

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YENİ ORGANİZASYON MODELLERİ AÇISINDAN
ÖRGÜT GELİŞTİRME’NİN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya KÜÇÜK

DANIŞMAN: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

BURSA – 1998

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

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

GİRİŞ.....	1
1.ÖRGÜT GELİŞTİRME (ORGANIZATION DEVELOPMENT)	3
1.1.Örgüt Geliştirme'nin Tanımı	3
1.2.Örgüt Geliştirme'nin Özellikleri ve Amaçları.....	6
1.2.1.Örgüt Geliştirme'nin Özellikleri	6
1.2.2.Örgüt Geliştirme'nin Amaçları	9
1.3.Örgüt Geliştirme Sürecine İlişkin Teknikler	9
1.3.1.Örgütün Yapısına İlişkin Teknikler.....	10
1.3.2.Görev Teknoloji Değişimine İlişkin Teknikler	12
1.3.3.Birey ve Grup Amaçlı Teknikler.....	16
1.4.Örgüt Geliştirme Yönetim Modeli	20
1.5.Örgüt Geliştirme'yi Etkileyen Unsurlar	23
1.5.1.Örgüt Kültürü	24
1.5.1.1.Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller Parsons ve Agıl	
1.5.1.2.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	26
1.5.1.3.Örgüt Kültürünü Öğrenme ve Geliştirme	27
1.5.2.İşgören Katılımı.....	28
1.5.3.Örgütsel Çatışma	29
1.5.3.1.Çatışma Sürecini Anlama	30
1.5.3.2.Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma	31
1.5.4.Örgütsel Değişme	33
1.5.5.Yönetim Geliştirme	34
1.6.Örgüt Geliştirme'de Üç Yaklaşım	36
1.6.1.Tekniğe Dayalı Örgüt Geliştirme.....	36
1.6.1.1.Amaçlara Göre Yönetim	36
1.6.1.2.İş Genişletme	40
1.6.1.3.İş Zenginleştirme	40
1.6.1.4.Esnek Çalışma Saatleri-Esnek Rol Belirleme.....	41
1.6.1.5.Kalite Çemberleri.....	42
1.6.1.6.Örgüt ve Süreç Danışmanlığı.....	43

1.6.1.7. Planlı Değişim.....	43
1.6.1.8. Örgütsel Öğrenme.....	45
1.6.2. Sürece Dayalı Örgüt Geliştirme	45
1.6.3. Kurama Dayalı Örgüt Geliştirme	48
1.7. Başarılı Bir Örgüt Geliştirme'nin Temel İlkeleri	52
2. YALIN ORGANİZASYON AÇISINDAN ÖRGÜT GELİŞTİRME'NİN ANALİZİ	55
2.1. Örgüt Geliştirme Bağlamında Yalın Organizasyon'un Tanımı.....	55
2.2. Yalın Organizasyon'un Örgüt Geliştirme ile Bağlantılı Hedefleri.....	57
2.3. Geleneksel Organizasyon Modelinde ve Örgüt Geliştirme Süresinin Kullanıldığı Yalın Organizasyon Modelinde Proseslere Göre Organize Olmanın Genel Mantığı	59
2.4. Yalın Organizasyon'da Örgüt Geliştirme'nin Rolü.....	61
2.5. Yalın Organizasyon'un Özellikleri.....	62
2.6. Yalın Organizasyon ile Örgüt Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi	63
2.7. Örgüt Geliştirmeyi Etkileyen Unsurlar İle Yalın Organizasyon Arasındaki İlişki	66
2.7.1. Yalın Organizasyon ve Yönetime Katılma Olgusu Arasındaki İlişki	66
2.7.2. Yalın Organizasyon Anlayışının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	69
2.7.3. Yalın Organizasyon'da İletişimin Yeri ve Önemi.....	70
2.8. Örgüt Geliştirme Bağlamında Yalın Organizasyondaki Değerler.....	72
2.8.1. Müşteri Tatmini.....	72
2.8.2. Şeffaflık.....	72
2.8.3. Takım Çalışması.....	73
2.8.4. Sorumluluk.....	73
2.8.5. Sürekli Gelişme.....	73
2.8.6. Öğrenen Organizasyon.....	74
3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON AÇISINDAN ÖRGÜT GELİŞTİRME'NİN ANALİZİ	75
3.1. Öğrenen Organizasyon Tanımları	75
3.1.1. Psikolojik Tanım	75
3.1.2. Mekanik Tanım	76
3.1.3. Eğitimsel Tanım.....	76
3.1.4. Adaptif Tanım	76

3.1.5.Örgüt Geliştirme İle Bağlantılı Öğrenen Organizasyon Tanımı	76
3.2.Öğrenen Organizasyon'un Aşamaları	76
3.3.Öğrenen Organizasyon Disiplinleri	77
3.3.1.Kişisel Hakimiyet	78
3.3.2.Zihni Modeller.....	78
3.3.3.Paylaşılan Vizyonun Oluşturulması	79
3.3.4.Takım (Ekip) Halinde Öğrenme	79
3.3.5.Örgüt Geliştirme Bağlamında Sistem Düşüncesi Beşinci Disiplin.....	80
3.4.Şirketlerde Organizasyonel Öğrenme'de Örgüt Geliştirme'nin Rolü	81
3.5.Öğrenen Organizasyonda Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	86
3.6.Öğrenen Organizasyon Olmak İçin İzlenmesi Gereken Prensipler.....	87
3.7.Örgüt Geliştirme Bağlamında Öğrenen Organizasyon Olmanın Avantajları.....	89
3.8.Toplam Kaliteden Öğrenen Organizasyon'a Doğru Geçişin Analizi	90
4.WORLD CLASS ORGANİZASYONLAR AÇISINDAN ÖRGÜT GELİŞTİRME" NİN ANALİZİ.....	95
4. 1.World Class Organizasyonların; Örgüt Geliştirme, Yalın ve Öğrenen Organizasyon ile Bağlantılı Tanımı.....	95
4.2.World Class Organizasyonların Örgütsel Gelişme İle İlişkili Karakteristikleri.	96
4.2.1.Müşteri Odaklılık	96
4.2.2.Global Ölçekte Örgütsel Gelişme Süreci	99
4.2.3.Akışkan-Esken ve Sanal Organizasyonlar	101
4.2.4.Yaratıcı İnsan Kaynakları Yönetimi	102
4.2.5. Sosyal Eşitliğe Dayanan Örgütsel Gelişme Sağlamak.....	104
4.2.6.Teknolojik Destek	105
5.TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş. 'DE UYGULAMA	108
5.1.Cam Sektörünün Tanıtımı	108
5.2.Şişecam Topluluğu'nun Tanıtımı	109
5.3.Yeni Ufuklar Projesi.....	123
5.3.1.Yeni Ufuklar Projesi'nin Amaçları	124
5.3.2.Yeni Ufuklar Projesi'nin Odak Noktaları	126
5.3.2.1.İnsan Kaynakları	127

5.3.2.2.Teknoloji Üretme	129
5.3.2.3.Teknoloji Transferi	129
5.3.2.4.Teknik Bilgi Değişimi.....	130
5.3.2.5.Otomasyon	130
5.3.2.6.Toplam Kalite	130
5.3.2.7.Araştırma-Geliştirme	130
5.3.2.8.Çevre.....	131
5.3.2.9.Müşteri Odaklılık.....	131
5.3.2.10.Takım Çalışması	131
5.3.2.11.Stratejik İşbirlikleri	133
5.3.3.Şişecam'ın "2000 Vizyonu"	133
5.4.Anket Çalışması.....	135
SONUÇ	148
KAYNAKÇA.....	151
EK: Anket Formu	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. Örgüt Geliştirme'nin Çeşitli Tanımlarının Analizi.....	5
Şekil 2. Örgütsel Buzdağı	7
Şekil 3. Organizasyonda Kültürel Gelişim	7
Şekil 4. Örgüt Geliştirme Kübü	8
Şekil 6. Örgüt Geliştirme Teknikleri	11
Şekil 7. Görevlerin Yeniden Oluşturulmasında Olası Maliyet ve Fayda Listesi	14
Şekil 8. Geri Bildirim Süreci	17
Şekil 9. Ekip Oluşturma Süreci.....	19
Şekil 10. Örgüt Geliştirme Yönetim Modeli.....	21
Şekil 11. Kompleks Organizasyonlarda Örgüt Geliştirme Program Şeması	22
Şekil 12. İki Farklı Örgüt Kültürü.....	24
Şekil 13. Parsons'ın Agıl Modeli.....	25
Şekil 14. Ouchi Modeli	26
Şekil 15. Örgütsel Toplumsallaşma Süreci.....	28
Şekil 16. Çatışma Süreci	30
Şekil 17. Çatışma-Örgütsel Performans İlişkisi.....	32
Şekil 18. Örgütsel Değişme'nin Gerçekleşme Zamanı.....	33
Şekil 19. Örgüt Geliştirme İle Yönetim Geliştirme'nin Karşılaştırılması	35
Şekil 20. ÖG-ASGY Modeli (Örgüt Geliştirme-Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Modeli).....	39
Şekil 21. İş Genişletme	40
Şekil 22. İş Zenginleştirme	41
Şekil 23. Esnek Çalışma İçin Gereken Kriterler.....	42
Şekil 24. Lewin'in Üç Aşamalı Planlı Örgütsel Değişim Süreci.....	43
Şekil 25. Planlı Değişim	44
Şekil 26. Johari Penceresi	46
Şekil 27. Sosyal İlişkileri Az Olan Kimselerde Açık Bölge.....	47
Şekil 28. Sosyal İlişkileri Fazla Olan Kimselerde Açık Bölge.....	47
Şekil 29. Yönetimsel Grid.....	49
Şekil 30. American Airlines Eğitim Ve Geliştirme Bölümü Öğrenme Seviyeleri	85

Şekil 31. Yeni Organizasyon Modelleri Açısından Örgüt Geliştirme'nin Analizi ...	107
Şekil 32: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'nin Organizasyon Şeması	111
Şekil 33: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş'ndeki Gruplar	112
Şekil 34: Şişecam'ın Dünya Cam Üretimindeki %'lik Pay Üretim Oranları	113
Şekil 35: 1995 Yılı Dünya Cam Üretimi (000 Ton)	114
Şekil 36: 1994-1995 Dünya Cam Devlerinin Durumu	115
Şekil 37: Şişecam'ın Yatırımları (Milyon \$)	116
Şekil 38: Düzcamlar Hedefleri (Milyon \$)	116
Şekil 39: Toplam Satışlar (Milyon \$)	117
Şekil 40: Şişecam 113 Ülkeye Hizmet Etmektedir	117
Şekil 41: Cam Üretimi (000 Ton)	118
Şekil 42: Soda Üretimi (000 Ton)	118
Şekil 43: 1995 ISO 500 Verileri Bazında Büyük Sanayi Gruplarının Payları (%)....	119
Şekil 44: T-Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Kaza Sıklık Oranları 1997-1998 (2 Ay) Mukayesesi	126

GİRİŞ

Çalışmanın amacı, yeni organizasyon modelleri açısından örgüt geliştirme'nin analizini yapmaktır.

