönetim teknolojilerini bir araya getiren müşteri odaklı bir strateji, bir felsefedir (Taşpınar, 2005, 17).

CRM, müşteriler hakkında olabilecek en ayrıntılı bilgileri toplamak, bu müşterileri çok ince ayrımlarla bölümlendirmek (mikro - segmentasyon), bu bölümleri karlılıklarına göre ayırtmak, karlı olan müşterilere yapılacak ekstra yatırımın seviyesini belirlemek ve her müşteriye ayrı ve özel pazarlama stratejisi uygulamak olarak da tanımlanabilir. Bir diğer tanıma göre de, müşteri değerinin artışı ve değerli müşterilerin yaşam boyu sadık kalmasını sağlayarak tekrar satın almaya yönelmesini sağlayan, doğru araçları kullanmayı mümkün kılan bir alt yapıdır (Yurdakul, Dumrupınar, 2010, 134).

Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir

(Demirel, 2006, 121-122) :

- Müşteri tatmin yoluyla gelir artışını sağlamak,
- Satış ve dağıtım maliyetlerini azaltmak,
- Müşteri destek masraflarının minimize etmek,
- Çapraz satış yoluyla müşteri karlılığını arttırmak,
- Müşteri satın alma sürecini sürekli kılmak,
- Ürün yönetiminden çok, müşteri ilişkilerini yönetmek.

### 3.6.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) başlıca dört evreden oluşur. Bu evreler müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirmedir. İsmail Bakan'ın kitabında bu dört evrenin alt başlıkları da verilmiştir biz bu kaynaktan yararlanarak bu evreleri bir grafikte gösterdik (Baydaş, 2013, 378-379).

**Tablo 4: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri**

1.Müşteri seçimi	2.Müşteri edinme	3.Müşteri koruma	4.Müşteri derinleştirme
Hedef kitle belirlenmeli	İhtiyaç analizleri	Sipariş yönetimi	Müşteri ihtiyaç analizleri
Pazar bölümü saptanmalı	Teklif oluşturma	Teslim	Çapraz satış kampanyaları
Pazar konumlandırma gerçekleştirilmeli	Kapanış adımları	Taleplerin Organizasyonu	
Kampanya planları yapılmalı		Problem yönetimi, refleks sistemi	
Marka ve müşteri planları gerçekleştirilmeli			
Yeni ürün geliştirme çalışmaları yürütülmelidir			

Sonuç olarak, müşterinin velinimet olduğunun küreselleşme ve bilgi çağının getirileriyle birlikte kesinleştiği günümüzde, müşteriye yönelik sistematik, rasyonel çalışmalar gerçekleştirmek ve onları anlamaya çalışmak, organizasyonda müşteri ilişkileri yönetimini doğru şekilde uygulamak ve bununla beraber müşteri sadakati oluşturmaya çalışmak firmaların gelecekları için faydalı ve gerekli bir durumdur.



### 3.7. Güçlendirme

Bu kavram işgören ya da personel güçlendirme olarak da anılmaktadır, başka kaynaklara göre. Ama genel olarak organizasyonun güçlenmesi söz konusu olduğu için biz daha genel olarak “güçlendirme” başlığı altında personelin (işgörenlerin) ve dolayısıyla organizasyonun güçlendirilmesi konusuna değineceğiz.

Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2011, 411).

Personel güçlendirme işgörenin genel olarak içinde bulunduğu örgütün misyon ve hedeflerini belirleme, özel olarak da yaptığı işle ilgili şartları belirleme ve karar vermede sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarını kullanarak inisiyatif kullanabilecekleri, istekle çaba gösterecekleri, olaylar üzerinde kontrolleri olduğunu hissedecekleri ortamın oluşturulması için tepe yönetiminin sahip olduğu bilgi, güç ve otoritenin paylaşılmasıdır. Yönetim ve işgörenler arasında paylaşılan, bilgi, güç, yetki, ödül, fırsatlar personel güçlendirmenin oluşması için en önemli unsurlardır. Kısaca, bilgi, güç, ödül ve otorite paylaşımı yoluyla motive ederek günümüz yaşamında en önemli unsur ve değerli kaynak olan insan unsurundan en yüksek faydayı elde etme sürecidir (Yıldırım, 2013, 101).

Güçlendirme uygulamasında, işgörende mevcut olan potansiyelin açığa çıkarılması söz konusudur. İşgören zaten, sahip olduğu bilgi, yetenek ve güdülenme oranında güce sahiptir. Önemli olan bu gücün açığa çıkarılması ve örgüt yararına kullanılmasıdır. Basamaksal düzen içerisinde yöneticiler işgöreni verilen emirlere uyan ve verilen işi yapan pasif ve bağımlı hale getirebilirler. Oysa çoğu zaman işgörenin örgüte önemli katkılar sağlayabilecek potansiyeli bulunduğu için, güçlendirme, insan doğasına uygun ve çok yararlı bir uygulamadır. Yöneticiler işgöreni güçlendirdiğinde hem işgörenin beklentilerini karşılamış, hem kendi iş yüklerini azaltmış ve hem de örgütün performansına önemli katkılar sağlamış olurlar (Tokat, 2012, 169).

Güçlendirme ile çalışanlar, onların yöneticileri olduklarından daha iyi noktalara ulaşırlar. Bu ilerleme bütün organizasyona da pozitif olarak yansır ve topyekün bir ilerleme gözlenir.

Güçlendirme hem çalışanlar hem de örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurur (Ataman, 2009, 417-418):

Güçlendirme ile karar verme yetkisi arttırılan;

- Çalışanların rol tanımıyla ilgili stres ve kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır.
- Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olur.
- Çalışanların artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir çalışma ortamı yaratılır.
- Çalışanların yetenekleri, yaratıcılıkları önemli ölçüde artar.

Güçlendirilmiş çalışanları yönlendiren, destekleyen, koçluk yapan yöneticiler;

- Ayrıntılarla ve rutinle uğraşmaktan kurtulup dikkatlerini daha stratejik konulara yöneltme fırsatı bulurlar.
- Birçok işi vasat biçimde yapmaktansa çok daha az işi daha iyi biçimde yapmaları mümkün olur.
- Kariyerde ilerlemeleri kolaylaşır.

Güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte;

- Çalışmanın esnekliği artar
- Verimlilik önemli ölçüde artış gösterir
- Daha hızlı ve etkin kararlar üretilir.
- İç ve dış müşteri tatmini artar.
- Bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanması mümkün olur.

Sonuç olarak güçlendirme, faydaları göz önüne alındığında günümüz rekabet koşullarında, organizasyonların dikkate almaları ve uygulamaları gereken bir diğer önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.8. İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan Kaynakları Yönetimi, yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımının yapılmasının kolay olmadığı; özellikle geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmayışının, bunu

daha da zorlaştırdığı kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme eylemlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabildiği gibi, çalışanlarla ilgili konuların düzenlenmesi (şirket içindeki en temel rolüdür) şeklinde de tanımlanmaktadır (İslamoğlu, 2007, 77).

İKY' de günümüz koşullarında, insan faktörünün önemini ve değerini bildiği bu dönemde organizasyonların dikkate alması gereken önemli kavramlardandır. Genel manada insan kaynakları olgusunu işlevini de kısaca tanımlayarak İKY tanımlarını geliştirelim.

İnsan kaynakları işlevi, işletmede görev alan tüm işgörenin en verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varılmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür. Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesi içeren tüm yöntemler ve teknikler insan kaynakları işlevi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2005, 306).

İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımı, Personel Yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynağının yönetimi, Personel Yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır (İslamoğlu, 2007, 77).

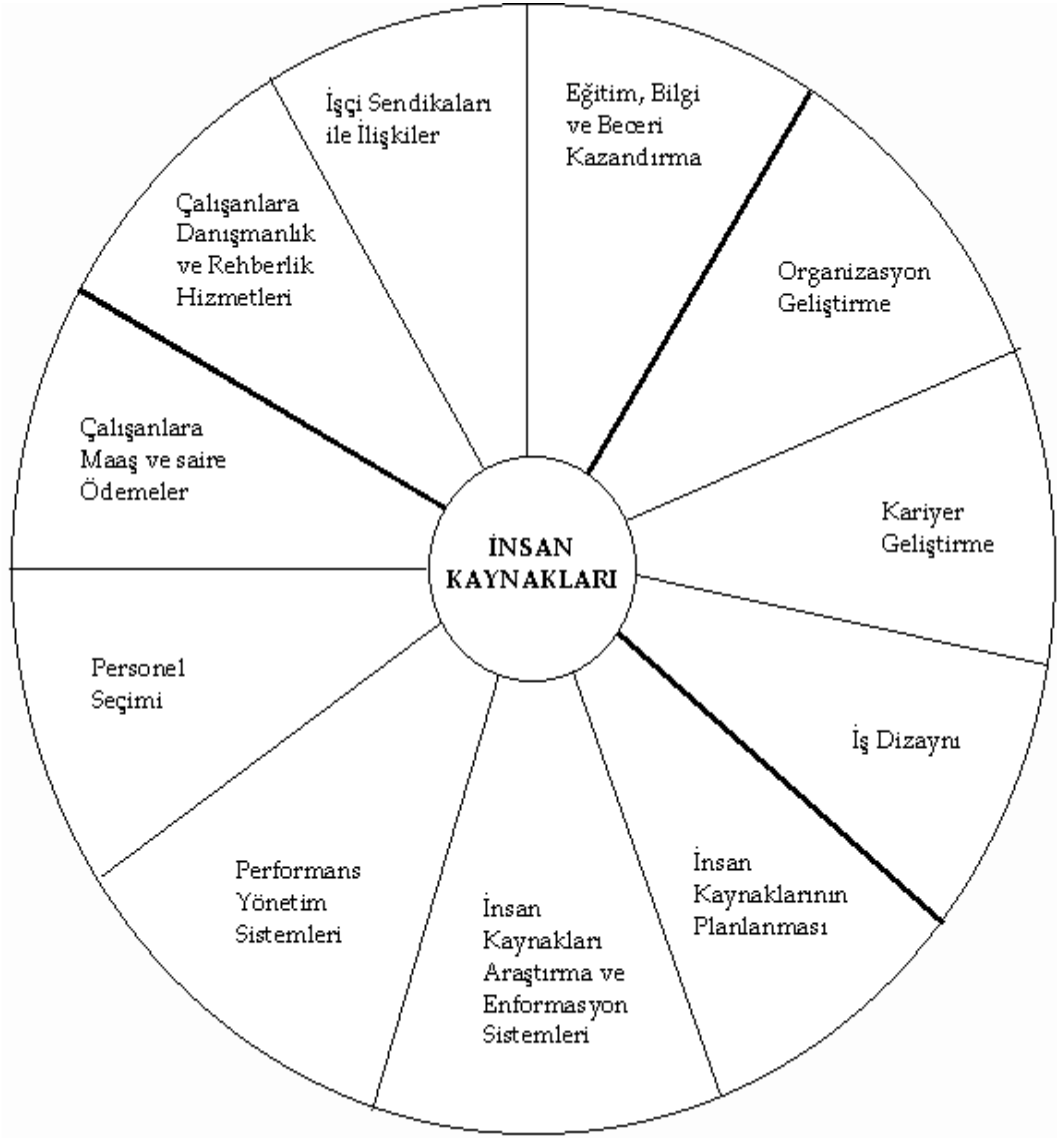
İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ya da işi, örgüt amaçlarını karşılamak için bir organizasyonu yönetme sürecidir. İnsan kaynakları mesleği, işe alma ve seçme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve karlılık, mesleki gelişim, güvenlik ve sağlık, gelecek, iş ilişkileri gibi alanlarla ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi, insana ilişkin yaklaşımları, insanın sosyal bir varlık olma özelliğine paralel olarak çok yönlü bir bütünlük içinde ve sistematik olarak ele almaktadır (Mercin, 2005, 130).

İKY, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir. İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini idarî bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne göre ayarlanmış

politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işleve sahip bir yönetim anlayışıdır (İslamoğlu, 2007, 77).

İnsan kaynakları işlevinin temel amacı işgücü kaynağının en iyi biçimde değeriendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak bu amaç gerçekteşirilirken örgütsel amaçlar da göz önünde tutulmalıdır. Sadece örgütün amaçlarına dönük bir insan kaynakları politikası ve tekniğinin uzun dönemde başarılı olması düşünülemez. Bu nedenle insan kaynakları işlevi, bir yandan bireyin yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlarırken, öte yandan bireylerin işletmeyle bütünleşmesine, kendi evinde çalışırçasına mutluluk duymasına yönelik önlem ve uygulamaları da birlikte getirmelidir. Bu anlayış ve felsefe içinde işletmenin ve çalışanların yarınlarına güvenli ve mutluluk içinde bakmaları sağlanabilir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2005, 306).

İnsan Kaynaklarını geliştirmek adına, ASTD (American society for training and development) bir tekerlek oluşturmuş ve bu tekerlekte, geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmiştir. Bu tekerlek şöyledir (Aktan, 1997, 266) :



**Şekil 6: İnsan Kaynakları Tekerleği**

### 3.9. EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder (Erturgut, 2012, 83).

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı veya gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden

yolun neresinde olduklarını gösteren, eksiklik ve noksanlıklarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır (Çetin, 2010, 394).

EFQM Mükemmellik Modeli, mükemmelliği yakalamak adına pek çok farklı yaklaşımı dikkate almak gerekliliğini öne sürer. Bu yaklaşımların temelini oluşturan kavramlar şöyledir (Kalder, [24.05.2013]) :

### **Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme**

Mükemmel kuruluşlar, planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygun alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla misyonlarını gerçekleştirir ve vizyonlarına doğru ilerler.

### **Müşteriler için Değer Katma**

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin varoluşlarının ana nedeni olduğunun ve onların gereksinim ve beklentilerini anlayarak veya tahmin ederek müşterileri için yenileşmeleri ve onlara değer katmaları gerektiğinin farkındadır.

### **Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik**

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.

### **Süreçlerle Yönetme**

Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir.

### **Çalışanlarla Başarma**

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratır.

### **Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme**

Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır.

## İşbirlikleri Oluşturma

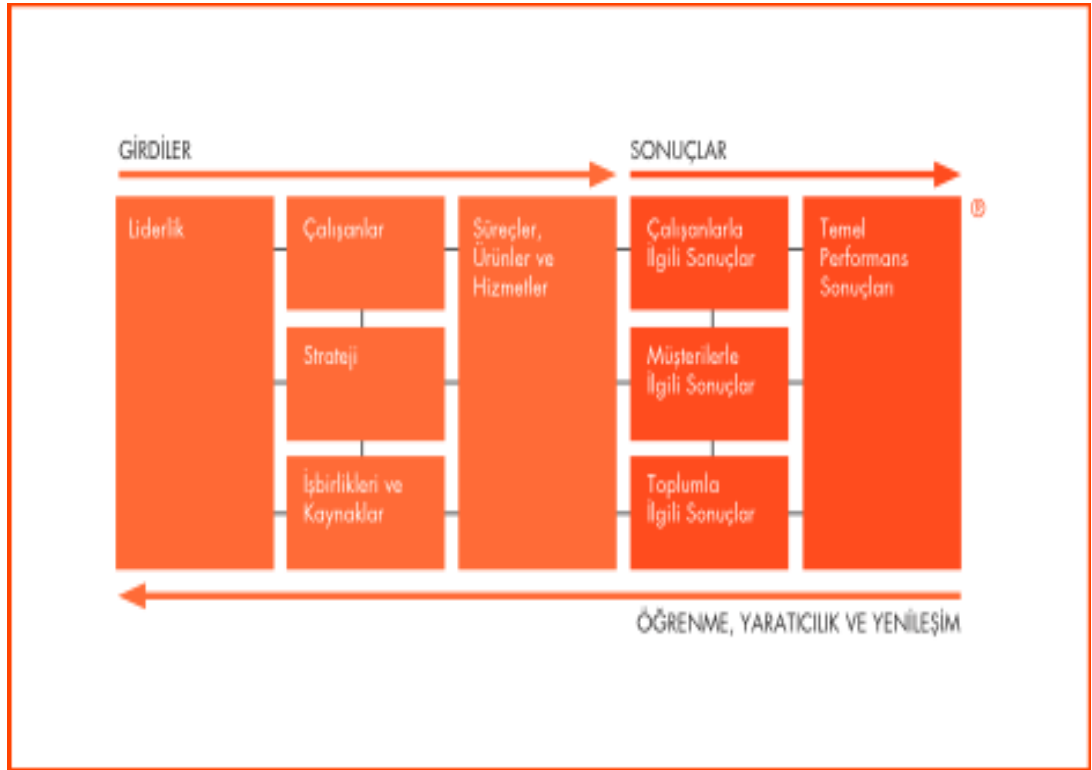
Mükemmel kuruluşlar; karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla, çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Bu işbirlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) oluşturulabilir.

## Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma

Mükemmel kuruluşların kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar; kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar.

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz kriterden oluşmaktadır. Bunların beşi girdi dördü çıkış kriterleridir. Girdiler örgütün temel faaliyetlerini ve bunları ne şekilde yerine getirdiğini göstermektedir. Sonuçlar ise kuruluşun yaptığı faaliyet sonuçlarını kriterler düzleminde ortaya koymaktadır (Küçük, 2012, 203).

Buna göre modelin kendisi ise şöyledir (Kalder, [24.05.2013]) :



**Şekil 7 : EFQM Mükemmellik Modeli**

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. Radar dört boyuttan oluşur (Çetin, 2010, 396-397) :

Sonuçlar	<b>Results</b>
Yaklaşım	<b>Approach</b>
Yayımlım	<b>Deployment</b>
Değerlendirme	<b>Assesment</b>
Gözden geçirme	<b>Review</b>

Sonuçlar, kuruluşun neler elde ettiği, Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini, Yayımlım, kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını, Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içermektedir.

RADAR değerlendirme ve yönetim aracı; EFQM Mükemmellik Ödülü ve Avrupa’da Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin çoğunda başvuruları puanlamak için kullanılır. RADAR aynı zamanda özdeğerlendirme yapan kuruluşlar tarafından puanlama, kendi puanlarını başka kuruluşlarla karşılaştırma ve diğer amaçlarla da kullanılır (Kalder, [24.05.2013]).

Son olarak mükemmelliğe ulaşma adına oluşturulan EFQM Mükemmellik Model’inde gösterilen girdi ve çıktılarının yüzdelerini belirtmek gerekirse: Liderlik, Çalışanlar, Strateji, İşbirlikleri ve kaynaklar, Süreçler ve ürünler olmak üzere tüm girdiler %10; çıktılarda ise çalışanlar ve toplumla ilgili sonuçlar % 10, müşteri ile ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları %15’lik oranda önem taşımaktadır.

### **3.10. Altı Sigma**

Altı Sigma bir operasyonel problemi istatistiksel probleme çevirir, ispatlanmış matematiksel araçları kullanır ve sonucu yeniden pratik eylemlere dönüştürür. Altı sigma farklı şekillerde uygulanılmakta ve farklı tanımları yapılmaktadır. Örneğin bunlardan birinde, “İş başarısına ulaşmak, maksimize etmek ve sürdürmek için anlaşılır ve esnek bir sistem olan Altı Sigma; müşteri gereksinimlerinin yakından anlaşılması, gerçeklerin, verilerin ve istatistiksel analizlerin disiplinli bir şekilde



kullanılması ile iş süreçlerinin yeniden keşfedilmesini ve iyileştirilmesini sağlar denilmektedir (Gürsakal, 2005, 45-46).

Altı Sigma bir kalite kontrol ölçümü olarak başlayıp sonunda tüm işletmeyi geliştiren bir metodoloji ve bir düşünce sistemi haline dönüşmüştür. Motorola firması tarafından, 1980'li yılların ortalarında geliştirilmiş ve uygulanmış bir stratejidir. Motorola firmasında istatistikçi ve mühendis olarak çalışan Mikel Harry 1987 yılında Deming'in başarıyı yükseltmek için sapmaları azaltmanın bir yolu olarak geliştirdiği süreç sapmaları konseptini, kendi çalışmalarına uygulayarak sigmayı geliştirmeye başlamıştır (Top, 2009, 371-372). Altı Sigma'nın başlatıldığı 1987 ile 1997 arasındaki on yıllık dönemde elde edilen başarılar arasında şunlar bulunuyordu (Pande, Neuman, Cavanagh, 2012, 13):

- Satışlardaki beş kat artış ile birlikte karın yılda yaklaşık %20 tırmanması.
- Altı Sigma çalışmalarıyla sağlanan toplam 14 milyar dolarlık tasarruf.
- Borsadaki hisselerden elde edilen kazancın yıllık bileşik %21,3'lük bir orana ulaşması.

Altı Sigma, genel olarak ele alındığında, kendi içeriğine bağlı olarak üç anlama gelmektedir. Bunlardan birincisi arzu edilen bir kalite düzeyidir. İkincisi bir sorun veya problem için çözüm metodolojisidir. Üçüncüsü bir yönetim felsefesidir. Altı Sigma bir kalite düzeyi olarak ifade edildiğinde, bir süreç içerisindeki sapmaların istatistiksel ölçüsüdür. Bir sorun veya problem çözüm metodolojisi olarak herhangi bir süreç içerisindeki hatalara ve maliyetlere neden olan faktörleri ortadan kaldırmaktır. Bir yönetim felsefesi olarak ele alındığında da müşteri odaklı yaklaşım olup, müşteri memnuniyetini, sadakatini azaltan ve maliyetleri arttıran hata ve kusurları anlama metodudur. Bundan dolayı Altı Sigma bir örgüt planı, bir metod, süreç iyileştirme aracı ve bir düşünce süreci veya düşünce yoludur (Top, 2009, 374).





Altı Sigma'nın diğer bir tanımlaması, "müşteri memnuniyetlerini karşılama konusunda mükemmel yakın bir hedef" tir. Bu tanımlama başka bir açıdan da doğrudur, Altı Sigma teriminin kendisi de, her bir milyon etkinlik ya da olasılıkta, yalnızca 3,4 hata ile çalışmayı hedefleyen, istatistiki olarak türetilmiş bir performansı ifade eder (Pande, Neuman, Cavanagh, 2012, 13).

Bu tanımların ışığında, yaptığımız çalışmaların ve araştırmaların sonucunda, yukarıdaki belirttiğimiz kaynaklardan da faydalanarak, Altı Sigma' nın yararlarını şöyle belirtebiliriz:

- Verim artışı sağlanır
- Müşteri Sadakati sağlanır
- Maliyetleri düşürme imkanı oluşur
- Ortak performans amacı altında toplanma sağlanır
- Çevrim zamanı kısılır
- Hata, hurda oranı azalır, iyileştirme oranı artar
- Öğrenmeyi ve bilginin dağılımını destekler
- Sürdürülebilir kalite ve başarı sağlanır
- Kültür değişimi gerçekleştirilir
- Ürün ve hizmet çıktıları geliştirilir
- Gelişim hızı artar
- Pazar payı artışı sağlanır
- Stratejik değişimi gerçekleştirir.

Son olarakta Altı Sigma sürecini aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Pande, Neuman, Cavanagh, 2012, 13) :

**Tablo 5: Altı Sigma Süreci**

	<b>Süreç İyileştirme</b>	<b>Süreç Tasarım/Yeniden Tasarım</b>
1.TANIMLAMA 	<ul style="list-style-type: none"><li>•Sorun belirleme,</li><li>•Gereksinimleri tanımlama,</li><li>•Hedef belirleme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Spesifik ya da genel sorunları belirleme,</li><li>•Hedef belirleme/ Vizyon değiştirme,</li><li>•Kapsam ve müşteri taleplerin netleştirme</li></ul>
2. ÖLÇME 	<ul style="list-style-type: none"><li>•Sorunu/Süreci doğrulama,</li><li>•Sorunu/hedefi ayrıntılandırma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Taleplere kıyasla performansı ölçme,</li><li>•Süreç verimlilik verilerini toplama,</li><li>•Temel adımları/girdileri ölçme</li></ul>
3.ANALİZ 	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nedene ilişkin hipotezler geliştirme,</li><li>•Birkaç kilit neden tanımlama,</li><li>•Hipotezleri doğrulama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•En iyi uygulamaları saptama,</li><li>•Süreç tasarımını değerlendirme, değer katanlar/ katmayanlar, darboğazlar/ kopukluklar alternatif yollar</li><li>•Gereksinimleri ayrıntılandırma</li></ul>
4.İYİLEŞTİRME 	<ul style="list-style-type: none"><li>•Kök nedenleri ortadan kaldırmak için fikir üretme,</li><li>•Çözümleri deneme,</li><li>•Çözümü standartlaştırma/sonuçları ölçme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Yeni süreç tasarlama,sorun tahminleme, yenilikçiğin uygulanması İş akış ilkeleri,</li><li>•Yeni süreçlerin, yapıların uygulanması</li></ul>
5.KONTROL	<ul style="list-style-type: none"><li>*Performansı sürdürülebilirlik için standart ölçümlerin geliştirilmesi,</li><li>*Gerektiğinde sorunların giderilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Performansı sürdürülebilirlik için ölçüm ve değerlendirmelerin geliştirilmesi,</li><li>*Gerektiğinde sorunların giderilmesi</li></ul>

### 3.11. TPM

İşletmelerce bakım, zorunlu bir kötü durum ve sabit bir maliyet olarak görülmemelidir. Bakım personeli planlı bir koruyucu yerine, kestirim bakım uygulamak alışkanlık ve eğilimindedir. Böyle olunca da bozulmaların getirdiği onarım, değiştirme ve rektifiye işlemleri daha ağır bir iş yükünü beraberinde getirir. Bu tür sorunların üstesinden gelmenin bir yolu, TPM uygulamasına geçmektir. Böylece fabrikada makineler sürekli çalışır durumda tutulabilir. İşletmede öncelikle TPM felsefesini benimseyen; operatörler, bakımcular ve bakım mühendislerinden oluşan bir TPM takımı kurulmalıdır. Bu takım, “kalite çemberi” felsefe ve yaklaşımı ile bir pilot çalışma alanı seçmelidir. Mevcut durumu saptadıktan sonra, uygulama denemelerine başlamak için iyileştirmelerin neler olabileceğini araştırmalıdır. Bu amaçla bazı anket formları, soru-cevap formları düzenlemek ve kullanmak yerinde olur. Kuşkusuz bu çalışmalar sırasında FMEA desteği de alınabilir (Aslan, 2007, 416).

Toplam Verimlik Bakım (TPM) imalat işlemlerini gerçekleştiren operatörlerden üst yönetime kadar tüm çalışanların bakım faaliyetlerine katıldığı, üretim operasyonlarını destekleyen, işletme çapında bir makine ve ekipman bakım yönetimi sistemidir. TVB ilk olarak, 1971 yılında Toyota grubuna bağlı Nippon Denso firması tarafından uygulanmıştır. Seiichi Nakajima (1988), toplam verimli bakımı; makine ve ekipmanların özelliklerini, üretim kalitesi ile olan ilişkilerini, kritik ekipmanların arızalanma sıklıkları ve nedenlerini analiz etmeye ve anlamaya yönelik sistematik bir yaklaşım olarak ifade etmiştir (Türkan, Esnaf, 613, 2008).

TPM, üretim tesis ve süreçlerinde sürdürülebilir düzgünlüğü sağlamak, makine ve ekipmanı her zaman kullanılabilir durumda bulundurmak, üretimde başarıyı sağlamak için uygulanan ve işletmede tüm çalışanların katılımını gerektiren bir yaklaşımdır (Temiz, Atasoy, Sucu, 2010, 51).

TPM uygulamasında, önce pilot çalışma alanı seçilir. TPM takımı bu alanda görülebilen aksaklıkları bir etiket ile belirler. Çalışma alanı bir makine ise bu etiket makineye iliştilir. Etiket renginin kırmızı olmasında yarar vardır, böylelikle daha dikkat çekici bir ortam oluşturulur. Aynı zamanda çevredekiler burada bir hatanın varlığını ve TPM çalışmasının yapıldığını rahatça anlayabilirler.

Sorun giderildiğinde etiket çıkarılır, böylelikle çevredekiler sorunun giderildiğini kolaylıkla fark edebilirler (Aslan, 2007, 416).

TPM uygulamalarında geçmişte yaşanmış arızalar, görülmüş arızalar dikkate alınarak kontrol listeleri oluşturulup takip gerçekleştirilebilir ve koruyucu önlemler alınabilir. Yukarıdaki açıklamalarında ışığında, TPM uygulamaları sayesinde, organizasyonlar genelinde görülen potansiyel tehlikeler etiketlenerek proaktif yaklaşımlar sergilenip önlemler alınabilir, faaliyetler öncesinde planlar, belirlenen bu potansiyel riskler ışığında şekillenir ve bu planlara göre faaliyetler gerçekleştirilir, bakım uygulamaları harekete geçirilir.

İşletmede TPM uygulaması yerleştiğinde bakım fonksiyonu artık operatörlerin yapabileceği bir “otonom bakım” haline dönüşecek ve “rutin” bir iş olacaktır. TPM felsefesinin başarısında aşağıdaki hususlar önemlidir (Aslan, 2007, 417):

- Takım çalışması,
- Her düzeydeki çalışanlara güvenmek ve onların motivasyonu,
- Katılımcılık ve cesaret,
- Pozitif liderlik ve destek,
- Kişilerin yetenek ve deneyimlerini geliştirme olanağının sağlanması,
- Sürekli gelişim ve daha iyisini yapma konusundaki isteklilik

Sonuç olarak her yeni şeyin zamanla eskiyeceği düşüncesinden hareketle bakım-onarım faaliyetlerinin de organizasyonun geleceği için, devamlılığı için ne kadar önemli olduğunu vurgulamakta fayda vardır. Bunun da nasıl bir planlamayla, kimler tarafından, ne şekilde yapılacağını belirlemek organizasyonların başarıya ulaşmadaki görevlerinden biridir.

Toplam üretken, verimli bakım tüm ekipmanın etkinliğini ve verimliliğini arttıracak bir organizasyon geliştirme yöntemidir. Bununla beraber TPM takımındaki çalışan ve operatörlerin planlı bir şekilde çalışmalarını ve bakım yapma yeteneklerini de geliştirir. TPM sayesinde çıktının kalitesi yükselir, proaktif bir süreç olduğu için maliyet düşer, bunların akabinde müşteri memnuniyeti ve gelişmiş pazar payı gibi olgulara yol açar ve organizasyonu bulunduğu yerden ilerilere doğru sürükler TPM süreci.

### 3.12. Kalite Fonksiyon Göçerimi (QFD)

Kalite fonksiyon göçerimi,

- Müşteri gereksinimlerine odaklanarak,
- Tasarım amaçlarını önceliklendirmek için rekabet ortamını ve pazar potansiyelini kullanarak,
- Fonksiyonlar arası takım çalışmasını kullanarak ve güçlendirerek,
- Esnek ve anlaşılması kolay dökümantasyon kullanarak,
- “Müşterilerin söyledikleri” konumundaki müşteri isteklerini ölçülebilir hedeflere dönüştürüp, böylece doğru mamul ve hizmetleri pazara daha çabuk ve daha önce getirerek,

yeni ya da geliştirilecek ürünleri planlamaya ve tasarlamaya yarayan disiplinler arası bir takım sürecidir (Güleş, Bülbül, 2007, 232).

Başka bir tanım yapmak gerekirse QFD, müşterilerin ne istediklerini dinleyerek, onların ne istediklerini öğrendikten sonra, onların bu isteklerini eldeki kaynaklarla en iyi şekilde karşılayabilmenin belirlenmesi için mantıksal bir sistemdir (Gürsakal, 2005, 193).

Kalite fonksiyon göçeriminin amaçları; müşterinin mamul veya servisten beklentileri ile dizayn özellikleri arasındaki ilişkinin derecesini, söz konusu mamul veya serviste rakiplere göre durumu, hedef alının spesifikasyonlara uygunluğu ve dizayn faktörleri arasındaki olumlu-olumsuz ilişkileri değerlemek şeklinde özetlenebilir. Değerleme sonunda hangi kalite fonksiyonlarının hangi dizayn faktörleri üzerinde odaklanacağı belirlenmiş olur (Kobu, 2013, 579).

#### 3.12.1. KFG Süreci

KFG süreci, planlama, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, kalite evinin oluşturulması olmak üzere üç aşamadan oluşur, sonra kalite evinin parça, süreç ve üretim planlamasına aktarılması gerçekleşir ve en sonda yapılan kalite kontrol çalışması ile KFG süreci bitirilmiş olur.

Bu süreci şu ana hatlar üzerinden anlatabiliriz (Eymen, Erman, [10.06.2013]):

#### Aşama 1- Planlama

- Müşterilerin tanımlanması
- Ürüne karar verilmesi
- KFG takımının kurulması
- KFG uygulama çizelgesinin hazırlanması, planlama etabının evrelerini oluşturur.

#### Aşama 2- Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi

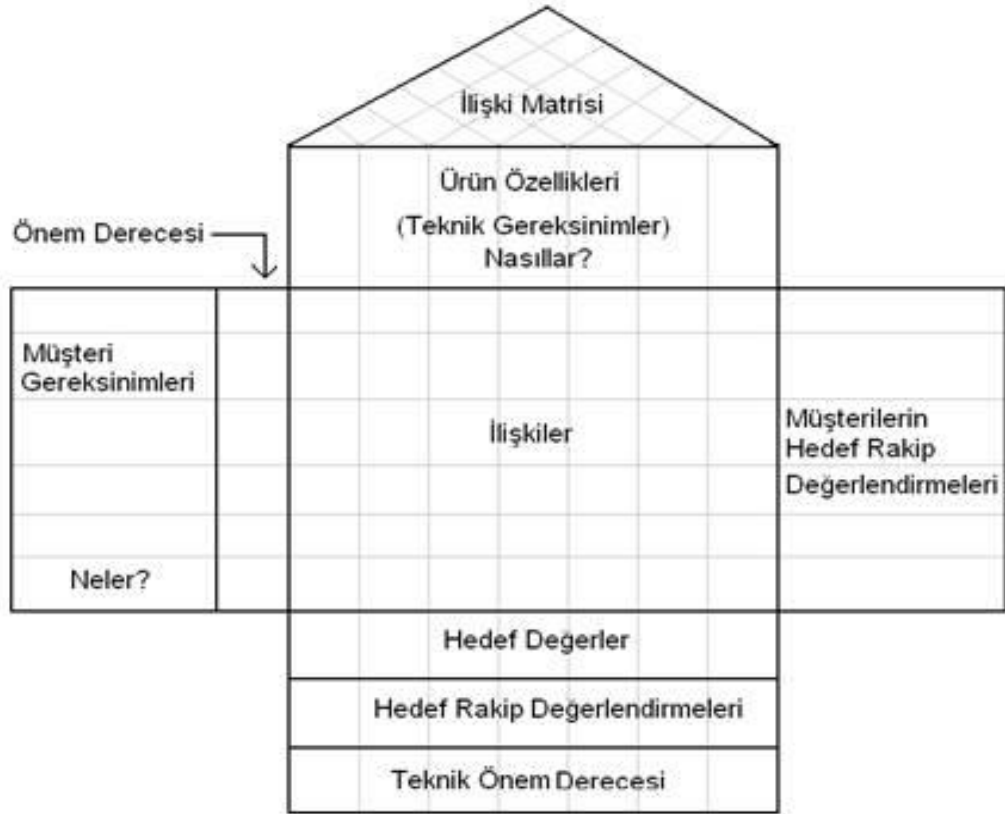
- Müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması
- Müşteri ihtiyaçlarının yapılandırılması
- Müşteri ihtiyaçlarının önceliklendirilmesi

#### Aşama 3- Kalite Evinin Oluşturulması

##### **3.12.2. Kalite Evi**

KFG, müşteriden toplanan bilgileri kalite evi adı verilen matrisler sayesinde müşteriye uygun ürünlere dönüştürür. Kalite evi, KFG' nin temel aracı ve müşteri gereksinimlerini ayrıntılı olarak analiz edip bunları ürün geliştirenlerin diline çeviren bir matristir. KFG, kalite evi adı verilen matris sayesinde müşteri gereksinim ve beklentilerini, bunlara en iyi karşılık gelen teknik karakteristiklere dönüştürmeye yardımcı olur. Yöntemin temel aracı olan kalite evi; “dört aşamalı model” ya da “matrislerin matrisi” yardımıyla ardışık bir şekilde kullanılarak, müşteri isteklerinin hangi parçalar ya da malzemeler, hangi süreçler ve hangi üretim yöntemleri kullanılarak kim tarafından, nasıl, nerede, ne zaman, hangi araçlarla, ne kadar karşılanacağı belirlenir. Bu sayede tek tek, hangi parçanın hangi müşteri isteğini karşıladığı, hangi sürecin hangi müşteri beklentisini karşılamak için kullanıldığı, hangi üretim yöntemlerinin hangi müşteri beklentilerine karşılık geldiği, hangi çalışanın yaptığı hangi işin hangi müşteri gereksinimlerini karşıladığı detaylı olarak görülmüş olur (Güleş, Bülbül, 2007, 234-235).

Bu bilgilerden sonra kalite evini bir şekil yardımı ile şöyle gösterebiliriz:



**Şekil 8: Kalite Evi**

Çoğu KFG uygulayıcıları, KFG sürecini “Kalite evi” nin oluşturulması aşamasında sona erdirmektedir. Ancak kalite evi oluşturulduktan sonra KFG çalışmasının tamamlandığı düşünülmemelidir. Zira bir tasarım faaliyetinde sadece müşteri isteklerine karşılık gelen teknik karakteristiklerin belirlenmesi yeterli olmamaktadır. Bu teknik karakteristiklerin hangi parçalar, süreçler ve üretim planıyla gerçekleştirileceğini de belirlemek ve müşteri isteklerinin, tasarım, geliştirme, üretim ve hizmetteki her aşmaya aktarılmasının sağlanması gereklidir.

Buna göre müşteri gereksinimleri, ürünlerin teknik gereksinimleri, parça gereksinimleri, üretim faaliyetleri ve kalite kontrol planlarıyla ilgili olarak dört model, matris kümesi uygulanmaktadır (Bayraktar, 2007, 236):





**Adım 3- Temizlik (Seiso) :** Çalışma sahasını temiz tutmak, çalışanların çalışma ortamlarını ruhi sıkıntı verecek derecede düzensiz bırakmamak bu adımda yapılacak işlerdendir. Bunun dışında çalışanların da gerekli hijyen koşullarını yerine getirmeleri, kılık kıyafetlerine ve genel manada temizliklerine önem vermeleri gerekir.

**Adım 4- Standartlaştırma (Seiketsu) :** Belli bir düzen çerçevesinde, belli kaidelere uyarak, belli standartlar belirlenmesi ve bunların net bir şekilde çalışanlara benimsetilip, gereğinin yapılmasının beklenmesini içerir.

**Adım 5- Disiplin (Shitsuke) :** Amaçlara yönelik planların ve faaliyetlerin uygulanmasında disiplini elden bırakmamayı, iş standartları ve görev tanımlarına uyulup, gerekenleri düzgün bir şekilde yerine getirmeyi hedefler.

Bu adımları bir tablo yardımı ile gösterecek olursak (MESS, 2001: 2-3) :

**Tablo 6. 5S Adımları**

<b>İŞLEM</b>	<b>ANLAMI</b>	<b>AMAÇLARI</b>	<b>BELİRLEYİCİ ETKİNLİKLER</b>
<p><b>1-S SINIFLANDIRMA (SEİRİ)</b></p> <p>öncelikle belirleme, ayrıştırma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerekli, gereksiz ayrımı yapma.</li> <li>• Gereksinin duymadığınız şeyden kurtulma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ölçütler saptamak ve gereksizleri ortadan kaldırmak için bu ölçütlere bağlı kalmak.</li> <li>• Öncelikleri ve kullanım sıklığını belirlemek.</li> <li>• Kirlilik nedenleri ile uğraşabilmek.</li> <li>• Kaizen ve standartlaştırmayı bu temeller üzerine oturtmak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sızıntı ve kirlenme nedenlerini araştırın.</li> <li>• Gereksinim duymadığınız şeyleri atın.</li> <li>• Değerlendirin ve her türlü kaydı tutun.</li> <li>• Yerleri ve çevreyi temizleyin.</li> <li>• Kirliliği ortadan kaldırın.</li> <li>• Depoyu düzenleyin.</li> </ul>

İŞLEM	ANLAMI	AMAÇLARI	BELİRLEYİCİ ETKİNLİKLER
<p style="text-align: center;"><b>2-S DÜZENLEME (SEİTON)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Her zaman, gereksinim duyduğunuz şeye gereksinim duyduğunuz kadar kısa zaman da ulaşabilme fırsatı sağlayan bir yerleşim plânı oluşturun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düzgün görünümlü bir iş yeri.</li> <li>• Verimli plânlama ve yerleşim.</li> <li>• Malzeme arayarak kaybedilen zamanı kazanarak verimliliği artırma.</li> <li>• 5N+1K' yı temel alan depolama .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Her şeyin belirlenmiş yeri vardır.</li> <li>• Otuz saniyede yerine koyma ve alma.</li> <li>• Dosyalama standartları.</li> <li>• Bölge ve yerleşim işaretleri.</li> <li>• Kapakları ve kilitleri yok etme.</li> <li>• İlk giren ilk çıkar.</li> <li>• Uyarı levhaları kolaylıkla anlaşılmalı.</li> </ul>

İŞLEM	ANLAMI	AMAÇLARI	BELİRLEYİCİ ETKİNLİKLER
<p style="text-align: center;"><b>3-S TEMİZLİK (SEİSO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Her zaman teftişe hazır gibi temiz olmalı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha temiz bir çalışma ortamı için çöprü, pisliği ve yabancı maddeleri yok etme.</li> <li>• Temiz bir çevre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gereksinimlerinize uygun bir temizlik düzeyi sıfır kirliliği gerçekleştirme.</li> <li>• Daha verimli temizlik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel sorumlulukların tanımlanması.</li> <li>• Temizleme ve denetimi kolaylaştır.</li> <li>• Temizlik denetimi yap ve sorunları düzelt.</li> <li>• Hiç kimsenin dikkat etmediği yerleri bile temizle.</li> <li>• Boyama işlemlerini tamamla.</li> </ul>

İŞLEM	ANLAMI	AMAÇLARI	BELİRLEYİCİ ETKİNLİKLER
<p style="text-align: center;"><b>4-S STANDART- LAŞTIRMA (SEİKETSU)</b></p> <p>Görsel yönetim ve 5S standartlaştırma sı.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi bir çevre düzeni yaratma ve kişisel açıdan malzemeleri düzenli, yerleşmiş ve temiz tutma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 S desteklemek için yönetim standartları</li> <li>• Olumsuzlukları ortaya çıkaracak görsel yönetim .</li> <li>• Renkle kodlama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışıyor, bakımda, arızalı, faal işaretleri .</li> <li>• Tehlikeli bölge işaretleri.</li> <li>• Isı etkileri .</li> <li>• Yön işaretleri.</li> <li>• Voltaj etiketleri.</li> <li>• Açık kapalı yön etiketleri .</li> <li>• Yangın söndürme cihaz ve levha işaretleri.</li> <li>• Kaza önleme uyarı işaretleri.</li> <li>• Gürültü ve vibrasyonu önle.</li> <li>• 5 S takvimi hazırla .</li> <li>• Park, bahçe düzenleme..</li> </ul>

İŞLEM	ANLAMI	AMAÇLARI	BELİRLEYİCİ ETKİNLİKLER
<p><b>5-S</b></p> <p><b>DİSİPLİN (SHİTSUKE)</b></p> <p>Alışkanlık oluşturma ve disiplinli bir iş yeri.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bir eğitim sorunu olarak işlerin yapılması gerektiği biçimde gerçekleştirilmesi .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uygun alışkanlıklar oluşturma tam katılım ve kuralları izleyen atölye çalışmaları .</li> <li>Günlük alışkanlık olarak iletişim ve geri bildirim.</li> <li>Bireysel sorumluluk.</li> <li>Uygun alışkanlıkları işe koşma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hep birlikte temizlik .</li> <li>Deneme/ uygulama zamanı.</li> <li>Sabah toplantıları</li> <li>Ortak kullanıma açık yerlerin yönetimi.</li> <li>Olağanüstü durumlarla ilgili tatbikat.</li> <li>Bireysel sorumluluk.</li> <li>Telefon ve iletişim uygulaması.</li> <li>5 S el kitapları.</li> <li>Görmek inanmaktır.</li> <li>Çelik burunlu ayakkabıları giy.</li> <li>Bir dakika 5S'si</li> </ul>

Sonuç olarak uygulanan 5S faaliyetleri sayesinde

- Verimlilik artar,
- Makine arızaları, problemleri azalır,
- Çevrim hızı artar,
- İsraf azalır, hurda oranı düşer,

- İşte güvenlik artar, motivasyon artar,
- İşgörenler kendilerini, belli bir sistem ve sistematik içinde geliştirirler,
- Ayar zamanları, üretmeye hazır olma, farklı ürün üretmeye adapte olma zamanı kısalır, oluşacak problemlere cevap verme süresi azalır.
- Belirlenen müşteri talepleri daha hızlı ve iyi cevaplanır, dolayısıyla müşteri memnuniyeti artar,

Tüm bunların akabinde kar artar, pazar payı artar, sürdürülebilir performans artar ki, firmaların, organizasyonların temel amacı zaten bunları arttırmaktır, dolayısıyla 5S faaliyetleri de organizasyonların ileri gitmelerinde mutlaka faydalanmaları gerektiği bir yöntemdir.