Bu analizi gerçekleştirmek için öncelikle; Örgüt Geliştirme (Organization Development) kavramına yer verilmiştir. Örgüt Geliştirme'nin tanımı, özellikleri, amaçları, teknikleri, yönetim modeli hakkında bilgi verilmiş, Örgüt Geliştirme'yi etkileyen unsurlara ve Örgüt Geliştirme yaklaşımlarına yer verilmiştir.

Örgüt Geliştirme çabası, yeni organizasyon modellerine geçiş sırasında uygulanan değişim programını desteklemek amacıyla çalışanların tutum ve davranışlarını ve örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik programlardan oluşmaktadır.

İkinci Bölümde; yalın organizasyon açısından Örgüt Geliştirme'nin analizi yapılmıştır. Örgüt Geliştirme bağlamında yalın organizasyon'un tanımı, özellikleri, hedefleri ve ortaya çıkardığı yeni değerler açıklanmıştır.

Organizasyonel yapıyı yalınlaştırma yönündeki çabalarda Örgüt Geliştirme sürecinden yararlanılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; Öğrenen organizasyon açısından Örgüt Geliştirme'nin analizi yapılmıştır. Örgüt Geliştirme ile bağlantılı olarak öğrenen organizasyon tanımı yapılmış, öğrenen organizasyonların disiplinleri, prensipleri ve yararlarına değinilmiştir.

Dördüncü Bölümde; World Class Organizasyonlar açısından Örgüt Geliştirme'nin analizi yapılmıştır. Yalın öğrenen organizasyon ve Örgüt Geliştirme ile bağlantılı olarak World Class Organizasyonların tanımı yapılmış, karakteristikleri açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, Yeni organizasyon modelleri Açısından Örgüt Geliştirme'nin analizine yönelik olarak, Şişecam Holding A.Ş.'de yapılan uygulamalara yer verilmiştir. Öncelikle Cam Sektörünün ve Şişecam Topluluğu'nun tanıtımı yapılmıştır. Daha sonra Şişecam'da uygulanan Yeni Ufuklar Projesi isimli

yeniden yapılanma çalışmaları açıklanmıştır. Bu konuyla ilgili olarak holding yöneticilerine yönelik bir anket yapılmıştır.



1.ÖRGÜT GELİŞTİRME (ORGANIZATION DEVELOPMENT)

Örgüt Geliştirme, örgütte bulunan insan kaynaklarının tutum ve davranışlarını ve örgüt kültürünü iyileştirme, yapı ve süreçlerinde sosyal sistemin ve teknolojinin gerekli kıldığı değişimleri gerçekleştirme çabalarından oluşur.

Örgüt Geliştirme , birçok strateji veya tekniğin örgütün sosyal gelişimi süreci için kullanılmasını ifade eder. Bu aracı stratejilerin genel amacı bir bütün olarak örgütün içindeki bireylerin ve grupların gelişimlerini sağlamaktır.

Değişim,örgüt geliştirmeyi teşvik etmektedir. Örgütlerin değişimin gereği olarak ve bireylerin istemleri doğrultusunda geliştirilmeleri ve yeniden yapılanma sürecine girmeleri gerekiyor ¹.

1.1.Örgüt Geliştirme'nin Tanımı

Örgüt Geliştirme, davranış bilimlerinin bilgi yapısının kullanımı ile örgüt içerisinde belirli değişimlerin ve gelişmelerin yapılması sürecidir ².

Örgüt Geliştirme, değişiminin planlanması ve değişimi uygun bir cevap verilmesi için örgütlerin düzeltilmesi sürecidir³.

Örgüt Geliştirme, insancıl demokratik değerler üzerine kurulan bazı değişme ve müdahale tekniklerinin bir toplamıdır. Bu insancıl ve demokratik değerler incelendiği zaman Örgüt Geliştirmenin altında yatan felsefe açıklanmış olacaktır.

Örgüt Geliştirme, bireylerin çalıştıkları organizasyona karşı olan düşüncelerin ve davranışlarının yeniden düzenlenmesidir. Bunun için Örgüt Geliştirme bilimsel metodlara başvurur. Çalışma problemlerinin çözülmesinde doğrudan etkili olan bireysel ve grupsal davranışların incelenmesini içermektedir. Çalışanlara ve değişime

¹ TİSK; Ücret Sistemimiz Sorunları ve Çözüm Önerileri Semineri, Conrad Oteli, İstanbul 1994, s.30

² ÖZKALP Enver - KIREL Çiğdem; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 1996, s.440

³ MOORHEAD Gregory - GRIFFIN Dicky W.; Organizational Behavior, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston 1989, s.730

iyimser açıdan yaklaşmaktadır. Çalışma davranışlarında hümanist değerler sistemine başvurmaktadır⁴.

Örgüt Geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle, bu değişimlere intibak edemeyen kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını diğer bir deyimler kazandırmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır. Bu sayede kişi ve gruplar hizmet verdikleri kurum ve kuruluşlar için daha verimli olacaklar ve örgütsel etkinliğin gerçekleşmesine katkıda bulunabileceklerdir. Örgüt Geliştirme'nin amacı sadece örgütsel etkinliğe hizmet etmek değildir. Bunu sağlarken insan gereksinimleri ve mutluluğu daha iyi sağlanacak, insanlar ve gruplararası ilişkiler de iyileştirilecektir⁵.

Örgüt Geliştirme, organizasyon süreçlerinde davranış bilimleri bilgisini kullanarak; plan yapma, örgüt genişletme, üst kademedeki yönetme ve örgütsel verimliliği ve etkinliği artırma çabasıdır⁶.

⁴ BECK Arthur C. – HILLMAR Ellis D.; A practical Approach to Organization Development Through Management By Objective, Selected Readings, Wesley Publishing Company, London 1972, s.4

⁵ EREN Erol; Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, 4. Baskı, İstanbul 1993, s.379.

⁶ BECKHARD Richard; Organization Development: Strategies and Models, Wesley Publishing Company, London 1969, s.9

Şekil 1. Örgüt Geliştirme'nin Çeşitli Tanımlarının Analizi

Örgüt Geliştirme Sürecinin Açıklanması

YAZAR	FAALİYET ALANI	TANIM	HEDEF	TEMEL BİLGİSİ	SONUÇLAR
Hard	Planlama Örgüt Genişletme Üst Kademedeki Yönetme	Organizasyonel Proseslerin Planlaması	Toplam Organizasyon-Organizasyon Prosesleri	Davranış Bilimleri Bilgisi	Organizasyonun Etkenliğini Ve Sağlığını Arttırma
Dis	Eğitimsel Strateji Değişime Tepki	Eğitimsel Değişim Odaklı	İnançlar-Değerler-Davranışlar Ve Organizasyonun Yapısı		Yeni Teknolojilere Ve Pazarlara Adaptasyon Yeteneği Kazanma
Donat	Süreç	Organizasyonun İnsan Kaynakları Prosesini Güçlendirici Dizayn-Öğrenme, Yaratıcılık Ve Değişim İhtiyacının Belirlenmesi Süreci	Organik Sistemi Geliştirecek İnsan Kaynakları Prosesi-Toplam Organizasyon		Organizasyonun Amaçlarına Ulaşma-Yeni Koşullara Adaptasyon-Problem Çözme-Deneyimlerinden Öğrenme-Organizasyonel Olgunluğa Doğru Hareket
Druck & Stein	Çabanın Planlaması Ve Sürdürülmesi	Sistem Geliştirmek İçin Davranış Bilimlerine Başvurmak Kendi Analitik Metodlarını Kurtarmak	Toplam Organizasyon	Davranış Bilimleri	Sistem Geliştirme- Kendini Sürekli Analiz Etme
Druck & Stein	Değişimin Planlaması Prosesi	Değişim Odaklı Özellikle Örgüt Kültürünün Değişmesi	Örgüt Kültürü Ve Planlama Karar Verme İletişim Gibi Organizasyonun Sosyal Süreçleri		Organizasyonun Planlama-Karar Verme-İletişim Gibi Süreçlerini Geliştirme
Druck & Stein	Uzun Dönemli Çaba	Örgüt Kültürünün Daha Etken Olarak Dizayn Edilmesi	Örgüt Kültürü - Formal Çalışma Gruplarının Kültürü - Organizasyonun Problem Çözme Ve Yenileme Prosesleri	Davranış Bilimleri Ve Eylem Araştırması Yaklaşımlarının Teori Ve Teknolojisi	Organizasyonun Problem Çözme Ve Yenileme Proseslerini Geliştirmek

Örgüt Geliştirme, analitik metodları ve transformasyonu kullanılarak, sistemi geliştirmek için davranış bilimlerine başvurmak böylece planlama – uygulama ve sürekliliği sağlama çabasıdır. Birçok kişi yeniden yapılanmayı Örgüt Geliştirme ile karşılaştırır. Örgüt Geliştirme kısaca organizasyon şemalarında vurgulanan, organizasyonun planlama projesiyle ilişkilidir. Buna rağmen organizasyon ünitelerinin yeniden yapılanması Örgüt Geliştirme çabasının bir sonucudur⁷.