### **3.14. FMEA (Hata Türü ve Etkileri Analizi)**

Hata Türü ve Etkileri Analizi, gerçekleşme olasılığı bulunan hataların türleri ve etkileri ile ilgilendir. NASA tarafından 60'lı yılların ortalarında havacılık ve uzay sanayinde Apollo projesinde uygulanmıştır. 70'li yılların ilk yarısında ABD'de uçak sanayinde uygulanan hata türleri ve etkileri analizinin otomotivdeki ilk uygulaması ise Ford firması tarafından yapılmıştır. Proaktif bir teknik olan FMEA, diğer bir deyişle gerçekleşme olasılığı bulunan hataların türleri ve etkileri ile ilgilendir.

Olası hata türlerinin belirlenmesi ve etki şiddetlerinin derecelendirilmesi, kritik ve önemli özelliklerin belirlenmesi, ortaya çıkabilecek tasarım ve süreç yetersizliklerinin önem derecesine göre sıralanması, ürün ve süreçte ortaya çıkabilecek problemlerin önlenmesine yardımcı olunması, kritik noktaların hata risklerinin ortadan kaldırılması ile ürünü geliştirecek değişikliklerin, prosedürlerin ve testlerin belirlenmesi için kullanılan bir araçtır (Kocakoç, İpek [12.06.2013]).

Bir ürünlerdeki ya da onun üretim sürecindeki potansiyel hata türlerini belirleyerek, bunlardan doğacak risklere göre gereken düzeltici önlemleri alan bir metodolojidir. Böylelikle bozulmalara, yıpranmalara yol açacak hataları önceden saptamak olanağı doğar (Aslan, 2007, 416).

FMEA tekniğinin amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür (Çevik Osman, Aran Gamze, [12.06.2013]):

- Ürün veya proseste oluşabilecek hata türlerini, etkilerini ve kritiklik derecelerini kararlaştırmak.
- Ürün veya proseste oluşabilecek potansiyel hataları önceden belirleyerek bu hataların oluşmasını engellemek.
- Nihai ürünün müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşıladığından emin olmak için, planlanan imalat ve montaj prosesleriyle bağlantılı olarak bir ürünün tasarım karakteristiklerini analiz etmek.
- Potansiyel hata türleri belirlendiğinde, onları ortadan kaldırmak için düzeltici önlemleri almak veya sürekli bir şekilde onların oluşma potansiyellerini azaltmak ve böylece ürünün geliştirilmesini sağlamak.
- Montaj veya imalat prosesi için sistemin dayandığı neden ve ilkeleri de dokümante etmek.

FMEA türlerini kısaca ifade etmek gerekirse (Kocakoç, İpek [12.06.2013]):



**Tablo 7. FMEA Türleri**

<p>Sistem</p> <p>Bileşenler</p> <p>Alt Sistemler</p> <p>Ana Sistemler</p> <p>• Odak: ⇒</p> <p>Sistemdeki hata etkilerini azaltmak.</p> <p>• Hedef: Sistem kalitesini, güvenilirliğini ve korunabilirliğini arttırmak</p>	<p>Tasarım</p> <p>Bileşenler</p> <p>Alt Sistemler</p> <p>Ana Sistemler</p> <p>• Odak: ⇒</p> <p>Tasarımdaki hata etkilerini azaltmak.</p> <p>• Hedef: Tasarım kalitesini, güvenilirliğini ve korunabilirliğini arttırmak</p>	<p>Süreç</p> <p>İnsan gücü</p> <p>Metot</p> <p>Makine</p> <p>Malzeme</p> <p>Ölçüm</p> <p>Çevre</p> <p>⇒ ↓</p> <p>Makineler</p> <p>Araçlar</p> <p>İş istasyonları</p> <p>Üretim hatları</p> <p>Prosesler</p> <p>Ölçümler</p> <p>Operatör eğitimi</p> <p>• Odak:</p> <p>Bütün prosesteki (sistem) hata etkilerini azaltmak.</p> <p>• Hedef: Proses (sistem) kalitesini, güvenilirliğini ve korunabilirliğini ve verimliliğini arttırmak.</p>	<p>Servis</p> <p>İnsan gücü</p> <p>İnsan Kaynakları</p> <p>Metot</p> <p>Makine</p> <p>Malzeme</p> <p>Ölçüm</p> <p>Çevre</p> <p>↓</p> <p>İnsan kaynaklar</p> <p>Görev</p> <p>İş istasyonları</p> <p>Servis hatları</p> <p>Servisler</p> <p>Performans</p> <p>Operatör eğitimi</p> <p>• Odak:</p> <p>Organizasyondaki hata etkilerini azaltmak.</p> <p>• Hedef: Kalite, güvenilirlik ve serviste müşteri tatminini arttırmak.</p>

Hata Türü ve Etkileri Analizi'nin sağladığı avantajlar incelendiğinde bu tekniğin, firmaların pazarda yüksek güvenilirliğe ve itibara sahip, toplam kalite anlayışı içinde düşük maliyet ile tasarlamasını ve üretmesini sağladığı ve kötüye giden operasyon, işçilik, hammadde ve hurda maliyetlerini kontrol altına alarak hataların müşteriye

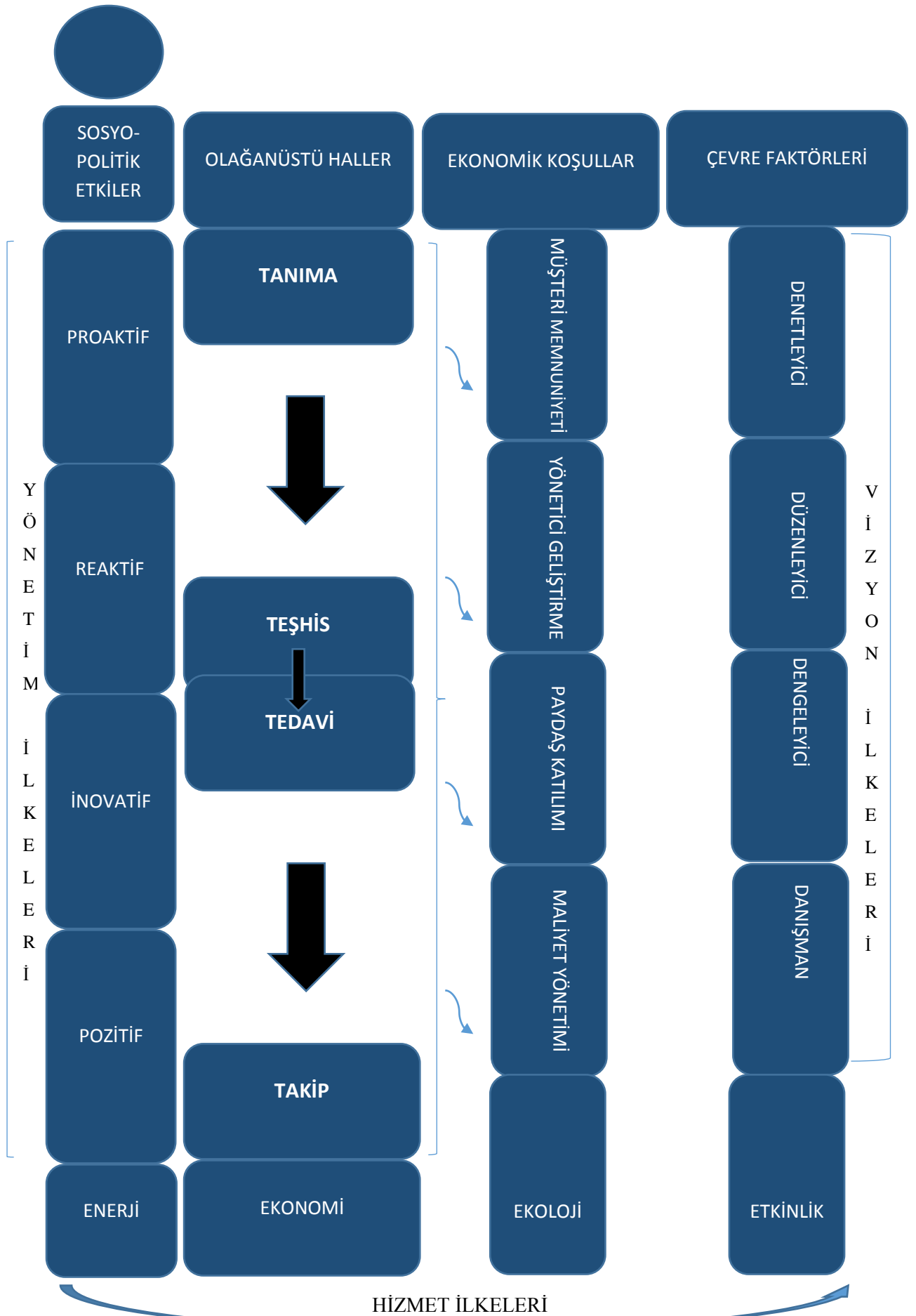
yansımada en erken biçimde önlenmesine yardımcı olduğu görölmektedir. Bu teknik, geliştirdiği belgelendirme yapısı ve yapıyı sürekli olarak güncelleştirilebilen sistemi de içinde barındırdığı için, uygulayan firmalara sonsuz bir kalite gelişimi ve müşteri memnuniyeti kazandırmaktadır, karların yükselmesine neden olmaktadır.

#### **4. KAMU İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİNİN OLUŞTURULMASI**

Kamu İşletmeleri toplum yararına hizmet veren, vatandaşların çıkarlarını gözeterek işlerini yürüten kuruluşlardır. Biz de bu kutsal görevi yerine getiren kamu görevlilerinin, yöneticilerinin işlerini biraz olsun kolaylaştırmak adına, gelişimi, değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmek adına kamuda değişimin nasıl yürütüleceğine dair bilgiler vermeye çalışacağız.

Bundan önceki bölümler, bu bölüm için akademik altyapı sağlancak şekilde geliştirilmiştir. Bu bölümde ise tezin ortaya koyduğu yeni model ve süreç hakkında açıklamalar yapılacaktır.

Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimini 4T Süreci ile açıklayacağız. Geliştirdiğimiz model ile bu sürecin sonunda elde etmek istediğimiz sonuçları, bu süreci gerçekleştirirken ortaya koyduğumuz ilkelerin neler olduğunu ve nelerden etkilenecek bu sürecin yürütüldüğünü göstermeye çalışacağız. Oluşturduğumuz bu modelin tüm Kamu İşletmeleri için anlaşılabilir ve uygulanabilir olması için gerekli açıklamaları da yine bu bölümde yapacağız.



## Şekil 10. Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimi Modeli

### 4.1. Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetim Süreci

Süreç Tanıma – Teşhis – Tedavi – Takip olmak üzere 4T formülüyle oluşturulmakta ve kendi içinde alt başlıklara ayrılmaktadır. Bir tablo yardımı ile süreci göstericek olursak:

Tablo 8. Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimi Süreci

<p><b>1. Aşama Tanıma</b></p> <p>A. Değişim için hazırlık</p> <p>B. Süreçleri tanıma (organizasyonda bir süreç haritası geliştirilerek süreçlerin tanınması)</p> <p><b>2. Aşama Teşhis</b></p> <p>A. Değişim için planlama</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tanıma aşamasındaki verilerin analiz edilmesi</li><li>• Misyon, vizyon, ilke, amaç ve performans göstergelerinin belirlenmesi.</li><li>• 3-5 yıllık stratejik plan geliştirilmesi.</li><li>• Yıllık “Breakthrough” (Atılım) planı geliştirilmesi.</li></ul> <p><b>3. Aşama Tedavi</b></p> <p>A. Değişimin Tasarlanması</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teknik Tasarım</li><li>• Sosyal Tasarım</li></ul> <p>B. Dönüşüm</p> <p><b>4. Aşama Takip</b></p> <p>A. Değerlendirme ve Sürekli Gelişim</p>
---

#### **4.1.1. Birinci Aşama: Tanıma**

Organizasyonun tanıma süreci, tıpkı bir hastanın, hastalık tedavisi sürecinde olduğu gibi önce durum tespiti yapmak amacıyla, röntgeninin çekilmesi, çeşitli tahlillerinin yapılması ve bunların sonucunda ortaya çıkan verilerin elde edilmesi durumudur.

İşletme dilinde bahsedecek olursak, işleyiş hakkında, süreçler hakkında organizasyonun değerlendirilmesi ve değişim ihtiyacını karşılamak adına gerekli ön bilgilerin toplanması için yapılan işlemlerin tümüdür.

Bu aşamada objektif olabilme, öz değerlendirmeyi doğru bir şekilde yapabilme, bütün ayrıntıları ortaya koyup, organizasyondaki tüm girdileri değerlendirme altına alabilme iradesi ve yeteneği ortaya konulmalıdır. Bu sayede ham bilgi, işlenmiş bilgiye (data – information), işlenmiş bilgi de tecrübeye, katma değer sağlayan bilgiye dönüştürülerek (information – knowledge) gerekli analizler yapılmalı ve bu analiz sonuçları bu aşamada yerini almalıdır.

Tanıma değişim sürecinin ilk aşaması olup, diğer süreçlerin başarıyla uygulanması için üzerinde çok dikkatli, titiz çalışılması gereken aşamadır. Bu aşama da elde edilen verilerin doğruluğu bizi doğru teşhisi koymaya ve buna göre doğru tedavi metodlarını kullanmaya yönlendirir. Onun için de bu aşama, üzerinde dikkat ve sabırla durulması gereken, bizi doğru çözümler yapmaya götürecektir olan Değişim Yönetimi Süreci'mizin temel kısmıdır.

Tanıma sürecini değişim için hazırlık ve süreçleri tanıma başlıkları altında iki kısımda incelemekteyiz.

Değişim için hazırlık kısmı, organizasyonu genel çerçevede tanımak, yapının mevcut yeteneklerini, sınırlarını, potansiyel hareket alanlarını tespit etmeye çalışmak, bununla beraber iç ve dış çevre analizleri yaparak güçlü ve zayıf yönleri ortaya koymak adına gerçekleştirilen çalışmaları içine alan bölümdür.

Süreçleri tanıma kısmı ise, organizasyonun yürüttüğü işleri ve bu işlerin nasıl bir plan dahilinde, hangi süreçlerden geçerek ilerlediğini anlamak adına yapılan çalışmalardır.

Aşağıda bu iki kısımda neler yapılacağı madde madde ifade edilmiştir.

#### **4.1.1.1. Değişim İçin Hazırlık**

- Organizasyonun temel yetenekleri belirlenmelidir.
- Organizasyonun iç, dış çevre ile ilişkileri ve konumu ile ilgili araştırmalar yapılmalıdır.
- Organizasyonun SWOT analizi yapılarak, buna göre organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin, dış çevrede karşılaşılabilecekleri fırsatların ve tehditlerin neler olduğu araştırılmalıdır.
- Organizasyonun hareket kabiliyetleri belirlenmeli, potansiyel gelişim alanlarının ve sınırların tespiti yapılmalıdır.
- Vatandaşların ihtiyaçları ve beklentileri anketler, müşteri şikayetleri ve gerekirse STK' larla karşılıklı görüşmelerle belirlenmelidir.
- Vatandaş perspektifinden değişimin avantaj ve dezavantajları değerlendirilmelidir.(re-thinking)
- Kıyaslama (Benchmarking) çalışmalarını başlatmak için ekipler oluşturulmalı ve gerekli verilerin toplanması sağlanmalıdır.
- Organizasyon içi toplantılar gerçekleştirerek değişim adına öz eleştiriler dinlenmeli ve çalışanların da bu sayede sürece katılımı sağlanmalıdır.
- Gerekli tanıma çalışmaları yapılırken şirket içi bir yapılanmaya gidilmeli, oluşan enformasyonun doğru yönetilmesi ve kararların verilmesi adına üst yönetimce bir Değişim Yönetimi Kurulu oluşturularak, değişimin tabana doğru yayılması adına çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

#### **4.1.1.2. Süreçlerin Tanıma**

- Organizasyonda tüm süreçlere dair bir süreç haritası oluşturularak, bunlar üzerinden süreçlerin takibinin yapılması sağlanmalıdır.
- Organizasyonun mevcut performans düzeyi ölçümlenmeli ve süreçler tanımlanmalıdır.
- Organizasyon içindeki süreçlere özgü de kıyaslama çalışması yapılmalı, başka organizasyonlarda ki benzer süreçlerle, organizasyonun kendi süreçlerinin karşılaştırılması yapılmalıdır.

- Vatandaşların hangi süreçlere yönelik, ne tarz şikayetlerinin olduğu dinlenerek, araştırılarak ortaya konulmalı buna göre talep ve beklentileri belirlenmelidir.
- Organizasyonda süreçlerde yapılması gerekli işlemler spesifik olarak belirlenmelidir.
- Potansiyel hareket alanları için çalışmalar ortaya koyulmalı ve organizasyonda yeniden yapılanmaya tabi tutulacak süreçler belirlenmelidir.

#### **4.1.2. İkinci Aşama: Teşhis**

Tanıma aşamasında elde edilen veriler ışığında, ortaya çıkan problemlerin tespit edilmesi, eksiklerin, değiştirilmesi gereken kısımların hangi süreçlerde neler olduğunun belirlenmesi ve buna göre yol haritasının ortaya konularak, değişimin nasıl bir plan dahilinde gerçekleştirileceğinin gösterilmesini kapsayan aşamadır.

Bu aşamayı hastalığın tespit edilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz, bu süreçte tahlil ve film sonuçları değerlendirilip buna göre tedaviye geçmeden önce yapılması gerekenler değerlendirilir. Ancak doğru teşhisin beraberinde doğru tedaviyi getireceğini unutmadan, işini çok iyi yapan bir doktor gibi biz de, organizasyonun pozitif yönde gelişimi ve değişimi adına gerekli duyarlılığı göstermeliyiz.

Bu aşama da analiz sonuçları ortaya konularak, tedaviye başlamak ve doğru bir tedavi süreci geçirmek adına gerekli planlamalar yapılır.

Bu aşama, değişim için planlama ana başlığı altında dört alt başlıkta incelenmektedir. Tanıma aşamasındaki verilerin analiz edilmesiyle planlamaya başlanmaktadır. Burada tanıma aşamasında yapılan çalışmaların sonuçları ortaya konularak, eksiklerin tespit edilmesi çalışması yürütülmektedir. Buna göre organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini arttıracak yollar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Daha sonra organizasyonun değişim sürecinde, misyon, vizyon, ilke, amaç ve performans göstergelerinin yeniden belirlenmesi işlemi gerçekleştirilmektedir. Bunların ışığında üç ya da beş yıllık stratejik plan geliştirilir; ve bu stratejik plan her yıl atılım planlarıyla revize edilerek, organizasyonun doğru bir şekilde değişip dönüşebilmesi adına gerekli adımları



belirler. Bu sayede bu aşama da, tedavi aşaması için ön hazırlıklar tamamlanıp, değişimin fiilen nasıl yapılacağı planlanmış olur.

Aşağıda neler yapılması gerektiği madde madde belirtilmiştir.

#### **4.1.2.1. Değişim İçin Planlama (re-planning)**

- **Tanıma aşamasındaki verilerin analiz edilmesi**

Yapılan Swot Analizi, Benchmarking çalışmaları ışığında, gerçekleştirilen organizasyon içi toplantıların sonucunda, müşteri, çalışan ve STK'ların talep ve beklentilerinin ışığında, toplanan memnuniyet anketleri neticesinde ve organizasyonun iç ve dış durum analizini yapılarak:

1. Organizasyonda mevcut eksiklikler ve darboğazlar belirlenmelidir.
2. Organizasyonun mevcut performans düzeyi, süreçlerin etkinliği ve verimliliği ölçülmelidir.
3. Organizasyondaki süreçlerdeki kritik başarı faktörleri belirlenmelidir.
4. Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini tespit edilerek, olası fırsatlar ve tehditler ortaya koyulmalıdır.
5. Uygulanması gereken modern yönetim tekniklerinin belirlenmeli ve süreçlere entegre bir şekilde bu teknikleri hayata geçirmek adına planlar ortaya koyulmalıdır.
6. Organizasyonda yapılacak değişim ve dönüşüm için genel bir eylem planı oluşturulmalıdır.

- **Misyon, vizyon, ilke, amaç ve performans göstergelerinin (yeniden) belirlenmesi.**

- Herkes tarafından paylaşılan bir Misyon ve Vizyon belirlenmelidir.
- Organizasyonun temel amaçlarını ve ilkeleri belirlenmelidir.
- Belirlenen amaç ve ilkeler doğrultusunda performans göstergeleri ortaya koyulmalıdır.

- **3-5 yıllık stratejik plan geliştirilmesi.**

- Tanıma verileri sayesinde, belirlenen misyon ve vizyon ışığında üç ya da beş yıllık bir stratejik plan hazırlanmalıdır.

- **Yıllık “Breakthrough” (Atılım) planı geliştirilmesi.**
- Dış etkiler ışığında her yıl genel durum tekrar gözden geçirilmelidir.
- Organizasyonda yapılması planlanan potansiyel değişiklikler için öncelik sıralaması yapılmalıdır.
- Kaynaklar organize edilmelidir.
- Bir yıllık bütçe ve faaliyet planı geliştirilmelidir.

#### **4.1.3. Üçüncü Aşama: Tedavi**

Organizasyonu tüm ayrıntıları ile tanıyıp, değişim için yapılması gerekli olanları belirlediğimiz teşhis aşamasını da geride bıraktıktan sonra planların uygulanması kısmına geçtiğimiz aşamadır tedavi aşaması.

Bu aşama hastalığın çözümü için uygulamaya geçilmesi amacını taşımaktadır. Bundan önce yapılmış tüm çalışmalar bu sürecin başarıyla uygulanması ve hastalığın doğru şekilde tedavi edilmesi adınadır.

Tedavi aşaması, yapılan tüm hazırlıklar ve planlar neticesinde, en doğru ve hızlı şekilde, varılmak istenen noktalara ulaşmak adına, ortaya koyulan çalışmaların tümüdür.

Bu aşama değişimin fiili olarak gerçekleştirildiği aşamadır. Dolayısıyla bireylerden gelecek olan, olası bir “Değişime Direnç” bu aşamada karşımıza çıkar. Burada Değişim Yönetimi Kurulu’nun üzerine düşen “Değişime karşı dirence karşılık, değişimde ısrar” politikasını yürütmek olacaktır. “İrade, Kararlılık, Vizyon ve Sabır” Değişim Yönetimi sürecinde, yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu aşamayı, değişimin tasarlanması, (teknik olarak ve sosyal olarak) ve dönüşüm başlıkları altında iki kısımda incelemekteyiz.

İlk etapta değişim için belirlenmiş modern yönetim tekniklerinin uygulama alanları tasarlanır ve ete kemiğe bürünerek somut olarak organizasyonda yerlerini alırlar. Gerekli eğitim çalışmaları da bu teknikler ile birlikte, çalışanlar ve organizasyon adına yeterlilik sağlanana kadar devam ederler. Sonrasında belirlenmiş süreçlerde gerekli uygulamalara başlamak adına pilot çalışmalar

gerçekleştirilir ve bunlar giderek organizasyonun geneline yayılırlar. Bunun dışında tüm süreçler ve işleyişteki aksaklıklar, belirlenen planlar dahilinde istenen seviyeye getirilmeye çalışılır; ve bu sayede, belirlenen ilke, amaç ve performans göstergelerine uygun olarak, dönüşüm faaliyetleri hayata geçirilmeye çalışılır.

#### **4.1.3.1. Değişimin Tasarlanması**

##### **4.1.3.1.1. Teknik Tasarım**

- Organizasyonda veri toplama konusunda bir model oluşturularak, problemlerin çözümü için gerekli bilgi ve dökümanlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi amacıyla yönetim bilgi sistemi (İş zekası) kurulmalıdır.
- Süreçler arasındaki ilişkiler yeniden incelenmelidir. (re-forming)
- Kurumsal süreçler etkinlik ve verimlilik çerçevesinde yeniden tasarlanmalıdır. (re-design).
- Kurumun misyonu doğrultusunda, kaynakların en doğru alanlara kanalize edilmesini sağlayarak daha etkin olunmasını, tasarruf elde ederek daha verimli sonuçlara ulaşmayı sağlayacak olan outsourcing (dış kaynak kullanımı) yöntemleri uygulanmalıdır.
- Organizasyonda uygulanacak yeniden yapılanmanın boyutları belirlenmelidir (re-structuring).
- Entegre Yönetim Sistemine geçilmesi amacıyla uygulanacak kalite yönetim sistemlerinin belirlenmek adına ön çalışmalar gerçekleştirilmelidir.
- CRM sisteminin kurulup efektif bir şekilde çalıştırılması ve idare edilmesi sağlanmalıdır.
- Süreçlerin modülerize edilerek; süreçler arasında bilgi akışı ve iletişimin kolaylaştırılması ve entegrasyonu amacıyla kurumsal kaynak planlaması programı kurulmalıdır (re-engineering).

##### **4.1.3.1.2. Sosyal Tasarım**

- Değişimi tabana yayacak yöneticiler için outdoor; yaşayarak öğrenme, empati, liderlik eğitimleri ve vaka çalışmaları ile yönetici geliştirme çalışmaları uygulanmalıdır.

- Değişim için çalışma grupları oluşturularak Değişim Yönetimi, Benchmarking (Kıyaslama), Kaizen (Sürekli Gelişim), 5S, Stratejik Yönetim, Bilgi Yönetimi eğitimleri gerçekleştirilmelidir.
- Sıfır Hata (aynı hatanın tekrar edilmemesi) felsefesinin tüm kuruma yayılması ve böylece geçmişteki hatalı uygulamaların tekrar edilmemesi sağlanmalıdır.
- Müşteri memnuniyetinin sürekli olarak ölçülmesi ve denetlenmesi için kuruma özgün bir ürün-hizmet kalitesi ölçüm ve denetim modeli (HKÖM) kurulmalıdır.
- Organizasyonda bir iç iletişim yönetim sistemi kurulmalıdır.
- Personel gelişim sistemi kurulmalıdır.

3 aşamada Personel Gelişim Sistemi'nin kurulması:

1. Her iş ile ilgili olarak gerekli bilgi ve becerilerin tespit edilmelidir.
  2. Personelin bilgi ve becerilerinin tespit edilmelidir.
  3. Personel için gerekli eğitimleri saptanıp, bu eğitimler uygulanmalıdır.
- Ödül, öneri ve inovasyon sistemleri ile çalışanların değişime katkıları teşvik edilmeli ve motivasyonları arttırılmalıdır.
  - Yetenek yönetim sistemi ile objektif insan kaynakları kriterleri kurumda geliştirilmelidir.

#### **4.1.3.2. Dönüşüm**

(Süreç vizyonunun gerçekleştirilmesi, bir pilot uygulama yapılması ve ardından organizasyonda sürekli gelişmenin devam ettirilmesi.)

- Organizasyonda ki süreçlerde; işletme, yönetim ve kontrol ile ilgili olarak planlama ve tasarım aşamalarında belirlenenler uygulamaya geçilmelidir.
- Organizasyonda kalite yönetim sistemleri uygulanmaya başlanarak, EYS (Entegre Yönetim Sistemi) hayata geçirilmelidir.

- Organizasyonda 5S, TPM, Kaizen, QFD, 6 Sigma, EFQM, FMEA gibi uygulamalar için pilot çalışmalar yapılmalı. Sonra pilot uygulamalardaki eksiklikler belirlenip, düzeltilmeli ve organizasyonun tamamına yayılmalıdır.
- Benchmarking sonucunda elde edilen verilere göre harekete geçilmeli, gerekli önlemler alınarak, düzeltmeler yapılmalıdır.

#### **4.1.4. Dördüncü Aşama: Takip**

Tedavi edilen hastanın, tedavi sonrası rutin aralıklarla yeniden aynı evrelerden geçerek gerekli kontrollerinin yapılması, aynı problemlerin tekrar edip etmediğinin belirlenmesi, yeni başka komplikasyonların gözüküp gözükmediğinin kontrol edilmesi adına nasıl ki rutin takipler gerçekleştiriliyorsa, organizasyonda da değişimin, dönüşümün ve sürekli gelişmenin takip edilmesi, kontrol altında tutulması gereklidir.

Değişim Yönetimi zorlu bir süreçtir. Bu süreçte her şeyin hemen yerli yerine oturması kolay değildir. Bu noktada iyi bir takip mekanizması ortaya koyup, büyük bir disiplin içinde gerekli kontroller yapılmalıdır. Gerekli görülen alanlarda iyileştirmeler yapılmalı, sürekli gelişim felsefesi organizasyonun tüm birimlerine aktarılmalıdır. Sonuç alınamayan noktalarda, elde edilen geri dönüşlere göre, 4T süreci yeniden uygulanmalıdır.

Bu aşama değerlendirme ve sürekli gelişim başlığı altında incelemekteyiz.

Takip aşaması, sürdürülebilir bir değişim faaliyetinin ortaya konulması için gerekli değerlendirmelerin yapıldığı aşamadır. Takip aşaması, hem organizasyonun, hem de çalışanların kendilerini pozitif yönde değiştirip, geliştirmesinin sağlanıp sağlanmadığının kontrol edildiği aşamadır.

##### **4.1.4.1. Değerlendirme ve Sürekli Gelişim**

- Mevcut bir takip mekanizmasını örnek alarak ya da yeni bir tane geliştirerek, yapılan değişim faaliyetlerinin etkinliğini, sistematik bir yapı içerisinde değerlendirmek adına çalışmalar gerçekleştirilmelidir.
- Sürdürülebilir bir değişim için organizasyonun bütününde yeniden yapılanma sürecine devam edilmeli ve sürekli olarak geliştirilmelidir (re-structuring).

- Organizasyonda tüm çalışanların bilgi ve becerileri, dönüşüm uygulamaları doğrultusunda yeniden gözden geçirilmelidir.
- “Değişimin kurumsallaştırılması” ve “sürekli gelişmenin” sağlanması adına bir kurumsal gelişim ekibi oluşturulmalıdır.
- Her yıl “Breakthrough” (Atılım) planı tekrarlanmalı, buna göre gerekli revizeler gerçekleştirilmelidir.

## **4.2. Değişim Süreci Hedefleri**

Değişim Yönetimi Süreci, kolay bir süreç olmayıp özveri isteyen bir uğraştır. Bu süreci gerçekleştirirken daha öncede belirttiğimiz üzere sağlam bir iradeye, kararlı bir yapıya, geçmişten dersler çıkarıp, günü ve geleceği görebilen vizyon sahibi bir kişiliğe, ve tüm bu işler sırasında bizimle beraber olması gereken sabır olgusuna ihtiyaç vardır. Bunlarla beraber süreci de doğru işletebilir, değişimi tabana yayabilirsek, organizasyonu hedefleri doğrultusunda ileriye taşıyabiliriz.

Modelde de belirlediğimiz üzere bu sürecin sonunda varmak istediğimiz dört tane hedefimiz var. Bu hedefler Müşteri Memnuniyeti, Paydaş Katılımı, Yönetici Geliştirme ve Maliyet Yönetimi kavramlarının en etkin ve verimli şekilde idare edilmesidir. Bu kavramlara kısaca değinecek olursak:

### **4.2.1. Müşteri Memnuniyeti**

Toplam Kalite Yönetimi tekniklerini uygulayarak, üretimde, hizmette müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap arayıp, bunları kendilerine sunarak müşterilerin organizasyondan memnun kalmalarını sağlamak amacıyla yapılan çalışmaların tümü müşteri memnuniyeti çalışmalarıdır.

Arz talep dengesinin yıllar içinde değişmesinden, yani arzın az, talebin daha çok olduğu döneme, tüketim toplumuna geçtiğimizden beri, organizasyonlar rekabet üstünlüğü sağlamak için, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaya ve ona göre ürün ve hizmetler sunmaya yönelmişlerdir. Bu artık daha da ileri giderek açığa çıkmamış ihtiyaçlara göre ürün ve hizmet üretmeye ve bu sayede benzerlerinden ayrılıp, en yüksek müşteri memnuniyeti seviyesine ulaşmak adına çalışmalar sürdürmeye kadar gitmiştir.

Belirlenen bu 4T süreci ile hedef, açığa çıkmamış ihtiyaçlara göre mal veya hizmet üreterek müşteri memnuniyetini en üst seviyede sağlayabilmektir. Mal ve hizmet üretirken, modern yönetim tekniklerinden ve toplam kalite yönetimi uygulamalarından faydalanılır. Bu sayede müşteri memnuniyetinin ölçümü hem üretimi yapmadan önce hem de üretim sonrasında çeşitli tekniklerle yapılabilir.

#### **4.2.2. Paydaş Katılımı**

Tüm paydaşlarla birlikte başarıyı paylaşmak ve birlikte süreçleri etkin ve verimli bir şekilde yönetmek adına yapılan değişim çalışmalarıdır. İletişimin, paylaşımın üst düzeyde olması, beraber çalışabilme kabiliyetinin artması, başarıyı da beraberinde getirecektir, onun içinde kamu işletmelerinde değişimi gerçekleştirirken paydaşların süreçlere katılımı çok önemli bir unsurdur.

Paydaşlarla bağların güçlü olması, işlerin daha etkin ve verimli olması adına çok önemlidir. Bu durum çalışma şartlarını iki taraf içinde olumlu yönde iyileştirici etki yapar. Birlikte daha güçlü, daha farkındalık sahibi olan bir üst organizasyon ortaya çıkar. Organizasyonların paydaşlarıyla öncelik arz eden konuları temel olarak kurdukları iletişim, paydaşlarını bilgilendirme faaliyetleri ve onların görüş ve önerileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerini geliştirme, organizasyonun ana sorumluluklarından biri olmalıdır.

Değişimi gerçekleştirirken paydaşlarla iletişim de çok sayıda kanal üzerinden gerçekleştirilmelidir (çalıştaylar, stratejik iş birlikleri, seminerler, konferanslar ve birebir toplantılar gibi). Paydaş katılımı, organizasyonun sürdürülebilirlik hedefini, değişim ve gelişimi gerçekleştirirken, etkin bir şekilde hayata geçirmesi açısından önemlidir.

Tüm bunların neticesinde paydaşlara karşı şeffaf bir yönetim yapısı sergileyerek, onları süreçler ve gelişmeler hakkında bilgilendirmek organizasyonun ana hedeflerinden olmalıdır. Başarıyı paylaşmak, geleceğin çok çabuk geldiği günümüzde, bizi güçlendirip daha ileri seviyelere ulaşmamız adına ortaya koyduğumuz hedeflerden biri olmalıdır.

#### **4.2.3. Yönetici Geliştirme**

Yapılan çalışmalarla yeni personellerin de süreçlere dahil edilmesinin, onların tecrübe sahibi olmalarının hedeflendiği süreçtir. Değişim ve gelişim

gerçekleşirken çalışanların, yöneticilerin geçici, kamu işletmelerinin kalıcı olduğunu düşünerek, genç çalışanlarımızın süreçlere dahil edilmesi, kendilerine önem verildiğinin hissettirilmesi ve kendilerine sorumluluklar verilmesi ile yeni yöneticilerin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Yapılan işlerin, hangi organizasyonda olursa olsun, düzgün planlanması, düzgün uygulanması, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi gereklidir. Tüm bunların efektif bir şekilde yapılması için “nitelikli insan” kavramına ihtiyaç vardır. İşte bu ihtiyaçtan hareketle, eldeki insan kaynağı iyi değerlendirilerek, bir personel gelişim sistemi kurulmalıdır. Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak adına ve kendilerini geliştirmeleri adına fırsatlar verilmelidir. Değişim sürecini hayata geçirirken, beraberinde organizasyonu geleceğe taşıyacak yeni yöneticilerin de geliştirilmesi, organizasyonun devamlılığı ve başarısı adına çok önemlidir ve mutlak gerçekleştirilmesi gereken hedefler arasında olmalıdır.

Yeni yönetici adaylarına sorumluluklar vermek, onların süreçlerin içinde aktif rol almalarını sağlamak, farklı bakış açılarını, yeni fikir ve önerileri de beraberinde getirecektir. Bu sayede her an dinamik ve esnek bir organizasyon kültürü hayata geçirilebilecektir. Yönetici Geliştirme kavramı kamu işletmeleri için, nitelikli insan ihtiyacı istihdam etmek adına, mutlaka üzerlerinde durmaları gereken bir değişim ve gelişim hedefi olmalıdır.

#### **4.2.4. Maliyet Yönetimi**

Yapılacak olan iyileştirme ve optimizasyon çalışmaları ile minimum maliyet ile maksimum faydanın sağlanmasının amaçlandığı süreçtir. Yapılacak olan öz değerlendirme ve kıyaslama çalışmalarının sonucunda, uygulanacak olan modern yönetim teknikleri ile maliyet minimizasyonu hedeflenmektedir.

Maliyetleri optimum seviyelere indirme adına organizasyonlar türlü çareler aramaktadırlar. Kamu işletmeleri için de maliyetin doğru şekilde yönetilmesi; ve sonucunda mümkün olduğunca az maliyetle maksimum faydanın elde edilmesi ana hedeflerdendir.

Geleneksel maliyet muhasebesinden, maliyet verilerinin sürekli ve yoğun rekabete dayalı avantajlar elde etme amacıyla üstün stratejiler geliştirmek adına kullanıldığı, stratejik maliyet yönetimi hesaplarının yapıldığı bir döneme geçmiş



bulunmaktayız. Bu döneme gelmemiz de, küreselleşen dünya ile giderek artan rekabet şartları, AR-GE uygulama giderlerinin artışı, bilgisayar, iletişim ve üretim teknolojisindeki gelişmeler ve organizasyonların varlık yapılarında duran varlıkların ağırlıklarının artması gösterilebilir. Bu şartlarda kamuda değişimi sağlamaya çalışırken maliyet kalemini de göz ardı etmemiz mümkün değildir.

### **4.3. Dış Etkiler**

Değişim sürecinde karşı karşıya kaldığımız dış etkiler, genelde kontrol edilemezler. Birbiriyle bağlantılı olan ve birbirlerinden çok farklı olan bu faktörler genellikle yönetimin kontrolü dışındadır. Burada organizasyona düşen bu etkileri, değişim yolunda pozitif yönde kullanmaya çalışmak ve negatif etkilerini minimum düzeyde tutmaya çalışmaktır.

Bu değişim sürecini gerçekleştirirken etkilendiğimiz dış süreçler: Sosyo-politik etkiler, Olağanüstü haller (doğal afetler vb.), Ekonomik koşullar ve Çevre faktörleridir.

#### **4.3.1. Sosyo-Politik Etkiler**

Değişim Yönetimi gerçekleştirilmeye çalışılırken, kamu işletmelerini siyasetten bağımsız düşünmemiz pek olası değildir. Sosyal çevrede gerçekleşen olay ve olgular da kamuyu ilgilendirebileceğinden yine bu noktada olacak değişiklikler bizim planlarımızı revize etmemize neden olabilirler. Siyasi seçimler, hükümet değişiklikleri, bürokratik engeller ve kamuoyunda oluşabilecek tepkiler kamu işletmelerini doğrudan etkileyecek olaylar olarak karşımıza çıkarlar.

Kamu işletmesinin bir devlet kuruluşu olması ve vatandaşlar için hizmetler ortaya koyması nedeniyle, kamu işletmesinde ki değişim, sosyal ve politik etkilerden doğrudan etkilenecektir. Burada önemli olan nokta gelen bu etkileri, doğru yolda, doğru işler yapacak şekilde değerlendirip, devletin lehine ve vatandaşların menfaatlerine uygun olacak şekilde yönlendirebilmektir.

Değişimin getirileri, değişimle beraber elde edilmesi beklenen faydalar, ortaya rasyonel bir şekilde koyulabilirse, bu etkiler en optimum düzeyde tutulacaktır. Onun içinde, değişimi gerçekleştirirken paydaşlara karşı şeffaf olunmalı, rasyonel

verilere yer verilmeli ve fayda maliyet analizleri ile değişimin sonrasında beklenenler gözler önüne serilmelidir.

#### **4.3.2. Olağanüstü Haller**

Oluşabilecek herhangi bir doğal afet de (deprem, sel vb.) devlet tüm birimleriyle olaya el koyacağından, devlete bağlı bir kamu işletmesi de halkın refahı, selameti için çalışmalarına yön verecektir. Bu da normal şartlar altında yapılması öngörülen değişim için dışarıdan gelen bir etki olarak karşımıza çıkacaktır.

Değişim planlamaları yapılırken bu durumlar da göz önüne alınmalı, kamu işletmeleri kriz durumları için acil eylem planlarını hazır tutmalıdırlar. Değişim Yönetimi Kurulu böyle bir durumda varlığını daha da fazla hissettirerek, sürecin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi adına çalışmalarını sıklaştırmalıdır, gerekirse süreci erteleyip, gelecek planlarını revize etmelidir.

#### **4.3.3. Ekonomik Koşullar**

Dünyada ki tüm olaylara etki edebilecek olan para politikaları, küresel ekonomik koşullar, ülkenin ekonomik koşulları, kamu işletmesi içinde belirleyici olacak dış etkiler arasında yerini almaktadır.

Yakın çevremiz, beraber iş yaptığımız iç, dış müşterilerimiz ve tedarikçilerimizin ekonomik koşulları da bizim hizmetimize etki edecektir. Burada değişim senaryolarında revizeler meydana gelebilecektir.

Minumum maliyetle, maksimum fayda elde etmeye çaba gösterirken, ekonomik göstergeleri görmezden gelmek mümkün değildir. Burada kamu işletmesine düşen görev çevresinde gerçekleşen ekonomik faaliyetleri iyi analiz etmek, tüm dünyada ki para politikalarını, bunların olası etkilerini planlamak ve buna göre değişim aksiyonlarını hayata geçirmektir.

#### **4.3.4. Çevre Koşulları**

Jeopolitik konum, iklim ve yerleşim yapısı, beşeri yapı, demografik yapı gibi bulunulan çevrede ki koşullar ve yakın komşularımızla olan ilişkiler yumağı, kamu işletmesinin çalışma koşullarını doğrudan etkileyecek olan dış etkiler arasında yerini almaktadır.

Burada bulunulan konum itibariyle yukarıda saydığımız olgulara göre değişim planları uygulamak gereklidir. Doğa koşulları, yeryüzü şekilleri, nüfus yapısı ve dağılımı, ülkenin jeopolitik konumu, bir kamu işletmesinin etkinliğe ve verimliliğe yönelirken mutlak dikkat etmesi gereken çevre koşullarıdır.

Değişimi ve gelişimi sağlamaya çalışırken birçok dış etmen de bize engel olmaya çalışacaktır. Burada Değişim Yönetimi Kurulu'nu oluşturanlara önemli görev düşmektedir. Liderlik becerileri ile bu engelleri aşmak, kamu işletmesini geleceğe hazırlamak ve gelişmeler ışığında, organizasyonu ilerilere taşımak bu kuruldaki liderlerin görevidir. Bu yolda ancak azim ve kararlılıkla mücadele ederek, disiplini elden bırakmadan, yenilikçi fikirler üreterek organizasyonun değişip dönüşebileceği gerçeğini akıldan çıkarmamak yine bu liderlerin görev ve sorumlulukları arasındadır.

Sürecin nasıl olduğu sonucunda yapılmak istenenler, bu sırada etkilenilen dış koşullar yukarıda ki gibidir. Burada ortaya koyacağımız başka yenilikler ise belirlediğimiz Yönetim, Hizmet ve Vizyon İlkelerimizdir.

#### **4.4. Yönetim İlkeleri**

Kamu işletmesi, Değişim Yönetimi Modelini uygularken ve değişimi, organizasyonda hayata geçirirken, yönetimin sahip olması gereken özellikler PRIP kısaltmasıyla formülize edilmektedir. Burada organizasyonun ve yönetim anlayışının proaktif, reaktif, inovatif ve pozitif bir felsefe içerisinde olması beklenmektedir. Bu kavramları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

##### **4.4.1. Proaktif**

Olayların, olguların olmadan önce olabileceğinin düşünülebilmesi ve buna göre müdahale edilip, önleyici bir yaklaşım içinde olunabilmesi; ve bu sayede, olaylardan etkilenen taraf olmak yerine olaylara yön vermeye çalışan taraf olma vizyon ve iradesinde “olaylara hazırlıklı olma” kültürüne sahip bir kamu işletmesi olmayı hedefleyen yaklaşımdır.

Zamanlaması doğru yapılmış küçük hareketlerle, insanların olası kaotik durumlarını belli bir düzende, disiplinde tutma çabasıdır. Süreçler üzerinde söz

sahibi olma arzusu, kriz yönetimi, olağanüstü hal planlamaları ve bunların çalışmaları proaktif düşünce örnekleridir.

Proaktif kişiler, kendi dışındaki faktörleri ve süreci yönlendirici kişiliklerdir. Proaktif Kişilik, risk analizi yapan, kontrolü elden bırakmayan, yerinde ve zamanında risk alabilen, başarısızlıklarından dahi bir yaşam dersi çıkarabilen kişilik yapısıyla tanımlanır. Bilgi ve entelektüel yeteneklerini sağduyularıyla birlikte kullanırlar. Bilişsel zekâları, duygusal zekâları ve ruhsal zekâları arasında senfonik bir uyum vardır. Kaygılarını gerçeklikle yüzleştirirler. Olaylara realist yaklaşırlar. Korku ve endişelerini gerçeklik filtresinden geçirirler. Bu kişilik örüntüleri sâyesinde de yaşamın her alanında öğrenmeyi benimserler (yaşantıya dönüştürürler). Problemlerini ve hatalarını, yeni bir öğrenme deneyimine ve yaşantısına dönüştürürler. Bütün var-oluşsal enerjilerini üst düzeyde kullanarak problemleriyle yüzleşirler. Kontrolü elden bırakmazlar. İç-disiplinlerinden kopmazlar. Her ne pahâsına olursa olsun, denemek ve öğrenmek taraftarıdırlar. Yanlış yaptıklarında, yanlışları üzerinden doğruyu; doğru yaptıklarında da, doğruları üzerinden mükemmeli öğrenirler (kisiselgelisimakademisi, [09.09.2013]).