1.2.Örgüt Geliştirme'nin Özellikleri ve Amaçları

1.2.1.Örgüt Geliştirme'nin Özellikleri

-Örgüt Geliştirme bir süreçtir.

-Değişim, örgüt geliştirmenin temel taşıdır.

-Planlı değişim, büyüme-etkenlik ve mükemmellik amaçları ile oluşturulan bir dizi faaliyet ve işlemi kapsar.

-Örgüt Geliştirme'nin yönetilen bir süreç olması, sürece danışmanlık eden ve denetleyen araçların bulunduğunu gösterir.

-Örgüt Geliştirme sistematik bir süreçtir. Örgütü sistematik biçimde geliştirmek amaçlandığında insan ve teknolojiyi içine alan, tüm örgüt üyelerini kapsayan sosyo-teknik sistem ele alınmaktadır.

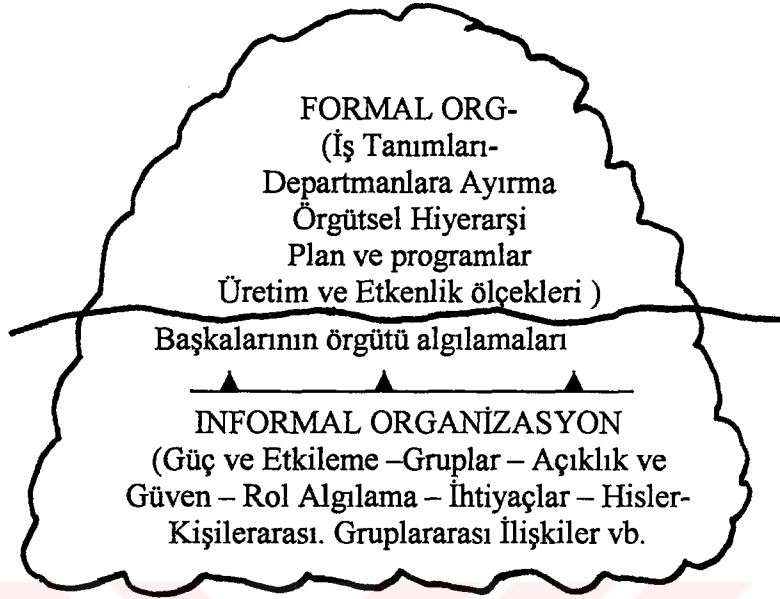
-Davranışsal değişim, örgüt geliştirmenin en önemli amaçlarındanıdır.

-örgüt sistemlerindeki değişim, örgüt işlevlerini destekleyen yöntem ve araçlarını da değiştirmeyi kapsar⁸.

-Örgütün bütün kesimlerinde kültürel değişim, örgüt geliştirme değişim süreçlerinin temel amacıdır.

⁷ FRENCH Wendell L. – BELL Cecil H. – ZAWACKI Robert A; Organization Development: Theory – Practice and Research, Third Edition, Library of Congress, USA 1989, s.7-10

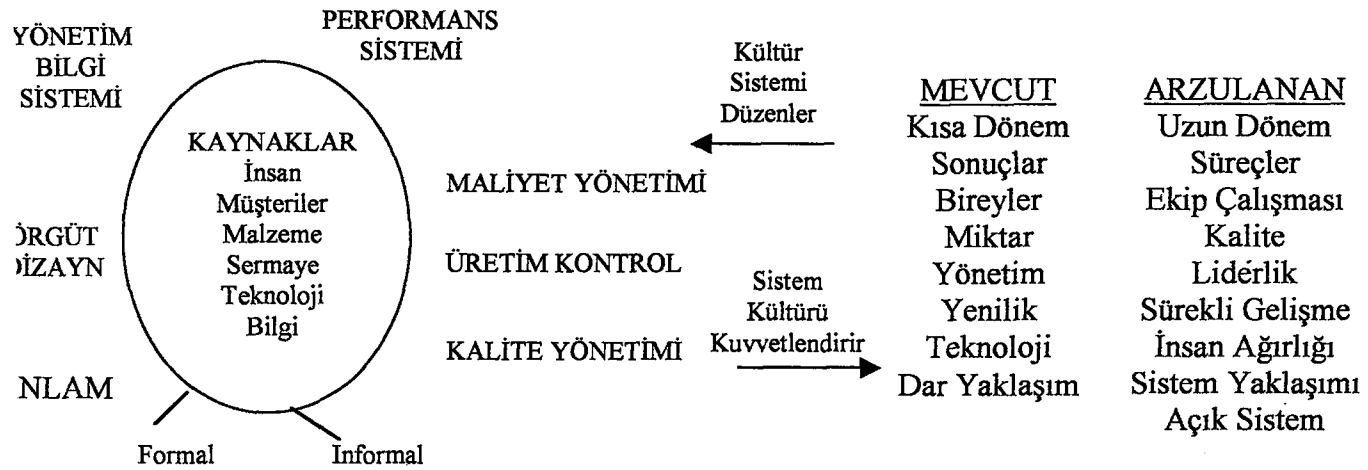
⁸ BUMİN Birol; Örgüt Geliştirme, AİTİA Yayını, Ankara 1979, s.22

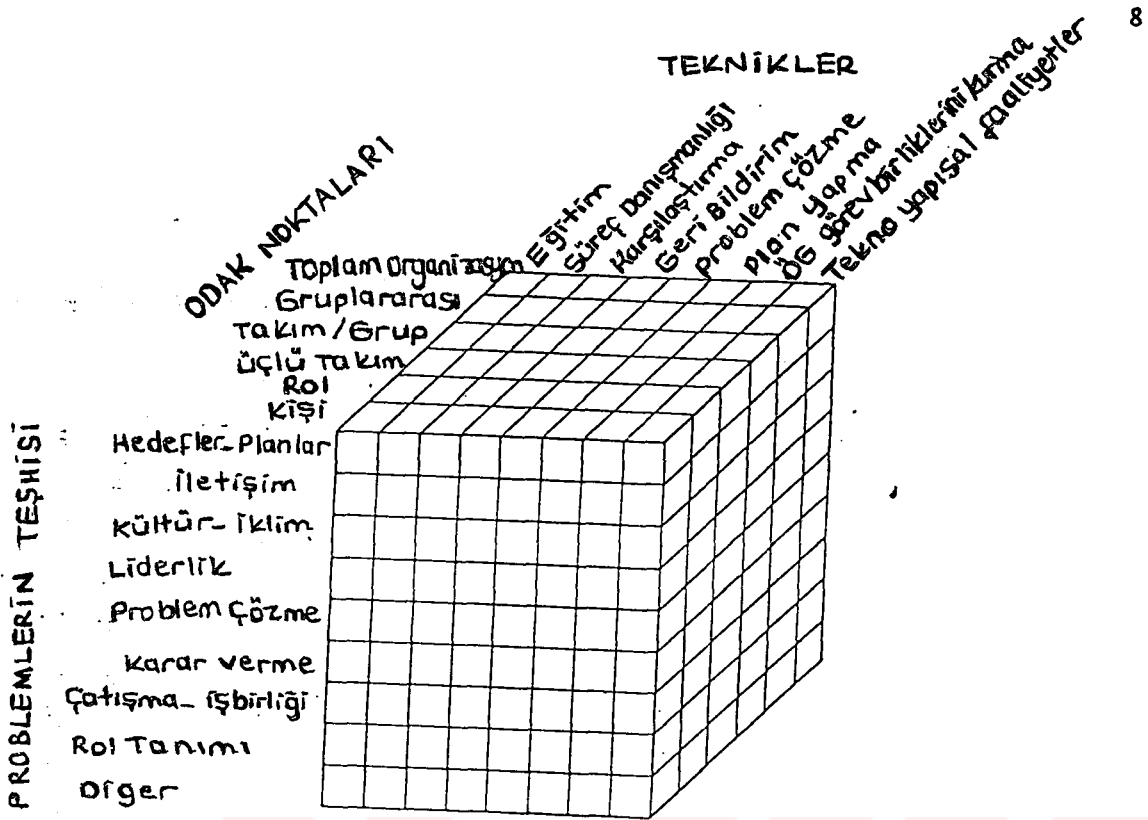


Şekil 2. Örgütsel Buzdağı

Örgüt Geliştirme çabalarını yürütenler, örgütün yalnız görülen öğelerine yönelirlerse yanılacaklardır. Bütünü göremeyecekleri için geliştirdikleri strateji de sınırlı olacaktır. Bu nedenle örgütün tüm kesimlerinde kültürel değişim hedeflenmektedir.