Bir hataya proaktif yaklaşım, hatayı hemen kabul etmek, düzeltmek ve ondan ders almaktır. Bu, başarısızlığı gerçekten başarıya dönüştürür. Hatalarımızı hemen kabullenip, onları düzeltmek çok önemlidir. Bunu yaparsak, o bir sonrakinde bu hatayı tekrarlamamızı ve böylece sıfır hatayı da beraberinde getirecektir.

#### **4.4.2. Reaktif**

Organizasyonun, bireylerin, karşılaştığı olumsuzluklardan başarıyla kurtulabilme, sorun çözebilme, kabiliyet ve azmine sahip olabildiği, meydana gelen olaylara karşı “duyarlı olma” kültürüne sahip bir kamu işletmesi olmayı hedefleyen yaklaşımdır.

Öncelikle proaktif olmak ve olumsuzluklar gerçekleşmeden önlemler alabilmek idealidir; ama bu sağlanamamışsa olumsuzluğu bertaraf etmek adına elden gelenler hızlı bir şekilde gerçekleştirilmeli, ve olumsuzlukların nedenleri belirlenerek tekrarlanmasının önüne geçilmelidir.

Reaktif kişilik yapısında ki kişiler olaylar gerçekleştikten sonra aksiyonlar alarak sorunları çözmeye çalışan, refleksleri kuvvetli olması gereken ve sonuca hızlı bir şekilde ulaşmayı başarabilen kimseler olmalıdırlar.

Reaktif olmak ile birlikte sorunları hızla giderebilen, oluşacak problemlerin çözümünde doğru stratejiler izleyip, minimum kayıplarla sorunları aşabilen, etrafındaki gelişmelere karşı duyarlı olup, işbirliği içerisinde sorun çözmeye çalışan bir organizasyona ve bireylere sahip olabiliriz.

#### **4.4.3. İnovatif**

Her an yeniliklere, gelişime açık olan, dinamik bir organizasyona sahip bireylerden oluşan “yenilikçi olma” kültürüne sahip bir kamu işletmesi olmayı hedefleyen yaklaşımdır.

İnovasyonun tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu gelir. Kılavuzun halen yürürlükte olan 2005 sürümünde inovasyon aşağıda şekilde tanımlanır:

“İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

Burada en önemli nokta, inovasyonun sadece yaratıcı bir fikri üretmek olmadığını bilinmesidir. İnovasyon bir süreç olup, yaratıcı fikrin “katma değer sağlayan”, “maddi katkı getiren” bir duruma dönüşmesi durumudur. İnovasyon içerisinde, orjinallik, farklılık, değişiklik ve yenilik barındırdığı için yaratıcı bir fikirden kaynaklanır. Bu doğrudur; ancak, burada önemli olan bu yaratıcı fikri hayata geçirebilmek, yani bu fikri ürüne, hizmete ve sürece katma değer sağlayacak şekilde yansıtabilmektir.

İnovasyon genellikle dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Problemin ve Yaratıcı Fikrin Ortaya Konulması, Yaratıcı Fikirlerin Değerlendirilmesi, Projelendirme ve Uygulama Aşaması, Sonuçların Değerlendirilmesi. Yani öncelikle ortada bir problem, bir eksiklik olacak; ve bununla beraber bu probleme çözüm olabilecek fikirler ortaya koyulacak. Sonra bu fikirler değerlendirilerek, katma değer sağlayacağına inanılanlar seçilecek ve projelendirilecek. Daha sonra

uygulaması gerçekleştirilecek; ve en sonunda süreç sonuçların değerlendirilmesi ile son bulacaktır.

İnovatif kişilerin özellikle karmaşık ve soyut düşünebilme kabiliyetine sahip, entelektüel birikime sahip olan çelişkilerle baş edebilen, esnek, yaratıcı ve geniş perspektife sahip kişiler olması beklenmektedir. İnovatif kişilerin sahip olması gereken özellikleri: meraklı olmak, gözlemci olmak, cesaretli olmak, sorgulayıcı bir yapıya sahip olmak, çevresinde gerçekleşen olaylara karşı duyarlı olmak, risk alabilmek, öz değerlendirme yapabilmek, farklı açılardan olayları yorumlayabilmek ve empati kurma yetisine sahip olmak olarak sıralanabilir.

İnovasyonun tabana doğru yayılabilmesi, inovasyon hakkındaki bilinirliğin tüm çalışanlar düzeyinde yaygınlaştırılması adına eğitimleri gerçekleştirilmelidir. Fikirlerin inovasyona dönüşmesindeki organizasyonel ve düşünsel potansiyel engellerin neler olabileceğinin farkında olunması güven veren ve iyi işleyen yaygın bir Öneri Sistemi'nin kurulması gerekmektedir. Bu Öneri Sistemi ile çalışanların yıllık belli sayıda yaratıcı fikir üretme hedefleri ortaya koyulmalı ve üst yönetimin de bu konuya bizzat önem göstererek, fikirleri dikkate alan, değerlendiren ve hayata geçiren bir yönetim anlayışı sergilemeleri gerekmektedir.

#### **4.4.4. Pozitif**

Bireylerin olaylara her zaman, her koşulda olumlu bir şekilde yaklaştığı, “olurundan başlama” kültürüne sahip bir kamu işletmesi olmayı hedefleyen yaklaşımdır.

Faydası olmayan inançlardan ve olumsuz düşüncelerden kurtulmak, bireylerin bakış açısında, olaylara yaklaşımında ve öz benliğinde bir değişim gerektirir. Bu değişim süreci zorlu bir süreçtir ama bir kez bu değişimin olumlu yanlarını görmeye fırsat bulduğunuzda motive olup, pozitif enerji ile dolduğunuzu ve güçlendiğinizi hissedersiniz.

Pozitif düşünen insanların hayattaki hedeflerine ulaşma şanslarının daha yüksektir. Çünkü mutlu olduğunuzda, olurdan başladığınızda gözünüze her şey farklı gözükecektir. Önce önünüze çıkan fırsatları değerlendirirken, zorlukların üstesinden daha kolay gelinebileceği gerçeği karşınıza çıkacaktır.

Pozitif düşüncenin katkılarını şöyle sıralayabiliriz:

Pozitif Düşünce ile zor durumlarda bile alternatif üretebilen, öğrendiklerimizin, alışkanlıklarımızın ve dogmaların bize çizdiği sınırların ötesine geçebilen, kıskanma ve şikayet etme duygusundan uzak, değişime aynı anda ayak uydurmaya çalışan, uzlaşmacı, hızlı ve doğru karar alabilen bir organizasyonu meydana getiren bireylere sahip olabiliriz.

Olurundan başlama kültürünün oluşması ile elde edilen alternatif üretme imkanı ve pozitif enerjinin kontrolü, bireylerin ve organizasyonların birçok alandaki uygulamalarında, başarı elde etme kolaylığını ve devamlılığını getirir. Böylece, hızla gelişen ve değişen dünya ile başa çıkma daha kolay hale gelir. Koşulların hızla değiştiği, herkes için çok farklı çözüm üretmenin gerekli olduğu, hatta açığa çıkmamış ihtiyaçlara göre planlamaların yapıldığı günümüzde, karşılaştığımız durumlara ayak uydurabilme yolunda başarı sağlayabilecek bir yapı elde edilmiş olur.

#### **4.5. Hizmet İlkeleri**

Kamu işletmesi, Değişim Yönetimi Modelini uygularken ve değişimi, organizasyonda hayata geçirirken, toplumsal fayda sağlamak ve çevresine karşı duyarlı olmak adına, uygulamak istediği hizmet ilkelerini ortaya koymalıdır. Bu ilkeler Ekonomi, Ekoloji, Enerji ve Etkinlik olmak üzere 4E kısaltmasıyla formülize edilmektedir. Bu kavramları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

##### **4.5.1. Etkinlik**

Yapılan tüm işlerde eksikten, fazladan kaçınıp, işi doğru şekilde doğru zamanda yapmak ve şartlara bağlı olarak en iyi sonuçlara ulaşabilmek adına faaliyetler gösteren kamu işletmesinin hizmet ilkesidir.

Etkinlik genel anlamda bir faaliyet hareket ya da davranışın olanaklı olduğu kadar, yöneltmiş bulunduğu amaca ulaşma derecesidir.

İşletme açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinden saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir. Bir başka deyişle, fiili (gerçekleşen) performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen

performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir. Etkinlik derecesi aşağıdaki eşitlik ile belirlenebilir.

Etkinlik= standart performans / gerçekleşen (fili) performans (ekodialog, [10.09.2013]).

Yapılan tüm işlerde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak esastır. Bu sayede de işin katma değer sağlaması, olumlu sonuçları beraberinde getirmesi beklenir. Kamu işletmeleri de ortaya koyduğu faaliyetlerde başarılı olmayı, doğru noktalara nüfus etmeyi ve çevresine katkı sağlamayı, hedef alması gereken kuruluşlar olduğu için kamu işletmelerinin etkinlik kavramını hakkıyla uygulamaları ve pozitif sonuçlara ulaşmaları gerekmektedir.

Etkinlik kavramı yapılan bir işin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin, başarılı olup olmadığının göstergesi olduğu için, ortaya koyulan tüm hizmet ve vizyon ilkelerinde “etkin olabilmek” başlı başına bir amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.5.2. Ekoloji**

Kamu yararına hizmet ettiğini bir an olsun aklından çıkarmadan, evrende var olan tüm varlıkların birbirleri ve çevreleriyle ilişkilerinin daha iyi olması adına faaliyetler gösteren kamu işletmesinin hizmet ilkesidir.

Gelecekte ödünç alınan evren, bizden sonraki nesiller için de yaşanılır bir halde tutulmalıdır. Bunun için de tüm canlıların yaşam koşullarını dikkate alacak şekilde bilimsel gelişmeler takip edilmeli ve faaliyetlere bu gelişmeler ışığında yön verilmelidir.

Kamu işletmeleri toplumların çıkarlarını korumak istiyorsa, büyük çerçevede, yaşayan tüm canlılar arası ilişkileri inceleyen ekoloji biliminin verilerine göre aksiyonlar almalıdır. Bunun için de bir duruş, karakter ortaya koymalı ve bir ekolojik etik anlayışına sahip olmalıdır.

Worldwatch Enstitüsü'nün yayınladığı “Dünyanın Durumu 2010” adlı kitapta ekolojik etik kavramı, Patrick Curry'nin kaleminden şöyle aktarılmaktadır:

“Belirgin bir şekilde ekolojik bir etik, “antroposantrik” (değeri sadece insanoğluluyla sınırlayan) değil, “ekomerkezci”dir (doğanın tamamını değerli bulan ve koruyan). İnsanların yeryüzünün yalnızca bir parçası olduğunun, insanların



gezegenin geri kalanına ve sakinlerine onların kendilerine duyduğundan çok daha fazla ihtiyaç duyduklarının ve insanların gezegenle olan her türlü ilişkilerinin etik boyut taşıdığı bilincindedir. Hatta gerçekten ekolojik bir etik, dünyanın diğer sakinlerinin ihtiyaçlarının ve haklarının, insanların tamamen bencilce ya da büyük ölçüde onları ilgilendiren ihtiyaçlarından veya haklarından önce geldiğini kabul eder.”

Yaşadığımız evren, canlıların arasındaki müthiş uyum ile birlikte güzeldir. Bu düşünceyle hareket ederek faaliyetler gerçekleştirilmeli, topluma fayda sağlamak hedef alınmalı ve bu sayede bizden sonraki nesillere güzel şartlarda bir dünya ve güzel ahlak hediye edilmelidir.

### **4.5.3. Enerji**

Kamu yararına hizmet ettiğini bir an olsun aklından çıkarmadan, yaşamımızı idame ettirmemiz de stratejik bir yere sahip olan enerji kaynaklarını, yapılan işe ve şartlara göre, alternatifleri içerisinde en uygun olanını seçerek, doğru şekilde kullanmak ve yönetmek adına faaliyetler gösteren kamu işletmesinin hizmet ilkesidir.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (ETKB) tarafından Türkiye'nin enerji politikası; “Ülke enerji ihtiyacının amaçlanan ekonomik büyümeyi gerçekleştirecek, sosyal kalkınma hamlelerini destekleyecek ve yönlendirecek şekilde, zamanında, yeterli, güvenilir, ekonomik koşullarda ve çevresel etkileri de göz önüne alınarak sağlanması” olarak belirlenmiştir.

Kamu işletmeleri gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde ekolojik hayata olumsuz bir etki yapmayacak şekilde, alternatifler içerisinde en optimum olan enerji kaynağını etkin bir şekilde kullanmalıdır. Yenilenebilir enerji kaynaklarını araştırıp kullanmaya çalışmak, atık geri dönüşümünü sağlamak adına faaliyetler gerçekleştirmek yine kamu işletmesinin gelecek nesiller için yaşanılabilir bir dünya bırakması ve ekolojik hayata katkı sağlaması adına mutlaka ortaya koyması gereken hizmetlerdir.

Sonuç olarak kamu işletmesi faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye duyarlı, eko sisteme saygılı bir etik anlayışa sahip olarak hareket etmeli ve hem mevcut hem de gelecek zaman için doğru zamanda doğru yerde gerektiği kadar enerji kaynaklarından faydalanmalı ve katma değer sağlayacak işler ortaya koymalıdır.

#### **4.5.4. Ekonomi**

Kamu yararına hizmet ettiğini bir an olsun aklından çıkarmadan, minimum girdi ile optimum sonuçlara ulaşmayı hedefleyen, bunu yaparken de kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçları karşılamaya çalıştığını bilerek, kaynakları kararında kullanmak adına faaliyetler gösteren kamu işletmesinin hizmet ilkesidir.

Burada ekonomi kavramı, hem maliyet minimizasyonunu, hem de kaynakların kararında kullanılarak ekosisteme duyarlı olunmasını kapsamaktadır. Kamu işletmeleri toplum adına hizmet vererek, ekonomik olmayı hedefleyen bir yapı içerisinde faaliyetlerine yön vermelidir. Enerji kaynaklarını doğru yönetmeli, yenilenebilir enerji sistemler ile ilgili çalışmalar yapmalı, çevreye duyarlı olmalı, geri dönüşüm faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. Girdi maliyetlerini düşürmek ve tüm hizmet ilkelerinde başarılı sonuçlar elde etmek adına analizler yapmalı; buna göre gelecek öngörülerini yapılarak, gerekli aksiyonlar alınmalıdır.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için tasarlanan politika alternatiflerinin etkilerini karşılaştırmada kullanılacak yöntemler aşağıda sıralanmıştır. Uygulanacak yöntemler sorunun yapısına göre farklılık göstermektedir.

#### **Fayda-Maliyet Analizi:**

Her seçeneğin fayda ve maliyetlerini, tercihen parasal anlamda, karşılaştırır.

- Olumlu, olumsuz tüm ölçülebilir etkileri dikkate alır
- Zamana yayılmış fayda ve maliyetler hesaplanabilir
- Nitel fayda ve maliyetlerin etkilerini hesaba katamayabilir
- Sosyal iskonto oranının tespitini gerektirir
- Fayda ve maliyetlerin toplumun katmanları arasındaki dağılımını göz ardı edebilir

#### **Maliyet Etkinliği:**

Her tedbir için birim etkinlik başına maliyeti ölçer

- Faydaların parasal olarak değerlendirilmesinin mümkün olmadığı durumlarda fayda-maliyet analizine bir alternatif oluşturur

- Benzer sonuçlar veren (fayda sağlayan) alternatiflerin karşılaştırılmasında daha etkindir
- Optimal fayda seçimi konusunda çözüm sağlamaz
- Dolaylı etkileri göz ardı ederek tek bir fayda tipi üzerinde yoğunlaşır
- Topluma sağlanacak net faydayı hesaplamaz

### **Çok-Kıstaslı Analiz:**

Niceliksel, niteliksel ve parasal değerlerin bir karışımı olarak ifade edilen fayda ve maliyetleri karşılaştırır. Farklı teknikler kullanarak alınan kararların olumlu ve olumsuz etkilerini tek bir çerçeve içinde birleştirir.

- Birden fazla ve birbiriyle çelişebilen hedeflerin olduğu durumlarda kullanılır
- Alternatifleri, belirlenen kriterler vasıtasıyla karşılaştırır
- Politika alternatiflerini karşılaştırırken;
- Çok boyutluluğu dikkate alır
- Nicel, nitel ve parasal verileri aynı çerçeve içerisinde değerlendirir
- Tercihleri (trade-off) belirtir
- Çok kıstaslı bazı teknikler, fayda ve maliyetlerin toplumsal dağılımını içerebilir.
- Öznel olma riski taşır
- Net fayda her zaman belirlenemeyebilir

### **Risk Analizi:**

Politika etkilerinin sadece bir yönüne odaklanır: azaltılacak riskler.

Amaç, karar alıcılara yapılacak düzenlemelerin oluşabilecek riskleri azaltma olasılıkları konusunda veri sunmaktır.

- Riskler ve düzenlemelerin risklere olası etkileri uzmanlar tarafından belirlenir ve hesaplanır
- Maliyet analizini içermez, ayrıca maliyet analizi gerektirir

### **Duyarlılık Analizi:**

Analizde kullanılan çeşitli parametrelerde oluşabilecek değişikliklerin, analizin sonuçlarını ne şekilde değiştireceğini inceler.

Tüm yöntemler için, özellikle belirsizlik ortamında gereklidir (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, [15.09.2013]).

#### **4.6. Vizyon İlkeleri**

Kamu işletmesi, Değişim Yönetimi Modelini uygularken ve değişimi, organizasyonda hayata geçirirken, kendisi ve çevresi adına ulaşmak istediği, uygulamak istediği ilkeler ortaya koymalıdır. Bu ilkeler Düzenleyici, Dengeleyici, Denetleyici ve Danışman olmak üzere 4D kısaltmasıyla formülize edilmektedir. Bu kavramları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

##### **4.6.1. Düzenleyici**

İçinde olduğu her yerde, belirlediği amaç, ilke ve performans kriterlerine uygun olarak, faaliyetleri talepler doğrultusunda, standartlara ve şartlara bağlı olarak tanımlama ve sınıflandırmayı hedef alan kamu işletmesinin vizyon ilkesidir.

Düzenleme sürecinin efektif bir şekilde yürütülebilmesi için, tarafsız bir bakış açısıyla, bütün çıkar gruplarının görüşlerini yansıtacak şekilde faaliyetlerin tasarlanması ve paydaşların bu sürece en başından itibaren dahil olmaları gerekmektedir. Böylelikle, sorunların en doğru şekilde tanımlanmasına, sınıflandırılmasına ve alternatif stratejilerin etkilerinin değerlendirilmesine olanak sağlanır.

Düzenlemenin tüm kesimlerin beklentilerine karşılık verebilmesi adına istişare etmek karşılıklı fikir alışverişi gerçekleştirmek çok önemlidir. Bu görüşmelerin üzerine kurulacak temeller, düzenleme faaliyetlerinin olumlu sonuçlara dönüşmesini ve ihtiyaçlara cevap verilebilmesini sağlayacaktır. Böylelikle müşteri memnuniyeti, paydaş katılımı hedefleri adına adımlar da atılmış olacaktır.

Düzenleyici olmayı hedefleyen kamu işletmesi; daha bilinçli politikalar üreterek değişimin olası olumsuz etkilerini minimum düzeylere indirebilir, standartlar ve yol haritaları oluşturarak, idari yapının daha programlı bir şekilde faaliyetlerini yerine getirebilmesini sağlayabilir. Böylelikle yeni yönetici adaylarının doğru yollardan geçerek hızlı ve etkin bir şekilde gelişmelerine zemin hazırlayabilir.

Şartlar ve standartlar dahilinde yapılan tüm düzenleme çalışmaları, kamu işletmesinin maliyetlerini, etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmesi, bu sayede kamuya, vatandaşlara hizmet verebilmesi adına da çok önemli bir yer teşkil eden

faaliyetlerdir. Onun için de kamu işletmeleri çalışanları, kendilerini “düzenleyici olabilme” ilkesi doğrultusunda geliştirmeli, yapılması gerekli işleri yerinde ve zamanında, doğru şekilde yerine getirmelilerdir.

#### **4.6.2. Dengeleyici**

İçinde olduğu her yerde, belirlediği amaç, ilke ve performans kriterlerine uygun olarak, faaliyetlerin, süreçlerin içerisinde olarak, çevresindekilerin haklarını gözeterek karar alabilen, ana rol değil, dengeleyici rol üstlenerek sürece katma değer sağlamayı hedefleyen bir yaklaşım içerisinde olabilen kamu işletmesinin vizyon ilkesidir.

Bir düzenleme faaliyeti, tüketiciler, yatırımcılar, hissedarlar, hükümet ve tedarikçiler gibi pek çok paydaş içerir. Bu paydaşların talep ve beklentileri birbiriyle çakışabileceğinden, düzenleme her bir paydaş üzerinde farklı etkilere yol açabilir. Bu nedenle düzenleme, farklı amaçları ve beklentileri olan paydaşların ortak çıkarlarını kollayan bir dengelemeyi gerektirmektedir. Burada kamu işletmesine düşen farklı beklentileri bir potada eritip, dengeleyici bir rol üstlenerek toplum faydasını gözetecek şekilde süreçlere yön vermeye çalışmak olmalıdır.

Kamu işletmeleri, devlet kuruluşları oldukları için farklı alanlarda ki uzmanlıkları bir araya getirip, ürün ve hizmet ortaya çıkarmak adına stratejik bir konum teşkil edebilirler. Burada kamu işletmesine düşen karşılıklı çıkarları dikkate alacak şekilde farklı kurum ve kuruluşları bir araya getirmek ve toplum için maksimum fayda sağlayacak çıktılarının üretilmesine yardımcı olmaktır. Toplum için fayda sağlayacak, mevcut şartları olumlu manada değiştirecek, dönüştürecek faaliyetlerde, kamu işletmesi imkanları dahilinde sürecin içinde yer almalı ve farklı çıkar gruplarını dengeleme işlevi göstererek ürün ve hizmet üretmeye sevk etmelidir.

#### **4.6.3. Denetleyici**

İçinde olduğu her yerde, belirlediği amaç, ilke ve performans kriterlerine uygun olarak, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılıp yapılmadığını sorgulayan ve buna göre, ürün veya hizmet çıktısının ihtiyaçlara uygunluğunu kontrol etmeyi hedefleyen bir yaklaşım içerisinde olabilen kamu işletmesinin vizyon ilkesidir.

Kamu işletmeleri, faaliyetleri talepler doğrultusunda, standartlara ve şartlara bağlı olarak tanımlama ve sınıflandırmayı hedef alan organizasyonlar oldukları gibi, gerçekleşen olaylarında, belirlendiği şekilde olup olmadığının kontrolünü de üstlenmelidirler. Bunu yaparken de yine toplumsal çıkarı gözetmek en önemli hedeftir.