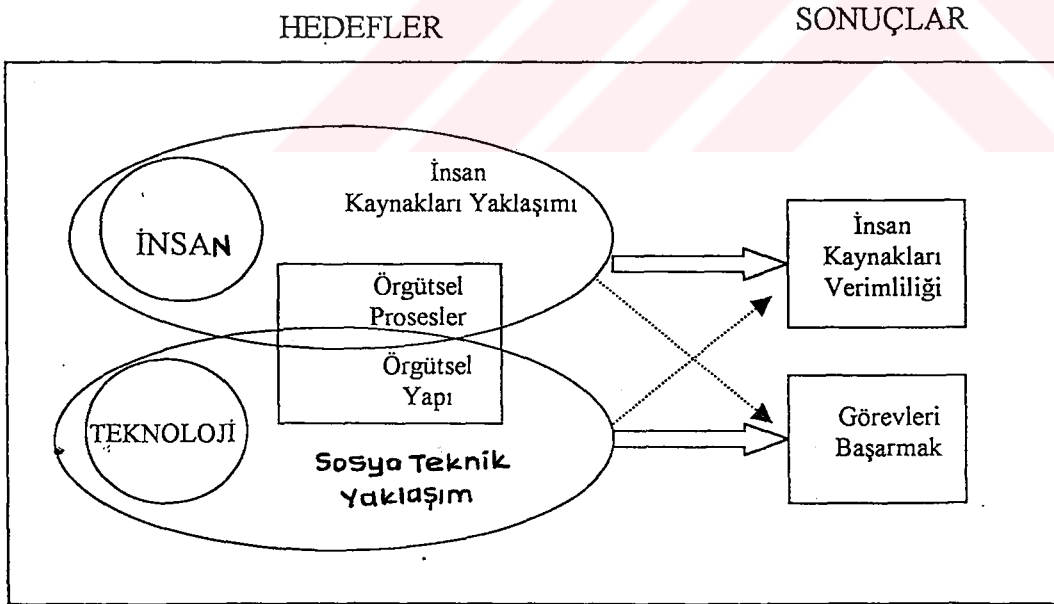
-Kültürel değişimi temel olarak amaçlayan örgüt geliştirme çabaları, davranış biçimlerinden ve danışmanlarından yararlanır.

Şekil 3. Organizasyonda Kültürel Gelişim⁹



Şekil 4. Örgüt Geliştirme Kübü

(Örgüt Geliştirme'yi Sınıflandırmak İçin Proje)



Şekil 5. Örgüt Geliştirme Yaklaşımı

Örgüt Geliştirme'nin tanımlama ve açıklamalarının ortak noktaları Örgüt Geliştirme'nin ortak özelliklerini ortaya çıkarır:

⁹ QUALITY PROGRESS; "How ol Culture Develops Within an Organization" USA 1993, s.61

- Örgüt Geliştirme, bilinçli bir faaliyettir. (Planlanır- Yönetilir)
- Örgüt Geliştirme, örgütsel süreçlere yöneliktir. (sorun çözme-Karar verme).
- Örgüt Geliştirme, süre gerektiren bir çabadır.(Uzun süre-kurumsallaşma)
- Örgüt Geliştirme, özel beceri gerektirir. (Davranış Bilimleri-sosyo-teknik sistem)
- Örgüt Geliştirme'nin özel bir takım değerleri vardır. (İşbirliği.Katılım)
- Örgüt Geliştirme tüm örgütü etkiler (örgüt kültürü-örgütsel buzdağı)
- Örgüt Geliştirme örgütü olumlu yönde etkiler. (Verimlilik-Etkenlik – Kalite Artışı)

1.2.2.Örgüt Geliştirme'nin Amaçları

Örgüt Geliştirme, kısaca tüm örgütün etkinlik, verimlilik ve örgüt üyelerinin mutluluklarının artırılması için girişilen çabaların toplamını içine almaktadır. Böylece organizasyonda dışarıdan yapılan bir müdahale veya bir değişim yardımıyla örgüt içinde gerek yöneticilerin gerekse de değişiklikler meydana gelmektedir. Çünkü yapılan bir müdahale veya bir değişim yardımıyla örgüt içinde gerek yöneticilerin gerekse de yöneticilerin inanç, değer ve tutumlarında bir takım değişiklikler meydana gelmektedir. Çünkü yapılan değişiklikler örgüt üyelerinin algılama ve kültürlerini, organizasyonun yapısını, üretim teknolojisini, örgüt içinde kişisel ve örgütlerarası ilişki ve süreçleri etkileyecek biçimde gerçekleştirilmektedir. Bu tarzda köklü bir değişiklik ve iyileştirme ise ancak planlı bir değişim sayesinde sağlanabilecektir¹⁰.

1.3.Örgüt Geliştirme Sürecine İlişkin Teknikler

Örgüt Geliştirme Sürecinde kullanılan ve değişmeyi gerçekleştiren teknikler üç kategoride incelenebilir.

- Örgütün yapısına ilişkin teknikler veya sistem yönlü teknikler.
- Görev –teknoloji esaslı teknikler

¹⁰ EREN Erol; a.g.k., s.380

-Birey ve grup amaçlı teknikler

1.3.1.Örgütün Yapısına İlişkin Teknikler

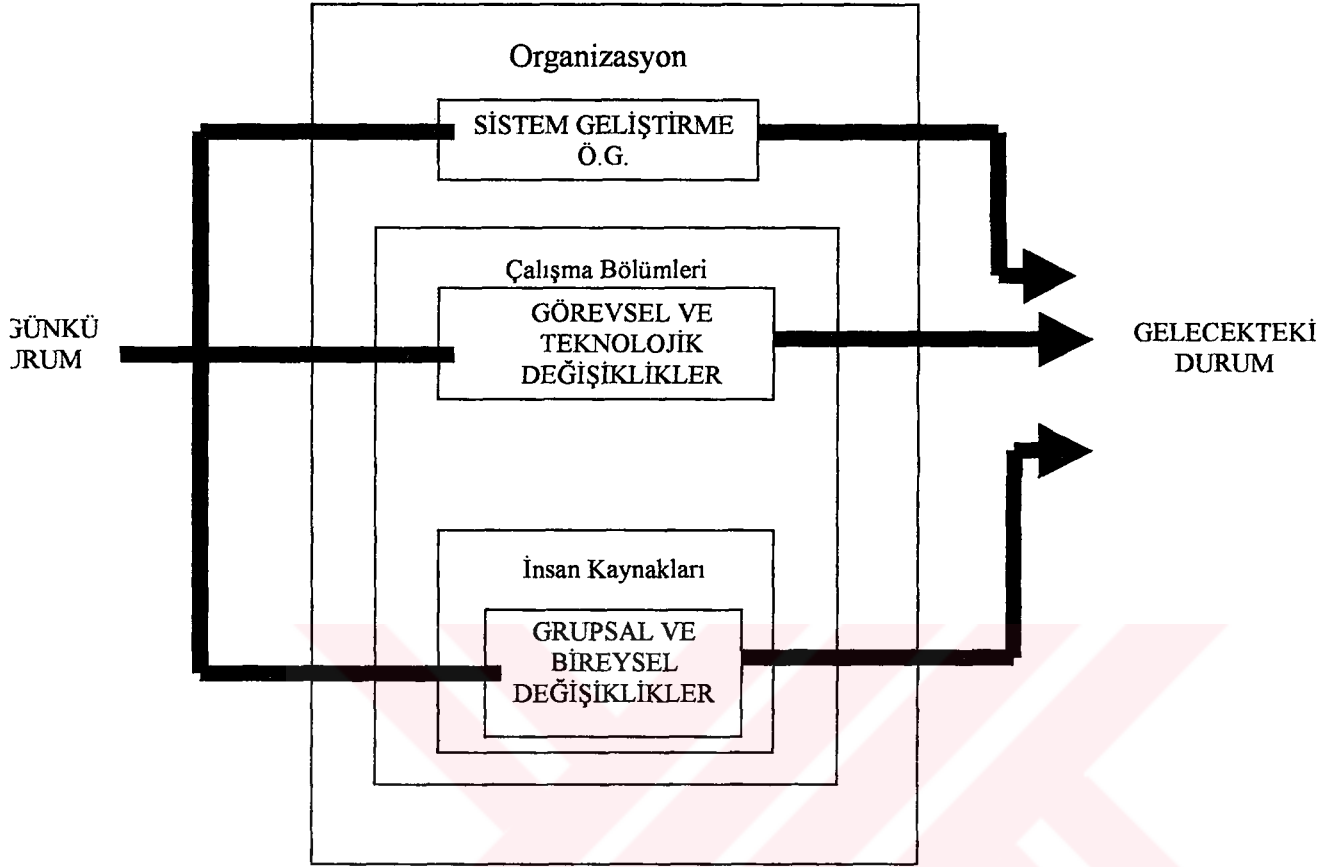
Örgütün yapısına ilişkin müdahale teknikleri örgütü daha organik bir yapıya dönüştürmek amacıyla planlanmıştır. Bunun içinde en belirgin olanları yapısal yeniden yapılanma ya da yapısal değişim, yeni ödül sistemleri uygulaması ve örgütün kültürünün değişimine ilişkin çabalardır.

Yapısal Yeniden Yapılanma (Structural Reorganization) :

Örgüt Geliştirme sürecinde yapısal değişimlerde amaç, örgüt yapısını bürokratiklikten kurtaracak, çevresel değişikliklere uyum göstermesini sağlamaktır. Böylece yeni organizasyon modellerine geçmek için gerekli olan organik yapıya kavuşulacaktır.

Yeni Ödül Sistemleri Uygulaması:

Performansa göre ücret ödeme sisteminde çalışanlar kendilerini geliştirmeye uğraştıkları ölçüde aldıkları ücret te yükselmektedir. Hatta geliştirme uzmanları artık bireysel ödüller yerine grup ve hatta örgüt boyutunda ödüllere yer vermektedirler. Örneğin, herhangi bir proje zamanında başarı ile tamamlandığı zaman o işte çalışan bütün personel ödüllendirilmektedir. Yani işletmenin o işten elde ettiği kar doğrultusunda, çalışanlar bu kardan katılımları ölçüsünde pay alabilmektedirler. Örgüt geliştirme’de bu tür programlar bireylerin geliştirmelerini hızlandırdığı gibi takım çalışmalarını veya grupla birlikte çalışmayı da özendirilmektedir. Bu uygulamada çalışanlar ve yöneticiler için yeni roller yaratılarak, karşılıklı etkileşim engellerini yıkmak, işbirliğini arttırmak, güçlü bir işletme kimliği yaratarak, örgütün yönetim felsefesini geliştirmek hedeflenmektedir. Bu nedenle uzun dönemli bir örgüt geliştirme tekniğidir. Bu konuda scanlon planı ve duncan planı en çok bilinen tekniklerdendir. Kullanılan planların örgütün özelliklerine göre uygulanması önem taşır.