Burada önemli olan denetleyicilik ilkesini doğru şekilde hayata geçirmektir. Denetleyicilik demek despot bir şekilde, kurallar dahilinde yaptırımlar gerçekleştirmek olarak anlaşılmamalıdır. Tavrı ve tutumları her zaman karşı tarafla empati kurarak, onları anlamaya çalışarak şekillendirilmelidir. Burada gerekirse toplum faydası adına dengeleyici bir tutum içinde olup da, olması gerekenlerin gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Kamu işletmesi denetleyicilik görevini yerine getirirken çok hassas olmalı dengeleri iyi ölçümlenmeli ve buna göre aksiyonlarını gerçekleştirmelidir.

#### **4.6.4. Danışman**

Ulusal ve uluslararası alanda, özel sektöre ve diğer kamu kuruluşlarına (aynı sektörden olmasa da), sahip olduğu bilgi birikimini aktarabilen, bu sayede çevresine fayda sağlamayı hedefleyen bir yaklaşım içerisinde olabilen kamu işletmesinin vizyon ilkesidir.

Kamu işletmeleri düzenleme, dengeleme ve denetleme faaliyetlerini hakkıyla yerine getirmeye çalışırken, kendi sahip olduklarını da toplum faydasını maksimize edecek şekilde çevresiyle paylaşmalı, danışmanlık hizmeti vermelidir. Elde edilen deneyimlerin aktarılması, bilginin paylaşılması ve gelişmesi, kamu işletmelerinin göz ardı etmemesi gereken hedeflerinden olmalıdır.

Danışmanlık vizyonunu değişim kapsamında ele alırsak, kamu işletmeleri sürekli gelişen, kendine yenileyen bir organizasyon olarak, değişime her an hazır, dinamik bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeli ve gerek özel sektör, gerekse diğer kamu işletmeleri için örnek olacak şekilde projeler üretmelidir. Sonra bunları çevresiyle paylaşıp, katma değer sağlayacak şekilde danışmanlık hizmetlerini gerçekleştirmelidir.

## 5. DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ İETT UYGULAMASI

### 1. Aşama: Tanıma

#### A. Değişim İçin Hazırlık

✓ Organizasyonun temel yeteneği, “otobüs ve metrobüs işletmeciliği” olarak belirlendi.

✓ Organizasyonun iç, dış çevre ile ilişkileri ve konumu ile ilgili araştırmalar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından, üst yönetimin kontrolünde (Genel Müdür ve yardımcıları) yapıldı. Bu sayede organizasyonun hareket kabiliyetlerinin belirlenmesi, potansiyel gelişim alanlarının ve sınırların tespiti sağlanmaya çalışıldı.

✓ SWOT Analizi yapılmış buna göre eğilimler saptanmaya çalışılmıştır.

#### Eğilimler (Trendler)

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğünün, stratejik plan döneminde karşı karşıya kalacağı gelişim ve değişimleri anlamasına yardımcı olmak ve bunların kuruma ve kurum faaliyetlerine olası etkilerini ortaya koymak amacıyla “eğilimlerin saptanması” çalışması yapılmıştır. Çalışma, İETT üst ve orta kademe yöneticileriyle gerçekleştirilmiş ve aşağıdaki sorulara odaklanılmıştır:

- İETT'nin ve faaliyetlerinin geleceğini Dünya, Bölge, Türkiye, İstanbul özelindeki hangi etkenler (faktör) / eğilimler / gelişmeler belirleyecektir?
- Bu etkenler / eğilimler / gelişmelerin önem ve belirsizlik dereceleri nedir ve bunların arkasındaki temel sürükleyiciler nelerdir?
- Elde edilen bulgular doğrultusunda, İETT'nin geleceğine ilişkin ana senaryolar nelerdir, belirlenen etkenler / eğilimler / gelişmeler her bir senaryo yapısını nasıl biçimlendirmektedir?

- Her bir senaryoda ortaya konan koşullar ve varsayımların İETT ve faaliyetlerine etkisi ne yönde ve ne ölçüde olacaktır?
- Her bir senaryonun İETT ve faaliyetlerine yönelik olarak yarattığı fırsatlar ve tehditler nelerdir?

Çalışma sonucunda, İETT'yi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyeceği beklenen eğilimler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Merkezi hükümetin ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ulaşım politikası
- Toplu taşımanın mali yükünün devletçe sübvansede edilmesi
- İstanbul'da toplu ulaşım yönetiminin tek elde toplanması
- Üçüncü Köprü ve diğer çevreyolu projelerinin hayata geçirilmesi
- Marmaray projesi ile yapımı süren diğer metro sistemlerinin inşaatının tamamlanması

- Kentsel Dönüşüm projelerinin uygulamaya geçirilmesi
- Engellilerle ilgili yasanın yürürlüğe girmesi
- Ulaşım AB normlarının uygulamaya konması
- Özel taşımacılığın payının artması ve kurumsallaşma
- Özel araç trafiği ve parklanmaların caydırılarak toplu ulaşımın özendirilmesi
- Akıllı ulaşım sistemlerinin yaygınlaşması
- İşletme sistemlerinde kalite ve konforun öneminin artması
- Petrol ihracatı yapan ülkelerdeki siyasi gelişmeler ve petrol fiyatlarındaki değişimler

- Yenilenebilir enerji kaynaklarının ucuzlaması ve yaygınlaşması
- Alternatif enerji kaynaklarına yönelik devlet teşviklerindeki yaklaşımlar

✓ Üst yönetimce bir Değişim Yönetimi Kurulu oluşturuldu.

✓ Kıyaslama çalışmaları için özeleştirici toplantıları yapılarak gerekli hazırlıklar yapılmıştır.

✓ Organizasyon içi toplantılar gerçekleştirilerek, değişim adına öz eleştirilerin dinlenmesi ve çalışanların da sürece katılımını adına çalışmalar gerçekleştirilmiştir.



✓ Abone İşleri Daire Başkanlığı, yaptığı toplantılarla “İETT Algısına yönelik” vatandaşların şikayetlerini, beklentilerini dinleyip üst yönetime sunmuştur.

## **B. Süreçleri Tanıma**

✓ Organizasyonda tüm süreçlere dair bir süreç haritası oluşturularak, bunlar üzerinden süreçlerin takibinin yapılması çalışması gerçekleştirildi. Bunun için tüm daire başkanlarından ve müdürlerden kendi yaptıkları işleri süreç üzerinde göstermeleri ve anlatmaları da istendi.

✓ Her Daire Başkanlığı kendi süreçlerinde yapılması gereken işlemleri spesifik olarak belirledi, düzenlenmesi, değiştirilmesi dönüştürülmesi muhtemel noktaların tespitine yönelik çalışmalarını müdürlükleriyle beraber gerçekleştirdi.

✓ Kıyaslama çalışmaları ihtiyaç duyulan konularda farklı daire başkanlıkları tarafından farklı süreçler için yapılmıştır. Bunlardan birkaçı şöyledir:

İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğünce “İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (İSG)” konularında mevcut uygulama ve süreçleri izlemek üzere benchmarking ortağı olarak seçilen Tofaş ve THY Teknik A.Ş. ye kıyaslama ziyaretleri gerçekleştirilmiştir.

Araç Bakım Onarım Dairesi Başkanlığı için etki matrisi ile oluşturulmuş değerlere göre Bakım Süreci, Arıza tespit ve Onarım Süreci kıyaslanmak için belirlenen süreçler olmuştur. Bu süreçler için araştırılan en uygun Benchmarking ortakları Türk Hava Yolları Teknik, Daf-Tırsan, Arriva London kurumları olarak tespit edilmiş ve ziyaret edilmiştir.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Eğitim Müdürlüğünce “Eğitim Yönetim Sistemi (LMS)”, “Eğitim Ölçme & Değerlendirme” ve “Mobil öğrenme” konularında mevcut uygulama ve süreçleri izlemek üzere benchmarking ortağı olarak seçilen Turkcell Akademi ve Garanti Bankası Eğitim Merkezi’ne kıyaslama ziyaretleri gerçekleştirilmiştir.

✓ Abone İşleri Daire Başkanlığı her hafta toplantılar yapmaya başlayarak, vatandaşların “süreçlere yönelik” farklı şikayetlerini, beklentilerini dinleyip üst yönetime sunmuştur.

✓ Yapılan çalışmalara göre, elde edilenlere göre potansiyel hareket alanlarının ve organizasyonda yeniden yapılanmaya tabi tutulacak süreçlere dair çalışmalar yapılmıştır.

## 2. Aşama: Teşhis

### A. Değişim İçin Planlama (re-planning)

- **Tanıma aşamasındaki verilerin analiz edilmesi**

✓ SWOT Analizi neticesinde organizasyon bazında değerlendirme yapılmıştır. Bunun sonuçları ise aşağıda değerlendirilmiştir.

### SWOT Analizi (GZFT) Değerlendirmesi

İETT'nin 2013-2017 dönemi stratejilerinin belirlenmesi sürecinde eğilimlerin saptanmasını takip eden ikinci aşama GZFT olmuştur. GZFT analizinin amacı, İETT İşlemeleri Genel Müdürlüğü'nün ve bir ölçüde İstanbul'da kent içi toplu ulaşımın güçlü ve zayıf yanları ile önündeki fırsat ve tehditlerin saptanmasıdır.

2012 yılı Nisan-Haziran döneminde üst ve orta kademe yöneticilerin katılımıyla düzenlenen çalıştaylarda, katılımcılara durum analizi kapsamında toplanan veriler ve elde edilen bulgular sunulmuş ve bunlarla beraber eğilim tahminlerini de göz önünde bulundurarak 2013-2017 dönemine yönelik güçlü yön, zayıf yön, tehdit veya fırsat olarak algıladıkları başlıkları sıralamaları istenmiştir.

Formlardaki veriler toplanarak her bir başlık için güçlü yön, zayıf yön, fırsat ve tehdit kriterlerinden hangilerinin kaçar kez işaretlendiği belirlenmiştir. Böylelikle her bir başlığın İETT üst ve orta kademe yöneticileri tarafından hangi kriterler altında değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Buradan elde edilen sonuçlar ile bir önceki planda yer alan GZFT dağılımı mukayese edilmiştir.

Önceki stratejik planda zayıf yön olarak yer alan aşağıdaki başlıkların, 2012 yılı itibariyle İETT yöneticilerince ağırlıklı olarak “güçlü yön” olarak görülmeye başlandığı anlaşılmıştır:

- Aidiyet duygusu
- Hizmet içi eğitim
- İmaj
- Kurum dışı ilişkiler

Akaryakıt fiyatlarında yaşanan artış alternatif enerji kaynaklarını kullanmayı zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle İETT, stratejik plan döneminde doğalgazlı ve elektrikli araç alımına yönelmelidir.

Özel araç sayısının her geçen gün artması trafik yoğunluğunu artırmakta, aynı zamanda İETT'nin yolcu potansiyelini de azaltmaktadır. İETT Yolcu Memnuniyeti Anketi sonuçlarında da görüldüğü gibi, İstanbul halkı konforlu hizmet beklentisi içindedir. İETT, hem mevcut yolcularının memnuniyetini artırmak, hem de özel araç kullanıcıları için tercih edilebilir bir ulaşım alternatifi sunmak üzere hizmet konforunu yükseltmeye yönelik faaliyetler planlamalıdır.

Trafikte toplu ulaşım araçlarına öncelik sağlanması, Yolcu Memnuniyeti Anketinde öne çıkan başlıklardan olan “zamanlama”ya yönelik iyileştirmeler yapma fırsatı sunmaktadır. Ancak bu kapsamda özel araçların yol üstü ve durak alanlarındaki parklanmalarının yarattığı sefer kayıpları göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, deniz ulaşımı ve özellikle raylı sistemlerin kent genelinde yaygınlaşması sürecine paralel olarak, İETT ulaşım ağını etkin bir şekilde planlayarak hizmet kalitesini artırma yoluna gitmelidir.

İETT'nin zayıf yönleri olarak öne çıkan performans değerlendirme standardı ve personel planlamasına yönelik olarak yeni insan kaynakları politikaları geliştirilmeli, performans gelişimini destekleyici sistemler kurulmalıdır. Performansın artırılması yolunda İETT'nin güçlü yönlerinden olan aidiyet duygusu ve hizmet içi eğitimden yararlanılmalıdır. Personel planlaması da bu süreçle paralel yürütülecek şekilde planlanmalıdır.

Ayrıca, Çalışan Memnuniyeti Anketi sonuçları da, kariyer gelişimine yönelik olarak, çalışanların performanslarının değerlendirileceği, yetkinliklerinin belirleneceği ve kariyer gelişimlerini destekleyici eğitimlerin verileceği bir sistem tasarlanması gereğini işaret etmektedir. Bununla beraber, İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları ile çalışma koşullarının geliştirilmesi ve böylelikle çalışan memnuniyetinin artırılmasına yönelik faaliyetler planlanmalıdır.

Avrupa Birliği üyelik süreci, erişilebilirlik açısından bir takım standartlar getirmekte ve yaptırımlar öngörmektedir. Ancak İETT'nin yaş ortalaması yüksek olan filosu bu standartların uygulanmasına engel olmaktadır. Filonun AB standartlarına uygun araçlarla yenilenmesi bu engeli ortadan kaldıracaktır. Bu,

aynı zamanda emisyon oranı düşük araçların filoya katılması anlamına geleceğinden, çevre politikalarıyla uyumu sağlamaya da katkıda bulunacaktır. Öte yandan, bu alanda yürütülecek faaliyetler Yolcu Memnuniyeti Anketinde öne çıkan başlıklardan olan “ulaşılabilirlik” ve “çevre” hususlarındaki memnuniyetin artırılmasına da katkıda bulunacaktır.

İETT, tarihsel kimliğinin bir getirisi olan bilgi birikimini ulusal ve uluslararası toplu ulaşım otoriteleriyle paylaşma yoluna gitmeli ve böylelikle hem toplu ulaşım alanındaki önderliğini pekiştirmeli, hem de marka değerini daha da güçlendirmelidir.

Yolcu Memnuniyeti Anketinde gelişime açık yönlerden biri olarak tespit edilen “bilgilendirme” alanında yürütülecek faaliyetler ile yolcu ilişkilerini etkin bir şekilde yürütme hedefi gözetilmelidir.

✓ Kıyaslama çalışmaları sonucunda analizler yapılarak öneriler geliştirilmiştir.

### **Kıyaslama Analizleri**

### **İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğü Öneriler**

İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğünce “İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (İSG)” konularında mevcut uygulama ve süreçleri izlemek üzere benchmarking ortağı olarak seçilen Tofaş ve THY Teknik A.Ş. ye kıyaslama ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. Buna göre ortaya çıkan öneriler aşağıdaki gibidir.

1. EYS Politikasından ayrı olarak İSG ve Çevre politikalarının yayınlanması
2. Yönetimin İSG ile ilgili her konuda destek vermesi
3. Garajlar ve İşletmeler gezilirken sadece İSG ile ilgili konularda fikir alışverişinin yapılması
4. Kamu kuruluşu olarak sorumluluğumuzun basın kanalları ile dile getirilmesi ve örnek teşkil edecek bir yapı hazırlanması
5. Yüklenici/Taşeron Firma kontrol ve denetimlerinin arttırılması, yasal mevzuata uygun olarak yapılması gerekenlerin uygulanması.
6. 2003 yılından itibaren 4857 Sayılı İş Kanunu gereğince İSG Uzmanı ve İşyeri Hekimi görevlendirilmesi konusunda en son çıkan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu çerçevesinde Ankara Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na İş

Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü'ne kurumumuzun durumu hakkında görüş bildirimini yapılması.

7. Garajlarda devam eden personel sirkülasyonundan kaynaklanan durumlardan ötürü mesleğe uygun olmayan elemanların çalıştırılmasının önlenmesi.

8. Mevcut SGK sicil kayıtlarımızın(naca kodlarının) gözden geçirilerek revize edilmesi.

9. İş Güvenliği Şefliğinde görevli İSG Uzmanı sayısının artırılması.

10. Her türlü faaliyet alanımızda ilgili müdürlükler bilgilendirilerek yapacağımız çalışmalarda görevli olduğumuzun duyurulması.

11. İş kazalarına olay araştırma ekiplerinin anında müdahale edilmesi ve düzeltici/önleyici faaliyetlerin en kısa zamanda gerçekleştirilmesi.

12. Garajlar ya da müdürlükler bazında İSG açısından ayrı bir iç puanlama getirilmesi.

13. İş Güvenliği Şefliğinde ihtiyaç duyulan araç, teçhizat ve ekipmanların tedarik edilmesi.

14. Hukuk Müşavirliği ile ortak çalışma yapılarak İSG Kanunu doğrultusunda yasal sorumluluklarımız ve cezalar hakkında bir bilgilendirme yapmak. Gerekirse konu uzmanı hukukçulardan danışmanlık hizmeti almak.

**Tablo 9. Kıyaslama Tablosu**

<b>Durum</b>	<b>İETT</b>	<b>TOFAŞ</b>	<b>THY TEKNİK</b>
<b>Tehlike Sınıfı</b>	Garajlar Tehlikeli, İşletme ve Ofisler Az Tehlikeli	Tehlikeli	Tehlikeli
<b>Çalışan Sayısı</b>	7392	7000	2500
<b>İSG Uzmanı</b>	4	9	3
<b>Hekim ve Sağlık Personeli</b>	6 doktor, 19 sağlık personeli	4 doktor, 6 sağlık personeli	3 doktor, 6 sağlık personeli
<b>Revir</b>	1 yataklı revir	5 yataklı revir	3 yataklı revir
<b>İş Kazası Sayıları</b>	2011 – 49 2012 – 58	2011 – 8 2012 -7	2011 - * 2012 - *

#### **Araç Bakım Onarım Daire Başkanlığı Öneriler**

Onarım Dairesi Başkanlığı için etki matrisi ile oluşturulmuş değerlere göre belirlenen süreçler; Bakım Süreci, Arıza tespit ve Onarım Süreci'dir. Bu süreçler için araştırılan en uygun Benchmarking ortakları Türk Hava Yolları Teknik, DAF-Tırsan, Arriva London kurumları olarak tespit edilmiş ve ziyaret edilmiştir.

1. THY Teknik A.Ş. ve DAF-Tırsan firmalarında olduğu gibi garanti kapsamındaki malzemeleri takip edecek belli bir kişi veya bölümün oluşturulması garanti kapsamındaki malzemelerin tekrardan satın alınmasını önleyecektir. Garanti Takibinin yazılım desteğiyle sistematik olarak yapılması hem malzeme ömrünü tespit açısından önemli bir veri olacak hem de kalitesiz malzemelerin teklif edilmesinin önünü kesecektir.

İkinci Kritik seviye belirlenirken DAF-Tırsan'da kullanılan geçmiş yılın (son 12 ay) ilk altı ayında kullanılan malzeme miktarının 2 aylık miktarı kadar malzeme stoklama sistemine yıllık ihalelerin siparişlerinde denenebilir. Bu yöntemle,

malzemelerin mevsimsel özellikleri de göz önünde bulundurulabilir (Klima, silecek malzemeleri, kalorifer motorları gibi...)

3. Ambarların yükseklikleri THY Teknik A.Ş.'deki gibi 8 metre yüksekliğinde dar koridor tipine dönüştürülebilirse, ambar alanlarından yer tasarrufu sağlanabilir.

4. Barkod sisteminin tam olarak kullanımıyla malzeme giriş-çıkışlarının ve ömür takiplerinin THY Teknik A.Ş. ve DAF-Tırsan firmalarında olduğu gibi anlık olarak kontrol edilebilir olması malzeme tedarikinin düzenli ve zamanında yapılmasına olanak sağlamaktadır.

5. Cam montaj işinin DAF-Tırsan firmalarında olduğu gibi dış kaynak olarak taşeron bir firmaya yaptırılması, hem cam maliyetinin düşmesine hem de montaj ve taşıma sırasında doğabilecek malzeme zayıfına engel olmaktadır.

6. THY Teknik A.Ş. ve DAF-Tırsan firmalarının ikisinde de bütün birimlerin stok, bakım, muhasebe, satın alma gibi farklı birimlerin aynı programı kullanması hem verilerin doğruluğunu, hem birimler arası iletişimin ve raporların daha anlaşılır ve çabuk alınmasına olanak sağlamaktadır. İETT Genel Müdürlüğü'nde de böyle bir yapıya gidilmesi farklılıkların ortadan kalkmasını ve raporların standardizasyonunu sağlayabilmek açısından önem arz etmektedir.

7. THY Teknik A.Ş firmasında bakım planlama ve satın alma birimi haftanın Salı ve Perşembe günleri koordinasyon toplantısı gerçekleştirmektedir. Daire başkanlıkları arasında haftalık toplantılar olması, birimler arası koordinasyonu sağlamak, olası problemleri kısa sürede ve etkili şekilde çözmek adına katkı sağlayacaktır.

### **İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı Eğitim Müdürlüğü Öneriler**

İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Eğitim Müdürlüğünce “Eğitim Yönetim Sistemi (LMS)”, “Eğitim Ölçme & Değerlendirme” ve “Mobil öğrenme” konularında mevcut uygulama ve süreçleri izlemek üzere benchmarking ortağı olarak seçilen Turkcell Akademi ve Garanti Bankası Eğitim Merkezi'ne kıyaslama ziyaretleri gerçekleştirilmiştir.

Benchmarking ortaklarına gerçekleştirilen ziyaretlerin ardından kıyaslama yapılan süreçlerin farklı aşamalarına dair çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Özellikle LMS ve mobil öğrenme süreçlerinin İETT'de hayata geçirilmesi aşamalarında aşağıdaki

hususlara dikkat edilmesinin kurumumuza önemli yararlar sağlayacağına inanılmaktadır.

### **Eğitim Yönetim Sistemi (LMS)**

Turkcell, LMS yazılımlarını önce dışarıdan satın alıp, sonra kendileri geliştirmeye başlamış bir firma olarak bu konuda kıyaslama ekibimize değerli fikirler vermiştir. Buna göre:

- Sektörde mevcut LMS yazılımı üreten firmaların çözümlerinin hiçbiri, personel sayısı fazla olan ve çeşitli eğitim ortamlarını bir arada kullanan kuruluşlar için yeterli olmamaktadır.
- Bu firmalar için kendi entegre LMS yazılımlarını geliştirmek bir zorunluluktur. Ancak bu da oldukça maliyetli bir iş olarak karşımıza çıkmaktadır. Turkcell, gelişmiş teknoloji altyapısıyla bu yazılımları kendi bünyesinde hazırlayabilmektedir. Ancak teknoloji yatırımları gelişmemiş firmaların kendi departman ve sunucu altyapılarıyla bu yazılımları hayata geçirmeleri oldukça zordur.
- Bu durumda LMS yazılımının, özellikle ilk birkaç yıl için, zengin hazır içeriği bulunan bir e-learning firmasından kiralama yoluna gidilerek temin edilmesi önerilmektedir. Bu süreçte kurumun ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmesiyle, kiralama sonrası dönemde İETT de kendi ihtiyaçlarına göre özelleşmiş LMS yazılımını üretme konusunda adım atabilecektir.
- Sektörde Oracle, E-nocta, Kavrakoğlu, Bilge Adam, Ideasoft vb. pek çok firma LMS yazılımı sağlamakla birlikte, İETT olarak ihtiyaçlarımızı paylaştığımız benchmarking ortaklarımız Turkcell ve Garanti Bankası bu konuda bizlere başlangıç için E-nocta firmasını önermişlerdir.
- Oracle'ın LMS yazılımı karmaşıklığının yanı sıra, tüm ortamları entegre olarak takip etme konusunda da yetersiz kalmaktadır. Bilge Adam ve Ideasoft'un yazılımlarında ise e-öğrenme ilk planda tutulurken, eğitim planlama ve raporlama fonksiyonları yetersiz görülmüştür.
- Bununla birlikte hizmet içi eğitim konularında uluslararası çapta faaliyetler gerçekleştiren ve eğitim uygulamalarında mükemmelleşen kuruluşları ödüllendiren Brandon Hall'un LMS yazılımları konusunda gelişmiş bir veri tabanı



bulunmaktadır. Bu kuruluşun web sitesi incelenerek farklı kuruluşların kullandığı LMS yazılımları hakkında bilgiler edinilmesi ve karşılaştırmalar yapılması mümkün olmaktadır.