Şekil 6. Örgüt Geliştirme Teknikleri

Scanlon Planı, örgütlerde çalışanların fiziki çabalarının yanında düşünceleriyle de katılımlarını sağlayarak, bu şekilde verimlilikten doğan kazancın paylaşılmasını esas alır. Bu planın iki temel özelliği vardır. Maliyetlerin azaltılmasının paylaşımı ve örgüt üyelerinin etkili bir şekilde kararlara katılması.

Duncan Planı, bir bütün olarak örgüt başarısını arttırmayı ve elde edilecek kazancın paylaşılmasını esas alan iki kademeli takım kurma tekniğidir. Birinci kademede her bölüm bir nezaretçi ile bir veya daha fazla sorumlu üyeden oluşan bir takım kurar. Her takım ayda en az bir kere toplanır ve bölüm için verimliliği arttırmayla ilgili fikirler tartışılır. Daha az maliyetli alanlar hemen uygulanabilir. Daha pahalı teklifler ise üst kademede ikinci bir takım tarafından değerlendirilir. Bu takım üst yöneticiler ile bilim adamları ve sendikacılardan oluşur. Bu takım da ayda en az bir kere toplanır ve bölüm ve takımların faaliyetlerini, başarılı çalışmalarını, planın mali yapısını görüşür.

Örgüt Kültürünü Değiştirme

Dünyadaki büyük organizasyonlardan olan AT ve T, xerox, Ford motor şirketleri örgüt kültürünü değiştirme konusunda olumlu çabalar sergilemişlerdir. Örneğin, iletişim kanallarını genişletme, yeni kanallar açma, risk toleransını genişletme, yönetiminin kontrolünü azaltma gibi yeni kültürel değerler bu şirketlerde çok olumlu olarak benimsenmiştir.

1.3.2.Görev Teknoloji Değişimine İlişkin Teknikler

Görev teknoloji değişimi insanların yerine getirdiği işlerin veya teknolojik süreçlerini, aletlerin değişimine yöneliktir. Bu kategoride işlerin yeniden dizaynı, sosyo teknik sistemler ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programlar incelenebilir.

İşlerin Yeniden Dizaynı

İşlerin yeniden dizaynı içinde iş değiştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, otonom çalışma grupları gibi örnekler yer almaktadır. İşlerin dizaynı yapısal yeniden yapılanma tekniğine benzemekle beraber burada örgütün yapısından çok, iş düzeyine önem taşımaktadır. Amaç işlemin yapılış biçimini değiştirmektedir.

İş dizaynı daha çok örgüt içinde ustabaşı ve orta düzey yöneticiler tarafından uygulanır. Örneğin, orta büyüklükteki bir bankada belirli bir bölümün yöneticisi, işyerinde işe gelmeme eğiliminin ve işgören devir hızının artmakta olduğunu saptandığı zaman bölümünün iş tasarımını değiştirmek için bir hareket planı uygulamalıdır.

İşletmelerde bu konudaki önemli yaklaşımlardan bir tanesi Ricky W.Griffin'in önerdiği yaklaşımdır. Bu yaklaşım 9 adımdan oluşmakta olup, bireyi işi ve örgütün tümünü göz önüne alıp birleştirdiği için önem taşımaktadır.

- 1.Basamak : Değiştirme ihtiyacını belirleme
- 2.Basamak : İşin yeniden dizaynının seçimi
- 3.Basamak : İş sisteminin ve içeriğinin teşhisi

- a)Mevcut işlerin teşhisi
- b)Mevcut işgücünün tesbiti
- c)teknolojinin tesbiti
- d)Organizasyon yapısının tesbiti
- e)Liderlik davranışlarının tesbiti
- f)Grup ve sosyal süreçlerin teşhisi

4.Basamak : Önerilen değişime ilişkin maliyet/fayda analizi

5.Basamak : Gelişme

6.Basamak : Görevin yeniden dizaynı için gerekli stratejinin formülasyonu

7.Basamak : İş değişikliğinin uygulanması

8.Basamak : Görevi tamamlayıcı değişikliklerin uygulanması

9.Basamak : Görevin yeniden tasarımı çabalarının değerlendirilmesi

Teşhis aşamasında işin yer aldığı tüm iş çevresi analiz edilir. İş değişiklikleri dikkate alındığında örgüt yapısının, özellikle işle ilgili kuralların ve karar verici otoritenin değerlendirilmesi önem taşır. Örneğin; eğer işler, iş görenlere çalışma yöntemlerini seçme konusunda ya da çalışma programlarını belirleme konusunda daha fazla özgürlük taşıma amacıyla yeniden dizayn ediliyorsa, mevcut istemin teşhisi ve iş kurallarının böyle bir özgürlük tanıyıp tanımadığının belirlenmesi gerekir. Teşhis aynı zamanda çalışma gruplarının ve gruplararası dinamiklerin de değerlendirilmesini içermelidir.

Maliyet fayda analizi, bunlardan bazıları doğrudan ölçülebilir bir nitelik taşırken, bir kısmı da dolaylı ve sayısal olarak ölçülemeyen bir nitelik taşır. Yeniden dizayn beklenmedik maliyetleri ve faydaları içerebilir.

MALİYETLER	FAYDALAR
-DİREKT/SAYISAL Yeni teknolojilerin satın alınması zaman Zaman azalımı Ücret artışı	-DİREKT/SAYISAL Çalışma sisteminin gelişmesiyle artan performans
-DOLAYLI/SAYISAL OLMAYAN Değişimi takiben kısa dönemde rol belirsizlikleri-çatışma Değişikliğe karşı olan işgörenlerin işten soğuması veya yabancılaşması	-DOLAYLI/SAYISAL OLMAYAN Artan işgören tatmini Artan işgören motivasyonu Artan çalışma yaşamı kalitesi Artan grup performansı
-POTANSİYEL Planlanmamış engel ve gecikmelerin ortaya çıkması planlanmamış ilave değişiklikler Organizasyon yapısında planlanmamış değişiklikler Danışmanlarla ilgili planlanmamış moral problemleri	-POTANSİYEL işgörenlerin çabalarının artmasıyla artan performans işgörenlerin işletmeyle daha fazla bütünleşmesi

Şekil 7. Görevlerin Yeniden Oluşturulmasında Olası Maliyet ve Fayda Listesi

Stratejinin Belirlenmesi: İşlerin yeniden dizaynı dikkatli bir planlamayı ve bir stratejinin formülasyonunu gerektirir. Stratejinin belirlenmesi dört aşamalı bir süreçtir. Birinci aşamada organizasyon, değişikliği kimin dizayn edeceğine karar vermelidir. Şartlara göre planlama ekibi sadece üst düzey yöneticilerden oluşabildiği gibi, montaj hattı işçilerinden ve onların danışmanlarından da oluşabilir. Bir sonraki aşamada oluşturulan takım iş dizaynı kuramlarına, işletmenin ihtiyaçlarına, hedef ve koşullarına göre iş değişikliklerini yapar. Üçüncü aşamada takım, uygulamanın zamanına karar verir ki bu zamanlama gerekli donanımların alınması, yerleştirilmesi, iş eğitimlerinin verilmesi, yeni fiziksel düzenlemelerin yapılması için bir geçiş dönemini gerektirir. Dördüncü aşamada strateji planlayıcılarının iş değişikliklerinin

örgüt içinde diğer tamamlayıcı ve destekleyici değişiklikleri gerektirip gerektirmediğini dikkate alıp, buna göre çalışmaları son dönemdir. Raporlama ve tazminat sistemleri gibi.

Destekleyici Değişikliklerin Uygulanması: İşlerin yeniden dizaynı çabalar örgütün diğer bölümlerindeki değişiklikleri de zorunlu hale getirebilir. Örneğin, daha önceki işler için hazırlanmış düzenlemeler, yeniden tasarlanan işler için uygun olmayabilir. Performans değerlendirme sistemi, görev dağılımı, personel seçim kriterleri, fiziksel yerleşim planı, raporlama sistemleri bu yeni tasarıma uygun olmalıdır. İş değişikliklerinin uygulanmaya başlanmasında sonra bazı düzeltici önlemler gerekli olmasına rağmen, önceden yapılmış dikkatli bir planlama bu olası sorunları en aza indirebilir.

Sosyo-Teknik Sistemler:

Her işin başarılması belirli bir teknolojiyi ve sosyal bir sistemi gerektirir. Örgütlerin dizaynında sosyo-tekniik sistem yaklaşımı örgütü açık bir sistem olarak görür ve bu sistem içinde iki önemli alt sistem teknik ve sosyal sistemlerdir. Sosyal sistemler örgüt içinde çalışanlarla onların diğer kişilerle olan ilişkileriyle ilgilidir. Bu yaklaşımın temel felsefesi; her başarılı iş dizaynının işin gerektirdiği sosyal ve teknik düzenlemeleri birleştirerek uygulaması inancıdır.

Teknoloji sosyal sistemi zorlayarak, bireylerin işin yapılması için gerekli davranışlarını şekillendirir. Ancak; iş tasarımcıları bireylerin kişiliklerini, tutumlarını, diğer insanlarla ve danışmanlarıyla olan ilişkilerini ihmal ettikleri takdirde, en iyi dizayn edilen teknik sistemler bile başarısızlıkla sonuçlanır. Bu nedenle teknoloji ve birey birbirini tamamlayan unsurlardır. Bu iki sistem ne derece uyumlu olarak birlikte yürütülürse, işin başarısı da o kadar artacaktır. Örgüt geliştirme de sosyo teknik yaklaşım, teknolojiler, yapı ve sosyal süreçler arasında uygunluğu sağlayarak örgütsel etkinliği arttırmayı hedefler.

Kendine iş dizaynı konusunda sosyo-tekniik sistem yaklaşımını benimseyen bir örgüt geliştirme ajanı işe bireylerden değil, gruplar oluşturarak gruplardan başlamalıdır. Yani grupları organize ederek değişimi kavramsallaştırıp, benimsetmek,

İhtiyaçları saptamak başarılı bir örgüt geliştirme için büyük önem taşır. Böylece ihtiyaçlara göre mümkün olan teknolojilerden biri seçilerek, grup amaçları ile örgütün amaçları bütünleştirilebilir. İş dizaynı; işgörenin, yapılan işin, teknolojinin ve ortamın bir fonksiyonu olduğu için bu faktörler arasında uyum sağlamak sosyo-teknik sistem yaklaşımıyla mümkün olur.

Çalışma Yaşamının Kalitesini Yükseltici Programlar

Çalışma yaşamının kalitesi kavramı; işin, insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ihtiyaçların tatminine ve onların işyerinde faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına ve yeteneklerini fark etmelerine geliştirmelerine fırsat veren bir ortamın yaratılması anlamına gelir.

Çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programlar arasında; işlerin yeniden dizaynı, katılımcı yönetim, esnek çalışma saatleri, kalite çemberleri sayılabilir. Çalışma yaşamının kalitesini yükseltici çalışmaların başarılı olması için, yönetim ve sendika programların hazırlanması ve uygulanmasında beraber hareket etmek zorundadır. Ayrıca hareket planları aynen planlandığı gibi başından sonuna kadar adım adım uygulanmalıdır.

Çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programlar ortak bir amaca hareket etmektedir. Bu da verimli çalışma koşullarının oluşturulmasıyla örgütün etkinliğini ve başarısını arttırmaktadır.

1.3.3. Birey ve Grup Amaçlı Teknikler

Örgüt Geliştirme tekniklerinin büyük bir çoğunluğu işgören davranış ve tutumlarının değişimi; iletişim, karar verme ve problem çözme süreçlerine ağırlık vererek başarırlar. Bu tür teknikler arasında yoğun bir eğitim ve yönetici geliştirme de yer alır birey ve grup amaçlı teknikler arasında duyarlılık eğitimi, saha araştırması geri bildirim, ekip oluşturma, süreç danışmanlığı ve gruplar arası ilişkileri geliştirme gibi teknikler yer alır.

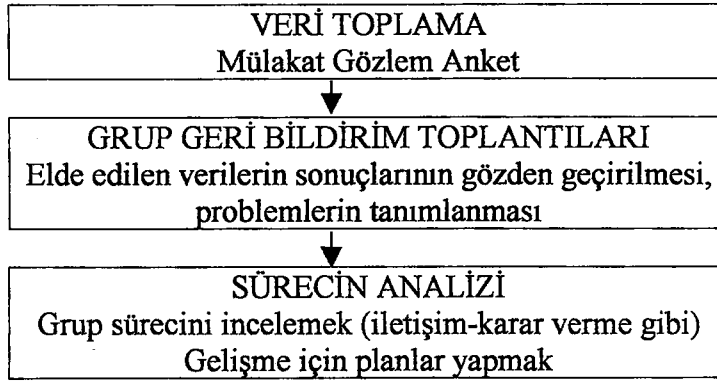
Duyarlılık Eğitimi: (Sensitivity Training)

Bu tür eğitim karşımıza tartışma grupları (encounter groups), T Grup çalışmaları (Training Groups) gibi adlar altında çıkmaktadır. Bu tekniklerin hepsi insan davranışlarını yapılaşmamış bir grup etkileşimi ile değiştirme amacını taşır. Duyarlılık eğitimi insanların duygu ve davranışlarını analiz ederek, bireyler arası ilişkileri geliştirmeye çalışan bir eğitim tekniğidir. Bu eğitimin en önemli amacı birbirleriyle çeşitli ilişkiler içinde bulunan insanların kendilerini tanımalarını kolaylaştırmak ve böylece başkalarıyla daha iyi ve verimli çalışmalarını sağlayacak yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olmaktır.

Saha Araştırması Geri Bildirimi (Survey Feedback)

İş görenlerin sahip oldukları tutumları algılama farklılıklarını ve bunları gidermenin bir yolu saha araştırması geri bildirimidir. Burada hazırlanan anket formları örgütün üyelerine doldurulup ayrıca araştırma formu hazırlanmadan önce iş görenlere ne tür konuların önemli olduğu hakkında fikirleri sorulabilir. Anket formu çok geniş bir konuyu kapsayabilir. Örneğin karar verme uygulamaları, bir çok konuya ilişkin görüşleri, bölümler arası koordinasyon, tatmin ve tatminsizlik nedenleri, işin kendisi, meslek arkadaşları ve danışmanların tutumları gibi.

Araştırma bulgularının işgörenlere geri bildirilmesi tekniği; verilerin elde edilmesi, özetlenmesi problemlerin belirlenmesi tartışılması ve çözülmesi suretiyle iş görenlerin bireysel olarak gelişmesine katkıda bulunur.



Şekil 8. Geri Bildirim Süreci

Süreç Danışmanlığı (Process Consultation)

Süreç Danışmanlığının amacı, dışarıdan gelen bir danışman aracılığıyla çalışanlara ve özellikle yöneticilere yardımcı olup, bazı süreçleri anlamalarını kolaylaştırmaktır. Bu yardımlar arasında iş akış sistemini ayarlamak, bölüm üyeleri arasındaki informal ilişkileri düzenlemek ve formal iletişim kanallarını geliştirmek sayılabilir. Süreç danışmanlığı tekniği duyarlılık eğitimine benzemekle beraber bazı farkları mevcuttur. Duyarlılık eğitiminin amaçlarından biri örgütün etkinliğini, bireyler arası ilişkileri geliştirerek sağlamaktır. Süreç danışmanlığında ise daha çok işe yönelik bir çaba vardır. Burada danışman başvuran yöneticinin etrafında neler olup bittiğini anlamasına yardımcı olur. Yani hem kendisini anlamasına ve tanınmasına hem de onun etrafındaki diğer insanlarla olan ilişkilerinde yardımcı olur. Bu ilişkide örgütün sorunlarını çözmeye ilişkin bir çaba yoktur. Burada danışman kendisine başvuran kişilere rehberlik ederek, onların sorunlarını çözmelerine yardımcı olur.

Ekip Oluşturma (Team-Building)

Grup üyeleri arasındaki ilişkiler, grubun başarısı için kritik bir öneme sahip olduğundan, ekip oluşturma ve geliştirme örgüt geliştirme için faydalı bir yol olmaktadır.

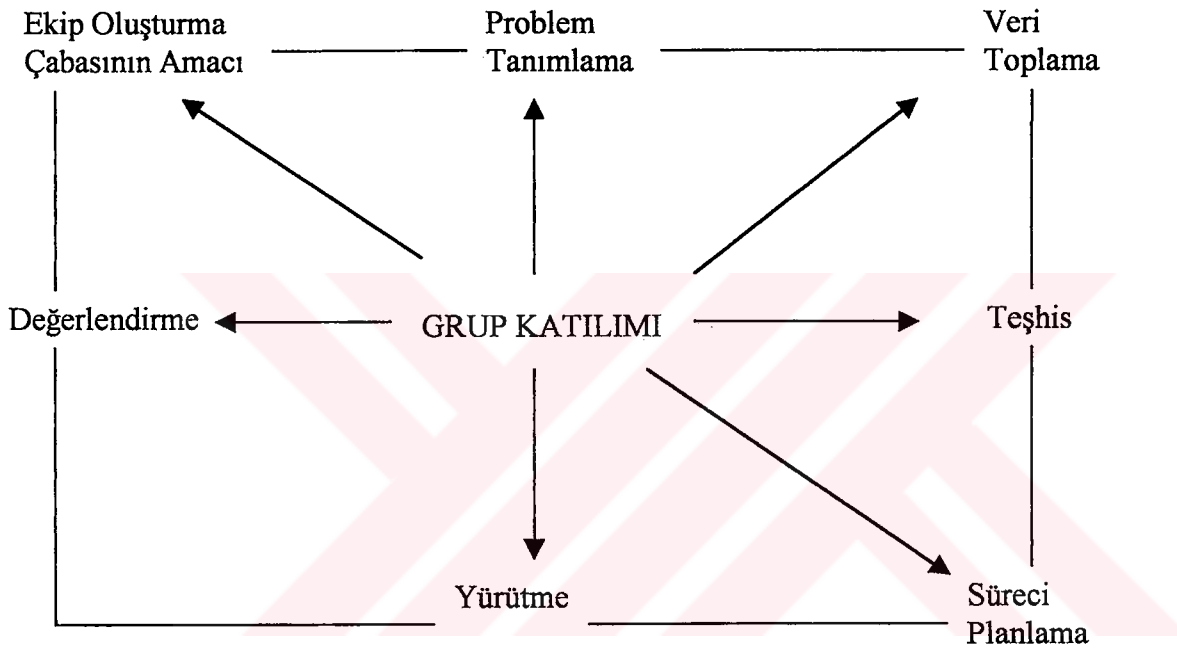
Ekip oluşturma çabasının amaçları

- Takımın amaçlarını veya önceliklerini oluşturmak,
- Yapılan işi veya işin yapılış biçimini analiz etmek,
- Grubun iş yapma biçimini incelemek, yani normlarını-karar verme sürecini ve iletişim sistemlerini incelemek,
- Çalışan ve çalışanlar arasındaki ilişkileri incelemek,

Ekip oluşturma en belirgin özelliği grup katılımının her noktada olmasıdır. Ekip oluşturmada bir değişim ajanı gerekli olabilir, ancak zamanla gruptan takım ruhuna geçildikçe bu ajana duyulan gereksinim azalır. Katılım özellikle veri toplama-ekip geliştirme ve değerlendirme aşamalarında önemlidir. Veri toplamada üyeler grubun fonksiyonlarıyla ilgili bilgiyi paylaşırlar. Grubun görüşleri böylece gelişim sürecinin temelini oluşturur. Değerlendirme aşamasında üyeler gelişim çabasının

etkinliği hakkındaki bilgi kaynağıdır. Ekip oluşturma bir defalık bir deneyim değil aksine devamlı bir sũreçtir.