- Kurulacak LMS yazılımının İK'nın diğer fonksiyonlarının ürettiği verilerle uyumlu olması büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden yazılım kiralama yoluna gidilirse, bu yazılımın İETT'de hali hazırda kullanılan veritabanlarıyla uyumlu bir biçimde çalışabilecek bir altyapıya sahip olmasına dikkat edilmelidir.
- Ayrıca kiralanacak LMS yazılımının yüklenici firmanın sunucularında işletilmesi durumunda, bilgi güvenliği konusunda detaylı bir analiz yapmak gerekli olacaktır. Özellikle finans sektöründe faaliyet gösteren Garanti Bankası, gerçekleştirdiğimiz görüşmede bu konudaki hassasiyetini dile getirmiştir. Bu konuda yapılacak çalışmada bütün personelimizin bilgilerinin yer alacağı veri tabanının 3. şahıs/firmalarının eline geçmemesine büyük önem verilmelidir.
- LMS yoluyla çalışanlardan eğitim taleplerinin alınması başta çok cazip bir uygulama gibi görünse de, benchmarking ortaklarımız bu konuda kaygılarını belirtmişlerdir. Özellikle uygun olmayan eğitim taleplerinin gelmesi ya da mevcut olan eğitimler iyi incelenmeden var olan eğitimlerle ilgili yeni talepler açılması burada karşılaşılan en önemli sorunlar olmuştur. Dolayısıyla bu konu da, hizmete açılmadan önce üzerinde dikkatle durulması gereken bir süreçtir.

### **Eğitim Ölçme & Değerlendirme**

Eğitime yapılan yatırımların karşılığının alınıp alınmadığının görülmesi, tüm firmalar için ortak hedef olmakla birlikte, bu hedefe ulaşılması söylendiği kadar kolay gerçekleştirilebilen bir durum değildir. Nitekim Turkcell gibi eğitim istatistikleri yüksek olan ve çalışanlara kendi akademisinin adı altında eğitim veren bir kuruluş dahi bu konuda Kirk-Patrich modelinin ancak 2. seviyesine (katılımcıların verilen konuyu öğrenip öğrenmediklerinin tespit edilmesi) ulaşabilmektedir.

İETT bünyesinde etkin bir eğitim ölçme & değerlendirme sistemi kurulmasına yönelik çalışmalar halen devam etmekte olup, çalışmalar sonunda verilen eğitimlerin kuruma geri dönüşünün belirlenebilmesi hedeflenmektedir.

Ancak İETT'de mevcut durumda eğitimlerin büyük bölümü hizmet alımı yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte eğitimlerin etkin bir biçimde

değerlendirilebilmesinin temel yolu, ihaleye çıkılırken son değerlendirme ve eğitimlerin işe yansıyor yansımadığının ölçülmesi konularının da teknik şartnamelere dahil edilmesidir.

### **Mobil Öğrenme**

- Benchmarking ortaklarımız mobil öğrenme sistemini, ana eğitimleri destekleyici ve hatırlatıcı bir unsur olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu yüzden mobil öğrenme ana eğitim ortamlarından biri olarak düşünülmemelidir.
- Piyasada mevcut mobil öğrenme sistemleri kendi ara yüzlerine sahip olup, mobil öğrenme uygulamaların diğer eğitim ortamlarının takip edildiği LMS yazılımlarıyla entegre çalışması mümkün görünmemektedir.
- Burada karar verilmesine yardımcı olacak unsur, mobil öğrenme içeriğinin eğitim planında ne denli yer alacağıdır. Eğer bir eğitim yılında çok sayıda mobil eğitim gerçekleşecekse, bunların diğer eğitimlerle entegre bir biçimde takip edilmesi bir zorunluluk olacaktır (Bu durumda bu yazılımın kurumumuza özel olarak yazdırılması gerekir).
- Eğer bir yılda planlanan mobil eğitim sayısı sınırlı olursa, bu durumda mobil öğrenme uygulamasında üretilen eğitim planlama, takip ve raporlama amaçlı verilerin belirli periyotlarla LMS yazılımının veri tabanına aktarılmasıyla bu problem çözülebilecektir.
- Mobil öğrenme programları ortalama 12-15 slayttan oluşmalı, içerik çok uzun tutulmamalıdır. Programda video kullanılacaksa, bu videonun süresi de 2-3 dakikayı geçmemelidir.
- Firmalar iyi iç eğitimlerinin başarılı eğitimlerini videoya kaydederek bir uzaktan eğitim materyali olarak kullanmaktadırlar. İETT’de iç eğitimlik ve uzaktan eğitim sistemlerinin kurulmasına paralel olarak, bu videolar hazırlanarak bunların birer uzaktan eğitim materyali olarak eğitim portalından sunulması mümkün olacaktır.

**Tablo 10. Kıyaslama Tablosu**

	<i>Turkcell Akademi</i>	<i>Garanti Bankası</i>	<i>İETT</i>
<i>Çalışan sayısı</i>	60.000	17.000	7.392
<i>Eğitim Md./Akademi çalışanı</i>	50	50	14
<i>Gerçekleşen eğitimler (adam*saat)</i>	1.374.532	800.000	56400
<i>Kişi başına düşen eğitim süresi (saat)</i>	45	56	8
<i>Uzaktan eğitimin tüm eğitimlere oranı</i>	85%	35%	-
<i>Ölçme&amp;Değerlendirme seviyesi (Kirk-Patrich)</i>	Seviye 2	Seviye 5	Seviye 2

\* 2012 yılı verileri baz alınmıştır.

- ✓ Tanıma evresinde elde edilen verilere göre organizasyondaki süreçlerdeki kritik başarı faktörleri belirlendi.
- ✓ Tanıma evresinde elde edilen verilere göre organizasyondaki mevcut performans düzeyinin ve süreçlerin etkinliğinin, verimliliğinin ölçülmesi işlemi hayata geçirildi.
- ✓ Yapılan Swot Analizi, Benchmarking çalışmaları ışığında, gerçekleştirilen organizasyon içi toplantıların sonucunda, müşteri, çalışan ve STK'ların talep ve beklentilerinin ışığında, toplanan memnuniyet anketleri neticesinde ve organizasyonun iç ve dış durum analizini yapıldı ve buna göre uygulanması

gereken modern yönetim tekniklerinin tespit edilip, süreçlere entegre bir şekilde bu tekniklerin hayata geçirilme planlarının yapılması gerçekleştirildi.

- **Misyon, vizyon, ilke, amaç ve performans göstergelerinin (yeniden) belirlenmesi.**

#### MİSYON

Toplu ulaşım hizmetlerini, açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak şekilde düzenlemek ve denetlemek, sektörde dengeleyici rol oynamak, aynı zamanda ulusal ve uluslararası alanlarda bilgi birikimini yönetmek.

#### VİZYON

Şehir hayatını kolaylaştıran, çevreye duyarlı, alternatif enerji kaynaklarını yönetebilen lider kuruluş olmak.

#### TEMEL DEĞERLER

- Adil
- Güvenilir
- Katılımcı
- Duyarlı
- Yenilikçi

**Tablo11. Amaçlar Hedefler ve Performans Göstergeleri Tablosu**

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	
AMAÇ VE HEDEFLER	GÖSTERGELER
<b>AMAÇ 1: Yönetim Sistemlerinde Mükemmelleşmek</b>	
<b>HEDEF 1.1: EFQM Mükemmellik Modelini Uygulamak</b>	- Özdeğerlendirme Puanı
<b>HEDEF 1.2: Yönetim Sistemleri Kurma Faaliyetlerini Artırmak</b>	- Yönetim Sistemi Kurma Planına Uyum Oranı
<b>HEDEF 1.3: Bilgi Yönetimini Etkin Kılmak</b>	- YBS’de Güncel Olmayan Gösterge Oranı - YBS Rapor Kullanım Oranı

<b>HEDEF 1.4: Bilişim Sistemini Güçlendirmek</b>	- Sistem Donanım Revizyon Oranı
<b>AMAÇ 2: Çalışanların Motivasyon, Memnuniyet ve Bilgi Birikimlerini Artırmak</b>	
<b>HEDEF 2.1: İş Tatmini, Katılım ve Aidiyet Oranını Artırmak</b>	- Çalışan Memnuniyet Oranı - Öneri Veren Personel Oranı
<b>HEDEF 2.2: Çalışma Koşullarını Geliştirmek</b>	- Çalışma Koşullarından Memnuniyet Oranı - Ramak Kala Uyarısı Veren Personel Oranı - İş Kazası Sayısı - Milyon km. Başına Kaza Oranı - Sağlık Taraması Yapılan Personel Oranı
<b>HEDEF 2.3: Eğitim ve Kariyer Gelişimini Desteklemek</b>	- Eğitim ve Kariyer Gelişiminden Çalışan Memnuniyet Oranı - Kişibaşı Toplam Eğitim Süresi (Memur ve İşçi Personel İçin) - Eğitim Verilen Personel Oranı
<b>HEDEF 2.4: Etkili İç İletişim Sağlamak</b>	- Çalışanların İç İletişimden Memnuniyet Oranı - İç Müşteri Memnuniyet Oranı
<b>AMAÇ 3: Dengeli ve Güçlü Finansal Yapı</b>	
<b>HEDEF 3.1: Kaynakları Artırmak ve Verimli Kullanmak</b>	- İşletme Gelirinin Gideri Karşılama Oranı - Stok Devir Oranı - Bir önceki yıla oranla İşletme Geliri Artış Oranı - Enerji ve Doğal Kaynak Tüketim Maliyeti

	- Yerlileştirme Oranı
<b>HEDEF 3.2: Bütçe Dengesini Sağlamak</b>	- Bütçe Gerçekleşme Oranı - Yatırım Gerçekleşme Oranı
<b>AMAÇ 4: Çevreye Duyarlı Olmak ve Yeni Teknolojiler Uygulamak</b>	
<b>HEDEF 4.1: Emisyon Oranını Azaltmak</b>	- Araç Başına Karbon Ayak İzi Miktarı (Emisyon Miktarı) - Emisyon Standardı Euro II ve Üstü Araç Oranı - Yolculuk Başına Emisyon Miktarı
<b>HEDEF 4.2: Alternatif Enerji Kaynaklarını Kullanmak</b>	- Alternatif Enerjili Araç Oranı - Alternatif Enerjili Durak Oranı - Alternatif Enerji Kullanım Oranı
<b>HEDEF 4.3: Enerji ve Doğal Kaynak Tasarrufu Sağlamak</b>	- Akaryakıt Tüketim Miktarı - CNG Tüketim Miktarı - Doğalgaz Tüketim Miktarı - Elektrik Tüketim Miktarı - Su Tüketim Miktarı
<b>HEDEF 4.4: Kurumsal Enerji Tüketimini Etkin Şekilde Yönetebilmek</b>	- Enerji Tüketimi Uzaktan İzlenebilen Sayaç Oranı - Enerji Tüketimi Uzaktan İzlenebilen Araç Oranı
<b>HEDEF 4.5: Çevre ve Doğal Kaynakların Önemi İle İlgili Farkındalık Oluşturmak</b>	- Enerji ve Çevre Konu Başlıklı Düzenlenen Etkinlik Sayısı - Enerji ve Çevre Konulu Destek Verilen ve Katılım Sağlanan Organizasyon Sayısı - Etkinlik Katılımcı Sayısı
<b>AMAÇ 5: Hizmet Kalitesini Geliştirmek</b>	

**HEDEF 5.1: Yolcu İlişkilerini Etkin Bir Şekilde Yürütmek**

- Kayıp Çağrı Oranı
- Zamanında Cevaplanan Başvuru Oranı
- Müşteri İletişimi Memnuniyet Oranı
- İletişim Konusunda Müşteri Şikayet Oranı
- Çağrı Merkezi Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyet Oranı
- Ulaşan Email - SMS Oranı

**HEDEF 5.2: Hizmet Konforunu Yükseltmek**

- Hizmet Konforu İle İlgili Yolcu Memnuniyet Oranı
- Hizmet Konforu İle İlgili Şikayet Oranı
- Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli (HKÖM) Puanı
- Erişilebilir Otobüs Oranı
- Filo Yaşı Ortalaması
- Klimalı Araç Oranı
- Kayıt Esnasında Verilen Elektronik Kart Sayısı Oranı
- Elektronik Kart Online Satış Oranı
- Adrese Yollanan Elektronik Kart Oranı
- Kişiselleştirilmiş Elektronik Kart Oranı

**HEDEF 5.3: Toplu Ulaşım Hizmetlerini Zamanında Gerçekleştirmek**

- Araç Bekleme ve Seyahat Süreleriyle İlgili Yolcu Memnuniyet Oranı
- Araç Bekleme ve Seyahat Süreleriyle İlgili Yolcu Şikayet Oranı
- Gerçekleşen Sefer Oranı
- Zamanında Gerçekleşen Sefer Oranı (Dakiklik)

**HEDEF 5.4: İstanbul Genelinde Toplu**

- Hat Ağı Uzunluğunun

<b>Ulaşım Ağını Planlamak</b>	<p>Toplam Yol Ağı Uzunluğuna Oranı</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapasite Kullanım Oranı (Zirve saatte maksimum değer)</li> <li>- Ortalama Hat Uzunluğu</li> <li>- Aktarmalı Yolculuk Oranı</li> <li>- Ölü Km Oranı</li> </ul>
<b>HEDEF 5.5: Fiziki Koşulları İyileştirmek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altyapı İyileştirme Çalışmalarının Tamamlanma Oranı</li> <li>- Kalibrasyonu Yapılan Akaryakıt Pompa ve Tank Otomasyonu Oranı</li> </ul>
<b>HEDEF 5.6: Hizmette Yeni Teknolojiler Uygulamak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akıllı Durak Oranı</li> <li>- Akyolbil Sisteminin SLA (Service-Level Agreement) Düzeyi</li> <li>- Araca Binen Yolcu Sayısının Sistem Tarafından Algılanma Oranı</li> </ul>
<b>AMAÇ 6: Kurumsal Bilgi Birikimini Yönetmek</b>	
<b>HEDEF 6.1: Toplu Ulaşım İle İlgili Organizasyon Düzenlemek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Katılımcı Memnuniyet Oranı</li> <li>- Düzenlenen Organizasyon Sayısı</li> <li>- Katılım Sağlanan Organizasyon Sayısı</li> </ul>
<b>HEDEF 6.2: Toplu Ulaşım Otoriteleri İle Kurumsal Bilgi Paylaşımını Sağlamak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öncülüğü Yapılan Kurumsal Danışmanlık Sayısı</li> <li>- Sektördeki Proje İşbirliği Sayısı</li> <li>- Benchmarking yapılan şehir sayısı</li> <li>- Bilimsel Nitelikli Kurumsal Yayın Sayısı</li> </ul>



## AMAÇ 7: Kurumsal İtibarı Artırmak

### HEDEF 7.1: Kurumsal Algıyı Güçlendirmek

- Kurumsal İtibar Oranı
- Yolcu Memnuniyeti Ücret, Güvenilirlik ve Değer Algı Puanı
- İETT Hakkında Basında Çıkan Olumlu Haber Oranı
- İETT Hakkında İnternette Çıkan (Sosyal Medya, Web, Bloglar) Olumlu Haber Oranı
- Kurumsal Kimlik Memnuniyet Oranı
- Kurumsal Kimlik Haberdarlık Oranı

### HEDEF 7.2: İç ve Dış Paydaşların Algılarını Ölçmek ve İzlemek

- Gerçekleştirilen Algı Anketi Sayısı

- **3-5 yıllık stratejik plan geliştirilmesi.**
  - ✓ Tanıma verileri sayesinde, belirlenen misyon ve vizyon ışığında 2013-2017 yılları arasında olmak üzere beş yıllık stratejik plan hazırlanıp yayınlandı.
- **Yıllık “Breakthrough” (Atılım) planı geliştirilmesi.**
  - ✓ Dış etkiler ışığında, her yıl genel durumun gözden geçirilmesi adına, değişim için oluşturulan üst yönetim tarafından her yıl atılım planı geliştirilmesi kararı alınmıştır; ve bu tarihte stratejik planın yayınlandığı gün olarak belirlenmiştir.

### 3. Aşama: Tedavi

#### A. Değişimin Tasarlanması

##### 1. Teknik Tasarım

✓ Organizasyonda veri toplama konusunda bir model oluşturulması ve problemlerin çözümü için gerekli enformasyona nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi amacıyla İş Zekası ve Proje Yönetim Müdürlüğü kuruldu ve Bilgi Yönetim Sistemi geliştirildi.

YBS ile ilgili bilgiler şöyledir:

- Uygulama Yönetim Bilgi Sistemleri(YBS), Toplantı İzleme, Mobil Bayiler, EYS ve Güncel modüllerinden oluşmaktadır.
- YBS modülü kullanıcının belirleyeceği iki tarih aralığında İETT'nin gelir bilgisini otoriteler bazında grafiksel olarak gösterilmektedir.
- Otobüs işletme menüsü altında garajlar bazında görevde olan şoför sayıları görülmektedir.
- YBS modülü içinde Araç Bakım menüsü altında garaj bazında bakımda ve seferde olan araç bilgilerine ulaşılmaktadır.
- Uygulama içinde Güncel modülü altında kurumun yayındaki ihaleleri ve detayları görülmektedir. Yine Güncel modülü altında İETT hakkında gazete haberleri kupürleriyle birlikte gün bazında gösterilmekte ve rahat okunması için yakınlaştırma ve uzaklaştırma fonksiyonları olmaktadır. Kurum bünyesindeki haberler de burada gösterilmektedir.
- Toplantı izleme modülü altında kullanıcılar o ayki toplantılarını görüntüleyebilecekler, seçtikleri bir toplantı ile ilgili alınan kararların detayına ulaşabilmektedir.
- Bayiler bölümünde mobil bayiler harita üzerinde gösterilecek ve bayilerin aktif ya da pasif olduğu bilgisi güncel olarak takip edilmektedir.
- Uygulama içinden Entegre Yönetim Sistemi (EYS) menüsü altında kurum içinde kullanılan EYS sistemine de erişim sağlamaktadır.
- Üst yönetimin isteği doğrultusunda geliştirilen birçok rapora, kolayca ulaşım ve güncel bilgilere erişim imkânı sağlanmıştır. Kısacası sağlanan faydalar;

- Uzaktan bilgiye erişim
- Zaman tasarrufu
- Güvenilir bilgi
- Esneklik
- Karar destek sistemi
- Hızlı karar alma
- Anında bilgiye ulaşma
- Anlık kontrol
- Verimlilik artışı
- Müşteri memnuniyeti

✓ Kurumun misyonu doğrultusunda, kaynakların en doğru alanlara kanalize edilmesini sağlayarak daha etkin, tasarruf elde ederek daha verimli hale getirecek outsourcing (hizmet alımı) yöntemleri uygulamaya konuldu. Gerçekleşmiş olan hizmet alımları sayesinde elde edilen getiriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 12. Dış Kaynak Kullanımının Getirileri**

716 işçi ve 534 şoför asli görevlerine dönmüş,
Çağrı merkezi 7 gün, 07.00/23.00 saatleri arasında hizmet vermeye başlamış,
Aylık ortalama 18000 cevaplanan çağrı 54000'e çıkarılmış,
Seyahat kartı başvuru merkezlerinin sayısı 3'ten 13'e çıkarılmış,
2009 yılında 225.847 olarak gerçekleşen elektronik kart basım adedi 2012'de 3.373.863'e çıkarılmış,
Kaza ve arızalara müdahale için kullanılan eski otobüslerin yerine 7/24 hizmet verebilen dinamik "Acil Müdahale Sistemi" kurulmuş,
Acil müdahale süresi 60 dakikadan 10 dakikaya düşürülmüş,

Bakım onarım işçiliğinde dış kaynak kullanımı ile maliyetlerde %70 tasarruf sağlanmış,
Garajların servise hazır tuttuğu araç oranı %90'dan %95'e çıkarılmış,
Profesyonel manevra şoförlerinin kullanılmasıyla garaj içi kazalar azaltılmış,
Merkezi binalar ile garajların güvenlik personel sayısı 145'ten 455'e çıkartılarak güvenlik hizmeti etkin ve verimli bir şekilde sağlanmaya başlamış,
Akaryakıt tüketim takibinde manuel sistemden "otomatik kayıt ve kontrol sistemi" ne geçilmiş,
Modifiye edilen 20 adet otobüsle yapılan malzeme sevkiyatı 3 adet lojistik aracıyla yapılmaya başlanmış ve günlük 284 km daha az yol katedilmiş,
Yazıcı ve fotokopi bakım onarım hizmet alımı ile herhangi bir arıza ve toner bitmesi nedeniyle ortaya çıkan aksaklıklar giderilmiş,
HKÖM uygulamasıyla 26 kişi ile yapılmakta olan denetim işinin 6 kişi ile yapılması sağlanmış, ayrıca denetim raporlarının analizi ve dairelerle paylaşılması uygulama öncesinde 3 ayda yapılırken uygulama ile birlikte anlık (online) olarak yapılabilmiş,
2009 – 2012 yılları arasında dış kaynak kullanımları ile yaklaşık 312.000.000 TL tasarruf sağlanmıştır.

- ✓ Entegre Yönetim Sistemine geçilmesi amacıyla uygulanacak kalite yönetim sistemleri Kalite Yönetim Sistemi (İSO 9001), Çevre Yönetim Sistemi (İSO 14001), İSG Yönetim Sistemi (18001), Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (İSO 27001), Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi (İSO 20000), Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi (İSO 10002), Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi (EN 15838) olmak üzere belirlendi.

✓ CRM sisteminin kurulup efektif bir şekilde çalıştırılması ve idare edilmesi sağlandı.

### **CRM' in İETT'ye Faydaları**

- Departmanların ve çalışanların geri dönüş performansı izlenmeye başlanmış, geciken başvurular için yöneticiler bilgilendirilmiş olup başvurulara Zamanında Dönüş Oranı 2011 yılında %86 iken 2012 yılında %99'a kadar yükselmiştir.