Takım oluşturma grubun her ũyesinin rolũnũ açıklama açısından da ũnem taşır. Buna “rol analiz tekniği” de denilmektedir. Burada her ũyenin rolũ tanımlanır ve ağıklığa kavuşur. Rol ile ilgili belirsizlikler ortaya ııkar ve ızũmlenir.



şekil 9.Ekip Oluşturma Sũreci

Gruplararası İlişkileri Geliştirme (İntergroup Developpment)

rgũt içindeki gruplar arasında bir ıatışma sz konusu olduğunda rgũt geliştirmeye engel teşkil eder. Bu tũr ıatışmaları ızmetmek için en ıok kullanılan metod “sorun ızme” yaklaşımıdır. Burada her grup bağımsız olarak toplanır, kendilerini nasıl algıladıklarına ilişkin bir liste, bir de karşı grubu nasıl algıladıklarına ilişkin bir liste hazırlanır. Daha sonra bu listeler değiş-tokuş edilir. Benzerlikler ve farklılıklar tartışılır, ve bunun nedenleri ũzerinde durularak farklılıklar ve bunları giderme yolları için faaliyet planları yapılır. Sorunun ızũmũyle ilgili olarak gruplar tekrar kendi ıalışma yerlerine giderek ızũm listeleri hazırlar. Sonra bir araya gelerek tartışırlar. ızũm listeleri birleştirildikten sonra ũncelik ve ũnem sıralarına gre sıralanırlar. Daha sonra ızũmler için faaliyet planları yapılır. Bazen de ıatışma içindeki grupların

üyelerinden alt gruplar oluşturularak daha iyi teşhis yöntemleri üzerinde durulur ve bu grupların oluşturdukları çözüm yolları ilişkileri geliştirmek amacıyla uygulanır. Bu tür yaklaşımın amacı, belirli iş ilişkileri içinde olan gruplar arasında etkileşimi arttırmak ve olumsuz rekabeti azaltmak, bağımsızlık yerine karşılıklı dayanışma fikrinin gelişmesini ve oluşmasını sağlamaktır.

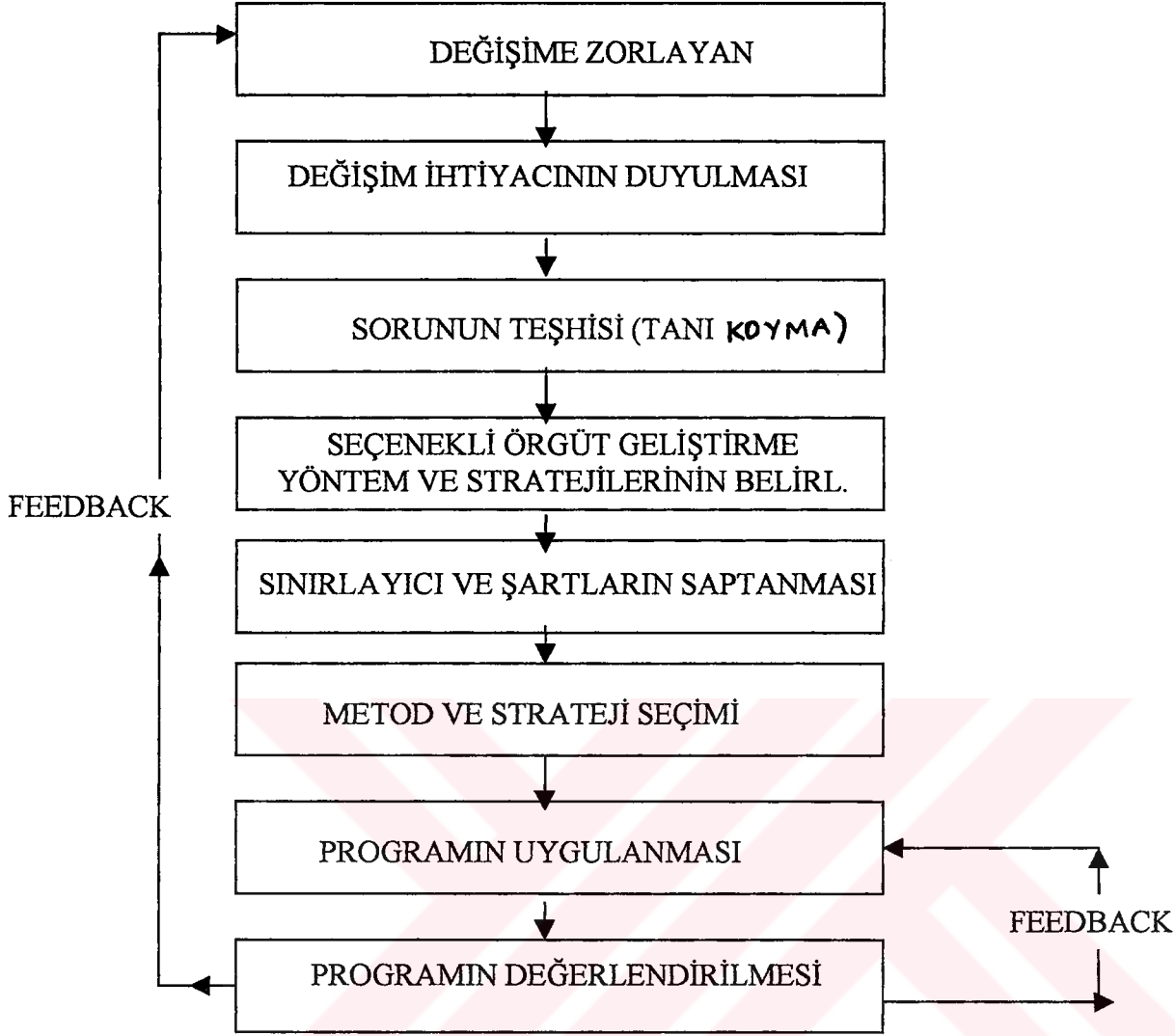
1.4.Örgüt Geliştirme Yönetim Modeli

Örgüt Geliştirme çabasının hedefi, süregelen etkenlik kabiliyeti ile organizasyon sağlığını ve performansını arttırmaktır. Örgüt geliştire çabasının başarısı büyük ölçüde yönetimin kalitesi ile ilgilidir. Üst yönetimin desteği, enerji ve personelin çabası, katılımı gereklidir. Örgüt geliştirmenin yönetiminde Change manager ve change agent olarak iki kavram karşımıza çıkmaktadır.

Change manager; organizasyonunun yönetim kurulu başkanı ya da departman yöneticisi gibi, organizasyonun etkenliğinden sorumlu ve organizasyondaki planlama ya da geliştirme çabalarında yönetimin büyük sorumluluğu olduğunu kabul etmek zorunda olan kişidir.

Change Agent; örgüt içinde ya da dışında bulunan, değişim çabasının yönetimi için teknik uzmanlık ya da danışmanlık yardımı sağlayan kişidir. Onlar değişim çabasının planlanması için eleman sağlarlar, sistem için bilgi toplarlar, eğitim ve danışmanlık için teknik bilgi yardımı sağlarlar. Değişim ajanının profesyonel rolü, örgüt geliştirme işinin başlatılmasıdır¹¹.

¹¹ MASSARIK Fred; Advances in organization Development, Ablex Publishing Corporation, New Jersey, 1990, s.147



Şekil 10. Örgüt Geliştirme Yönetim Modeli

YÖNETİM KURULU	BASAMAK 1			BASAMAK 2		BASAMAK 3	BASAMAK 4
	Grup Konferansı	Başkan Lab.	Grup İncelemesi	Çalışmasını Geliştirme	Örgüt Geliştirme Projelerinin Seçilmesi	Örgüt Geliştirme Projesi	Örgüt Geliştirme Projesi
GENEL MÜDÜR					Bütün Kademelere Yayılması		
DEPARTMAN YÖNETİCİLERİ		T-Grupları 4	T-Grupları 5	Bireyler ve Gruplararası İlişkiler	Politikalar Prosedürler		
CHANGE AGENT	Tutum ve davranışların İncelenmesi	Eğitim Programları					
CHANGE AGENT YARDIMCISI	Bireylerden Seçilen	Davranış Geliştirme - Örgüt Geliştirme Semineri - Eğitim Semineri					
ÇALIŞANLAR	T-Grupları 1-3				T-Grupları 6-12	T-Grupları 13-∞	
ZAMAN	Kasım 10-16	Kasım 19	Ocak 26-31/97	Şubat 2-8	Şubat 12-15	Ağustos 97 → Ağustos 98 →	98'den sonrası
KONTROL NOKTALARI							

Şekil 11. Kompleks Organizasyonlarda Örgüt Geliştirme Program Şeması

Dış ve iç güçler etkilerini finansal raporlarda, kalite denetim verilerinde, bütçe ve standart maliyet bilgilerinde gösterirler. Kar ve Pazar paylarının azalması, kalite ve müşteri tatmininin azalması, iş gören devir hızının ve devamsızlığının artması örgütün rekabet edebilirliğini olumsuz yönde etkiler. Örgüt geliştirmeye bu nedenlerle gerek duyulur ve yönetici eylem kararı alır. Örgüt geliştirme için gerekli amaçlar belirlenmelidir. Duyarlılık eğitimi, amaçlara göre yönetim, yönetsel grid gibi örgüt geliştirme yönetim ve stratejileri belirlenir. Sınırlayıcı şartlar saptanır. Örgütsel iklim örgüt geliştirme programını desteklemiyorsa başarı sağlanamaz. Katılmalı yönetim uygulanmalıdır. Daha sonra örgüt geliştirme programı uygulamaya konulur. Uygulama alanı ve zamanı önemlidir. Yeni durum dondurulmalı ve sürekli duruma getirilmelidir. Bir sonraki aşamada yöneticinin kaynakları ne ölçüde iyi kullandığını görebilmek ve feedback sağlamak için program değerlendirilir. Örgütsel gelişme sonucunda; daha kaliteli üretim, daha az iş kazası, daha az devamsızlık, daha az şikayet, daha düşük maliyet ve kalite-verimlilik-etkenlik artışı gibi faktörlerden en az birine ulaşmak gerekmektedir. Aksi takdirde programda hata vardır ve tekrar planlı gelişme sürecinin başına dönülür.