- Çağrı merkezi ile sağlanan entegrasyon ile birlikte, Müşteri Hizmetleri Raporları hızlı ve kolay şekilde çıkartılabilmektedir. Ayrıca, Beyaz Masa ve Çağrı Merkezi arasındaki iletişim yine hızlı ve etkin bir şekilde yürütülebilmektedir.

- İETT CRM Yazılımı, ISO 10002 ve EN 15838 Standartlarının Belgelendirmelerinin yapılmasında önemli bir katkı sağlamıştır. Proje kapsamında, Standartların zorunlu kıldığı tüm kriterler İETT CRM Yazılımına adapte edilmiştir.

- İETT CRM Yazılımının kullanımından sonra müşterilerimiz Başvurularının durumlarını İETT web sitesinden takip edebilmeye başlamıştır. Aynı zamanda Yolculara başvuruları yaptıktan sonra başvurularının alındığına dair e-mail veya SMS gönderilebilmektedir. Böylelikle yolcularımız, başvurularının işleme alındığını bilgisi verilmektedir.

- İETT CRM Yazılımı aracılığıyla üretilen raporlar, İyileştirme Çalışmaları için girdi oluşturmuş olup en çok şikâyet edilen hatlar için DÖF açılmış olup aksiyon çalışmaları başlatılmış ve aksiyon çalışmaların etkinliği izlenebilir hale gelmiştir.

- İETT CRM Yazılımı aracılığıyla müşteri bilgileri saklanmakta olup, Müşteri İlişkileri Süreci izlenebilir ve ölçülebilir hale gelmiştir. Böylelikle sürecin iyileştirme ve geliştirme çalışmaları daha kolay ve hızlı yürütülebilmektedir. Müşteri Hizmetleri Müdürlüğünden hizmet alan yolcularımıza Memnuniyet Araştırması düzenlenebilmekte ve İETT Yolcu Buluşması için Kurumumuza davet edilebilmektedir.

✓ Süreçlerin modülerize edilerek; süreçler arasında bilgi akışı ve iletişimin kolaylaştırılması ve entegrasyonu amacıyla kurumsal kaynak planlamasının kurulması (ERP) çalışmaları için danışmanlar tutuldu, şirket içi bilgilendirmeler yapıldı, dairelerin ihtiyaçları saptandı ve ihale aşamasına gelindi.

✓ Kurumsal süreçlerin etkinlik ve verimlilik çerçevesinde yeniden tasarlanması (re-design) çalışması gerçekleştirildi.

## **2. Sosyal Tasarım (Yeni sürecin sosyal boyutunun oluşturulması)**

✓ Değişimi tabana yayacak yöneticiler için outdoor; yaşayarak öğrenme, empati, liderlik eğitimleri ve vaka çalışmaları ile yönetici geliştirme çalışmalarının uygulanması gerçekleştirildi.

✓ Sıfır Hata (aynı hatanın tekrar edilmemesi) felsefesinin tüm kuruma yayılması ve böylece geçmişteki hatalı uygulamaların tekrar edilmemesi adına eğitimler gerçekleştirildi.

✓ Müşteri memnuniyetinin sürekli olarak ölçülmesi ve denetlenmesi için kuruma özgün bir ürün-hizmet kalitesi ölçüm modeli kuruldu.

✓ Ödül, öneri ve inovasyon sistemleri ile çalışanların değişime katkılarını teşvik edilmesi ve motivasyonlarının artırılması sağlandı.

✓ Değişim için çalışma grupları oluşturularak Kaizen, 5S, Stratejik Yönetim, Bilgi Yönetimi eğitimleri verildi.

## **B. Dönüşüm**

✓ Organizasyonda Entegre Yönetim Sistemi uygulamasına geçildi ve Kalite Yönetim Sistemi (İSO 9001), Çevre Yönetim Sistemi (İSO 14001), İSG Yönetim Sistemi (18001), Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (İSO 27001), Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi (İSO 20000), Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi (İSO 10002), Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi (EN 15838) hayata geçirildi.

✓ Düzenleyici ve Önleyici Faaliyetler (DÖF), EYS Politikası gereğince hayata geçirildi ve çalışanların süreçlerle ilgili, organizasyonla ilgili görüşlerini belirtebildiği ve buna göre müdürlüklerin ve daire başkanlıklarının aksiyonlar olarak problemleri çözdüğü bir sistem ortaya çıkarıldı.

✓ 5S uygulaması önce pilot olarak Hasanpaşa Garajında uygulanmaya başladı, şimdi diğer garajlar ve organizasyonun genelinde uygulanması adına çalışmalar yürütülmekte.

### **5S 'in İETT'ye Faydaları**

- **Artan Verimlilik:** Garajlarda ve çalışma ortamında verimlilik artışı
- **Azalan İsrif:** İsrif görünür hale gelmesi ve eliminasyonu kolaylaştırması
- **Artan İş güvenliği:** Çalışma güvenliğinin artması
- **Yükselen Motivasyon:** İşletme içinde motivasyonu yükseltmesi ve takım çalışmasına teşvik
- **Düşen Maliyet:** Verim ve kalite değerlerinin yükselmesi; israflar, harcamaların azalması

✓ EFQM Mükemmellik Modeli için çalışmalar başlatıldı, mükemmellik sertifikası almak adına gerekli başvurular yapıldı.

### **EFQM' in İETT' ye Faydaları**

#### **Projenin Hedeflenen Faydaları:**

- Kurumumuzun kuvvetli yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi sağlanacaktır.
- Kurumumuzun mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi ve belirli bir çerçevede içinde olması, somut verilere dayalı bir yaklaşım getirecektir.
- Kurumumuzun yönetme ve iyileştirme yöntemine ilişkin ortak bir dil ve kavramsal bir çerçeve oluşturacaktır.
- Kurumumuz çalışanlarını mükemmelliğin temel kavramları ve bunların kendi sorumlulukları ile ilişkisi konusunda eğitecektir.
- Her düzeydeki ve birimdeki çalışanlarımızın süreç iyileştirme çalışmalarına katılımını sağlayacaktır.

- Kurumumuzu tutarlı bir biçimde makro ve mikro düzeyde değerlendirecektir.
- İyi uygulamalarımızın ortaya çıkmasını ve kurumumuz içinde paylaşılmasını sağlayacaktır.
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterin kullanılması ile benzer ya da farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını kolaylaştıracaktır.
- Çeşitli iyileştirme çalışmalarının normal işlemlerimiz ile bütünleşmesini sağlayacaktır.
- İş planımız ve stratejilerimizin geliştirilmesi çalışmalarının daha iyi olmasını sağlayacaktır.
- Kurum içi ödüller ile hem kaydedilen ilerlemelerin hem de olağanüstü başarıların takdir edilmesi için fırsatlar yaratacaktır.
- Kurumumuzun, Ulusal Kalite Ödülü için başvuruda bulunmadan önce hazır olmasını sağlayacaktır.

✓ Downsizing uygulaması gerçekleştirilerek, ve yeni alım modeli geliştirildi. Bu alım yöntemi ile aşağıda belirtilen faaliyetler yüklenici tarafından yapılacaktır.

- Her türlü yedek parça temini, depolaması ve montajı
- Yağ, antifriz, ad-blue vb. tüm sıvıların temini
- Yağ ve yakıt ikmali
- Lastiklerin temini ve değiştirilmesi
- Araç iç/dış temizliği ve hijyeni
- Araç bakım ve onarımları
- Yolda kalan araçların tamiri ve çekici hizmetleri
- Garaj içerisinde araçların parklanma ve manevra şoförlüğü
- Elektrik, su, doğalgaz vb. giderleri
- Sabit tesis yenileme ve bakım onarım giderleri.



Yüklenicilere bırakılan giderlerin yanı sıra yedek parça tedariki, yedek parça depo ve lojistiği, çalıştırılacak personelin özlük takibi gibi dolaylı maliyetler de İETT'den yüklenicilere geçmiştir.

Yüklenicilerin sorumluluğuna bırakılan faaliyetlerin denetimi için İETT tarafından personel görevlendirilecek ve yerine getirilmeyen noktalar için cezai müeyyideler uygulanacaktır.

- Servis seviyesini sağlayamayan her bir araç için solo araçlarda 400 €, körüklü araçlarda 500 €,
- Servis esnasında arızalanan araçların kaybettiği sefer başına solo araçlarda 50 €, körüklü araçlarda 60 € ceza tahsil edilecek,
- Arızalanan aracın 5 gün içerisinde onarılamaması durumunda ise yerine araç tahsis etmesi istenecektir.

Alım modelinin ortaya çıkması ile tüm bu faaliyetlerin sistematik bir süreç içerisinde işlemesi içinde garaj işletim modeli ve kontrol metodolojisi geliştirilmiştir.

Garaj işletim modeli; garaj işletmeciliğinde dikkat edilmesi gereken hususların ve kontrol noktalarının açıkça ortaya konulduğu bir modeldir. Süreç yönetimi anlayışı ile kontrol mekanizmasının işletilmesi elbette sonuca olumlu etki edecektir.

Bu işletim modeli araç, tesellümden garaja girdiği andan itibaren başlayan garaj içi faaliyetlerin ve servise çıktıktan sonra hizmette karşılaştığı durumların takibini ve kontrolünü içermektedir.

Kontrol Metodolojisi de Garaj işletim modeli kapsamında gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerin belirli aşamalarda kontrolünü esas alan yöntemdir. Servisteki aracın garaja girişi ile başlayan ve servise çıkışı ile sonlanan süreçlerde kritik noktalar tespit edilmiştir. Bu noktalarda yapılan işlerin eksiksiz tamamlanması ve takibi servis oranının sağlanması açısından önemlidir. Amaç, garajdan çıkacak araçların servis oranına uygun ve vatandaş memnuniyetini sağlayacak şekilde olmasıdır.

5 Yıllık Bakım Onarım Garantili Araç Alım modeli içerisinde yüklenicilerin üstlendiği maliyetler ile bu maliyetlerin İETT tarafından karşılanıyor olması durumlarının kıyaslaması yapılmıştır.

Bu kıyaslamada araçların güncel piyasa fiyatı, güncel kredi faiz oranları ve İETT'nin mevcut bakım onarım maliyetleri incelenerek fayda/maliyet analizi yapılmıştır. Model kapsamında alınan araçların ödemeleri, %40'ı araç tesliminde %60'ı ise 60 ay vadeli olarak yapılacaktır. Hesaplamalarda gelecek değer analizinden faydalanılmıştır.

İhalelerde ki bakım maliyeti; yüklenicilerin ihalede verdikleri araç fiyatından araçların güncel piyasa fiyatı çıkartılarak hesaplanmıştır.

CNG yakıtlı araç ihalesinde ikmal için gerekli CNG dolmuş istasyonu ve 5 yıllık işletilmesi de Yükleniciye aittir. Araçlarla ilgili geri beslemeleri birinci elden alacak olan üreticiler, araçlarla ilgili geliştirme faaliyetlerini daha etkin yürütebileceklerdir.

Model, farklı otobüs üreticilerinin ve İETT'nin birlikte çalışmasını gerektirdiği için Özel Sektörün hem kendi içinde hem de Kamu ile kıyaslama yapmasına imkân sağlayacaktır. Böylece sektördeki verimlilik artmış olacaktır.

Proje kapsamında alınacak araçların hepsinin Türkiye'de üretilecek olması yerli sanayinin gelişimine büyük katkı sağlayacaktır.

Garaj işletim maliyetlerini direkt etkileyen unsurların yanı sıra bu faaliyetleri besleyen malzeme ve makine ikmali, satın alınması, depo ve lojistiği gibi faaliyetlerden kaynaklanan giderlerde de tasarruf sağlanacaktır.

Bu model Kamu - Sanayi İşbirliğinin en iyi örneklerinden olacak 5 Yıllık bakım-onarımlarının yükleniciler tarafından yapılmasıyla araçlarla ilgili geri beslemeleri birinci elden alacak olan üreticiler, araçlardaki geliştirme faaliyetlerini daha etkin yürütebileceklerdir. Türkiye'de ilk defa uygulanacak olan bu model toplu taşıma alanında örnek olarak gösterilecektir.

### **Yeni Alım Modelinin İETT'ye Faydaları**

Bu modelle bakım personeli azaltılmış, yüklenicilere verilen garajlardaki personeller verimli olacakları başka birimlere kaydırılmıştır. Örneğin Sarıgazi Garajı personeli 57'den 9'a düşmüştür.

Bu model sayesinde İETT ileriye dönük maliyetleri daha etkin yönetebilecek konuma gelmiş olacaktır. Bakım onarım faaliyetleri için belirli bir hizmet düzeyi oluşmuştur. Bu hizmet düzeyini de şartnamelerle garanti altına alınmıştır.

Yeni alım modeli İETT'ye garaj işletim, bakım-onarım, lojistik, stok, yedek parça ve acil müdahale maliyetlerinde 5 yılda % 70 oranında tasarruf ettirecektir.

İETT filosuna katacağı 1.700 yeni otobüsle, yerli üreticilerin üretim kapasitelerini artırmalarına olanak sağlarken, otomotiv sektöründe ortalama 2 milyar 200 milyon adam\*saat işgücü istihdamı yaratarak Türkiye ekonomisine de istihdam getirmektedir. Bununla da sınırlı kalmayıp otomotiv yan sanayisinin gelişimine, bilgi birikim ve paylaşımı açısından denetim ve geri bildirimlerle üreticinin Ar-Ge'lerine de önemli ölçüde katkı sağlamış olacaktır.

Alım modelinin vatandaş ve yolculuk konforu açısından da çok önemli getirileri bulunmaktadır. İstanbullular, alınan yüksek güvenli, yüzde yüz erişilebilir otobüslerle en yoğun saatlerde bile soğutması güçlü klimalarla daha konforlu yolculuk yapacaklardır. Bu şekilde vatandaş memnuniyeti de önemli ölçüde sağlanmış olacaktır.

✓ Benchmarking sonucunda elde edilenlerin verilere göre harekete geçilip, gerekli önlemlerin alınarak iyileştirmeler yapılması evresine geçildi.

#### **4. Aşama: Takip**

##### **A. Değerlendirme ve Sürekli Gelişim**

✓ Takip aşamasının efektif bir şekilde yapılabilmesi adına bir süreç geliştirildi. Bu süreç aşağıdaki gibidir:



**Şekil 11. Takip Süreci**

- ✓ Sürdürülebilir bir değişim için, organizasyonun bütününde yeniden yapılanma sürecine devam edilmesi ve sürekli gelişim felsefesinin yayılması adına kurum içi kültür oluşturulmaya çalışılmaktadır.
- ✓ Organizasyonda tüm çalışanların bilgi ve becerilerinin dönüşüm uygulamaları doğrultusunda yeniden gözden geçirilip, uygun bölge de uygun personel görevlendirilmesi için çalışmalar gerçekleştirilmektedir.
- ✓ “Değişimin kurumsallaştırılması” ve “sürekli gelişimin sürdürülmesi” için bir kurumsal gelişim ekibinin oluşturulması çalışmaları başlatıldı.
- ✓ Her yıl “Breakthrough” (Atılım) planının tekrarlanması kararı alınarak ilgili birimlerce çalışmaların yapılması kararlaştırıldı.

## KAYNAKÇA

- Akgemci, Tahir. 2007. **Stratejik Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, Coşkun, Can. 1997. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: MESS Yayınları.
- Aslan, Demir. 2007. Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi. **Bakım-Onarım Süreçlerinin Planlaması**. Ed. Erkan Bayraktar. İstanbul: Çağlayan Kitabevi: 416-417.
- Ataman, Gökmen. 2009. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar** 3.bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bakan, Penpec. 2013. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. **Toplam Kalite Yönetimi**. Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Yayıncılık: 319-333.
- Basım, Şeşen, Fatih Çetin. 2009. Örgütlerde Değişim ve Öğrenme. **Değişim ve Örgütler**. Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi: 14-35.
- Baydaş, Abdulvahap. 2013. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. **Müşteri İlişkileri Yönetimi**. Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Yayıncılık: 378-379.
- Christensen, Clayton M., Marx, Matt., Howard H. Stevenson. October 2006. The Tools of Cooperation and Change. **Harvard Business Review**. p.73.
- Çelik, Cemile. 2013. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. **Yalın Organizasyonlar**. Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Yayıncılık: 421-422.
- Çetin, Canan. 2010. **Toplam Kalite Yönetimi**. 3.bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çevik, Osman. Aran, Gamze. Kalite İyileştirme Sürecinde FMEA ve Piston Üretiminde Bir Uygulama. [12.06.2013]. [http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/161348065979.pdf](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/161348065979.pdf).
- Demirel, Yavuz. 2006. **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı**. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Ekodialog. [10.09.2013]. Etkinlik Nedir, Ekonomik Etkinlik. [www.ekodialog.com/Konular/etkinlik\\_nedir.html](http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html).
- Erturgut, Ramazan. 2012. **Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Eymen. Erman. Kalite Fonksiyon Göçerimi. [10.06.2013]. <http://www.dicle.edu.tr/a/oakkoyun/dersler/mds430files/kfg.pdf>
- Garvin, David A., Roberto, Michael A. February 2005. Change Through Persuasion **Harvard Business Review**. p. 104-106.
- Gong, Huang, Jiing-Lih Farh. 2009. Employee Learning Orientation, Transformation Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self – Efficacy. **Academy of Management Journal**, Vol.32, No:4, p.765.
- Güleş, Hasan Kürşat., Bülbül, Hasan. 2007. Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi. **Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Kalite Fonksiyon Göçerimi Yaklaşımı**. Ed. Erkan Bayraktar. İstanbul: Çağlayan Kitabevi: 232-236.

- Güney, Salih. 2007. Yönetim ve Organizasyon. **Yönetim ve Organizasyonun Temel Kavramları**. Ed. Salih Güney. Ankara: Nobel Basımevi: 50.
- Gürsakal, Necmi. 2005. **Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim**. 2.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, Caner. 1999. İş Görenlerin Değişim Yönetimini Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İdrissova, Ramilya. 2009. Sanayii İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen Uygulamalarının Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İslamoğlu, Ali Emin. 2007. Yenilik Yönetimi Açısından Kobilerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalder. EFQM Mükemmellik Modeli. [24.05.2013]. <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18>
- Kırım, Arman. 1999. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kişisel Gelişim Akademisi. Proaktif misiniz, reaktif misiniz?. [15.09.2013]. <http://www.kisiselgelisimakademisi.com/makale.asp?id=20>
- Kobu, Bülent. 2013. **Üretim Yönetimi**. 16.bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kocakoç. İpek. [12.06.2013]. Hata Modu ve Etkileri Analizi. <http://homes.ieu.edu.tr/~ykazancoglu/BA507/FMEA.pdf>.
- Koçel, Tamer. 2011. **İşletme Yöneticiliği**. 13.bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Küçük, Orhan. 2012. **Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mercin, Levent. 2005. İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 4 s. 14: 130.
- MESS Eğitim Vakfı Eğitim Seminer Notları, 2001:2-3
- Özgener, Şevki. 2013. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. **Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing**. Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Yayıncılık: 172-184.
- Peter, Neuman, Roland R., Cavanagh. 2012. **Six Sigma Yolu**. çev. Nafiz Güder ve Güneş Tokcan. İstanbul: Klan Yayınları.
- Robert, Swaim. 2011. **Bir Strateji Ustası Peter Drucker**. Çev. Ümit Şensoy. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. Tokol, Tuncer. 2005. **İşletme**. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat., Tüz, Melek. 2003. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları.
- Saygın, Tuğdem. 2008. Stratejik Maliyet Yönetimi Yaklaşımlarından Kaizen Maliyetleme ve Hedef Maliyetlemenin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Akgemci, Adnan Çelik. 2011. **Davranış Birimlerine Giriş ve Örgütlerde**

**Davranış** 7.bs. Ankara: Gazi Kitabevi.

Taşlıyan, Mustafa., Karayılan, Derya. 2013. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. **Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi**. Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Yayıncılık: 254-267.

Taşpınar, Hasan. 2005. **Bilişim Altyapısıyla MİY Müşteri İlişkileri Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Temiz, Atalay, Aslı Sucu. 2010. Toplam Ekipman Etkinliği ve Bir Uygulama. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 12. s. 4: 51

Tikici, Kaya. 2013. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. **Kıyaslama**. Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Yayıncılık: 306.

Tokat, Bülent. 2012. **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**. 1.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Top, Seyfi. 2009. **Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Türkan, Esnaf, 2008. Bakım yönetim çatisının oluşturulmasına yönelik bir uygulama. **VIII. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 613.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. [15.09.2013]. Düzenleyici etki analizi rehberi.

[http://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255444679r8903.Duzenleyici\\_Etki\\_Analizi\\_Rehberi.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255444679r8903.Duzenleyici_Etki_Analizi_Rehberi.pdf)

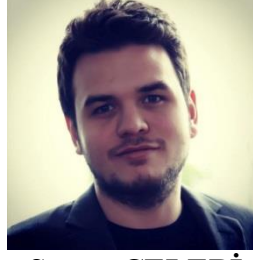
Tüz, Melek. 2004. **Değişim ve Kaos Ortamın İşletme Davranışı**. Bursa: Alfa Yayınları.

Yıldırım, Halil. 2013. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. **Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı**. Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Yayıncılık: 101.

Yurdakul, Müberra., Karahan, Mehmet Ozan. 2010. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama: İşletme Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ve Müşterilerine Bakış Açılarının Belirlenmesi. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.28: 134.

Yüksel, Öznur. 2007. Yönetim ve Organizasyon. **Örgüt Geliştirme**. Ed. Salih Güney. Ankara: Nobel Basımevi: 165-178.

## ÖZGEÇMİŞ



**Samet ÇELEBİ**

### KİŞİSEL BİLGİLER

---

**Doğum Tarihi:** 18 Ocak 1987  
**Doğum Yeri:** Bursa, Türkiye  
**Askerlik Durumu:** Tecilli

### EĞİTİM

---

**2010-2014** **Yıldız Teknik Üniversitesi**  
Sosyal Bilimler Fakültesi / İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

**2005 – 2010** **Yıldız Teknik Üniversitesi**  
Makine Fakültesi / Endüstri Mühendisliği Bölümü  
Not Ortalaması: 2.75 / 4.00

**2000 – 2005** **Karacabey Anadolu Lisesi**  
Matematik Bölümü Not Ortalaması: 5.00 / 5.00

### İŞ TECRÜBELERİ

---

İETT Genel Müdürlüğü (Haziran 2013 - )  
Yönetici Asistanı

Beko LLC-RUSYA (Haziran 2008 – Ağustos 2008)  
Üretim Müdürü Asistanı

Arçelik Anonim Şirketi (Haziran 2007 – Ağustos 2007)  
Reklam ve Marka Yöneticiliği Stajı

Fimaks Makina A.Ş (Haziran 2006 – Ağustos 2006)  
Fabrika Stajı

### YABANCI DİLLER

---

✓ İngilizce (Okuma:9,Yazma:9,Konuşma:9)