1.5.Örgüt Geliştirme'yi Etkileyen Unsurlar

Geniş anlamda örgüt geliştirmeye baktığımız zaman birbiriyle ilgili bir çok konunun örgüt geliştirme başlığı altında toplandığını görmekteyiz. Önemi örgüt içindeki insan kaynaklarına verdiğimiz zaman, bu faktör örgütsel davranış başlığı altında toplanmaktadır. Dolayısıyla örgüt geliştirme de örgütsel davranış konusuyla doğrudan ilgili olmaktadır. Ancak örgüt geliştirme, örgütün veya yönetimin normal gelişim sürecinden farklı bir anlam taşır. Bu nedenle yönetim-organizasyonla ve örgütsel davranışla ilgili bir çok konu örgüt geliştirme ile yakından ilişkilidir. Örneğin sosyo-teknik sistemler, liderlik, amaçlara göre yönetim, yetki devri, T Grupları, kalite çemberleri hep örgüt geliştirmenin bir parçası olarak görülmektedir.

Örgüt içinde performans arttırmada beş önemli konu birbiriyle ilgili olarak örgüt geliştirmeyi etkilemektedir¹².

¹² ÖZKALP Enver-KIREL Çiğdem, a.g.k., s.442

1.5.1.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür.

Şekil 12. İki Farklı Örgüt Kültürü¹³

A İŞLETMESİ	B İŞLETMESİ
-Bu işletme imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.	-Bu işletme de imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.
-İşletmede çalışanların uymak zorunda olduğu katı kurallar vardır.	-Burada kurallar ve kaideler yok denecek kadar azdır.
-Yöneticiler çalışanların verimliliklerini ve amaçlara ulaşip ulaşmadıklarını sıkı bir biçimde denetlerler.	-İş görenler güvenilir ve çalışkan bireyler olarak görülür, bu nedenle denetim yok denecek kadar azdır.
-Her işgören karşılaştığı en küçük problemi ustabaşısına bildirmek zorundadır. Sorunun çözümü ustabaşısına bırakılmıştır.	-Çalışanların kendi sorunlarını kendilerinin çözmesi beklenir. Ancak her istedikleri zaman danışmanlarına başvurabilirler.
-İş görenler birbirleriyle ancak formal kanallarla iletişim kurabilmektedirler. Çünkü yönetimin çalışanlara olan güveni tam değildir. Bu nedenle onları sıkı bir denetim altında tutar.	-Üst yönetimin organları otoritelerini göstermek istemezler. Çalışanların kendi becerilerini geliştirmeleri büyük destek görür.
-Yöneticiler ve personel bir birine çok benzemektedir. Yıllardır aynı işletmede çalışmışlar ve işletmenin bir çok departmanında rotasyon usulü ile çalışarak şimdiki mevkilerine gelmişlerdir. Bu nedenle belirli bir konuda ihtisaslaşmamış ancak her şeyi az çok bilen kişilerdir.	-Bireyler ve bölümler arası farklılıklar doğal olarak nitelendirilir. Yöneticiler sadece kendi departmanındaki başarılarıyla değil, diğer bölümlerle kurdukları olumlu ilişkiler ve entegrasyon nedeniyle de ödüllendirilirler. Ödül ve terfiler hem bireylerin organizasyona olan olumlu katkıları hem de geliştirdikleri fikirler, davranış biçimleri ve çalışma alışkanlıkları göz önüne alınarak yapılır.
-Bireysel çabalar, az hatalı işler üretme örgüt içinde değer taşımakta ve bu tür çalışanlar ödüllendirilmektedirler.	

¹³ ROBBINS Stephen P.; Organizational Behavior, Prentice Hall, New York 1991, s.575

1.5.1.1.Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller Parsons ve Agil Modeli

ADAPTATION (Adaptasyon-Uyum)

GOAL ATTAINMENT (Amaç Belirleme-Amaca ulaşma)

ITEGRATION (Bütünleşme)

LEGITIMACY (meşruluk)

Bir sosyal sistem hayatta kalmak ve gelişmek istiyorsa, değişen çevreye uyum sağlamalı amaçlarına ulaşmalı parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir.

<p>ADAPTATION UYUM</p> <p>Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği</p>	<p>GOAL ATTAINMENT</p> <p>AMACA ULAŞMA</p> <p>Sistemin amaç belirleme ve amaçlarına ulaşma yeteneği</p>
<p>INTEGRATION</p> <p>BÜTÜNLEŞME</p> <p>Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği</p>	<p>LEGITIMACY</p> <p>MEŞRULUK</p> <p>Sistemin hayatta kalabilme hakkı ve kabulü</p>

Şekil 13. Parsons'ın Agil Modeli

Bu modele göre, örgüt içindeki kültürel değerler AGIL Fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır.

OUCHI MODELİ :

Z Teorisinin mucidi olan William Duchi, örgüt kültürünü üç ayrı işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birincisi Tipik Amerikan şirketleridir. İkinci Tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir.

Duchi Analizinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır.

KÜLTÜREL DEĞERLER	JAPON ŞİRKETLERİNDEKİ GÖRÜNÜM	AMERİKAN Z TİPİ ŞİRKETLERİNDEKİ GÖRÜNÜM	TİPİK AMERİKAN ŞİRKETLERİNDEKİ GÖRÜNÜM
İŞGÖRENLERE BAĞLILIK	Yaşam Boyu İstihdam	Uzun Dönemli İstihdam	Kısa Dönemli İstihdam
DEĞERLENDİRME	Yavaş ve nicel	Yavaş ve Nicel	Hızlı ve Niteliksel
KARİYER GELİŞİMİ	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
KONTROL	Gizli ve informal	Gizli ve İnformal	Açık ve Formal
KARAR VERME	Grup	Gruba bağlı ve katılımcı	Birey
SORUMLULUK	Grup	Bireysel	Bireysel
ÇALIŞANLARA İLĞİ	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Şekil 14. Ouchi Modeli

1.5.1.2.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını etkiler. Ancak kültürün örgüt içinde de önemli fonksiyonları vardır.

-Kültürün bir örgütü diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolünün olmasıdır. Yani her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılar.

-Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturulur. Bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler.

-Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunurlar.

-Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı arttırmasıdır. Örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar.

-Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görmesidir. Yani çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir hem de onlara rehberlik eder.

1.5.1.3.Örgüt Kültürünü Öğrenme ve Geliştirme

Kültür yerleştikten sonra örgüt içinde olan çeşitli pratikler, eylem ve davranışlar onun benimsenmesine ve devamına yöneliktir. Ancak üç temel nokta kültürün varlığının sürdürülmesinde büyük önem taşır.

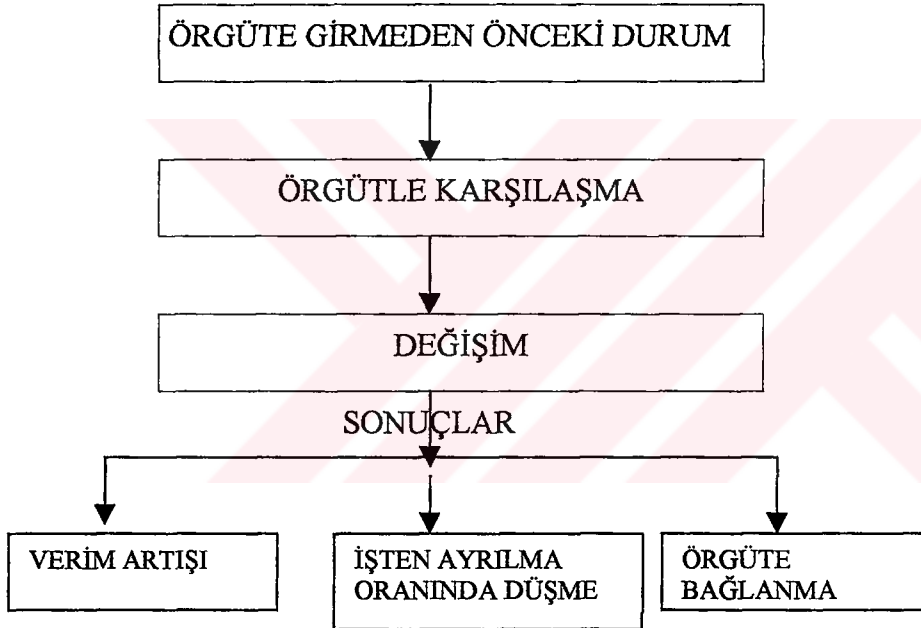
A)İŞGÖREN SEÇİMİ: İşgören seçiminin temel amacı, örgütü başarıya ulaştıracak bilgi ve yeteneğe sahip insanlar istihdam etmektir. Ancak işin yapısına ve gereklerine uygun birden fazla aday çıkabilir. İşte bu noktada kimin seçileceği büyük önem taşır. Burada seçim kriteri, bireyin değerlerinin örgütün değerlerine uygun olup olmadığını anlamaktır. Seçim sırasında adaylara örgütün yapısı ve çalışma değerleri konusunda da bilgi verilir. Eğer birey bu değerlerle kendi değerleri arasında bir çatışma olduğunun farkına varırsa başvurusunu geri alabilir. Böylece seçim iki yönlü olarak gerçekleştirilir. Bu şekilde örgütün değerlerine uygun insanlar seçilerek kültür korunmaya çalışılır. Yoğun mülakat teknikleri, grup mülakatları seçimde önemli bir rol oynar.

B)ÜST YÖNETİM TUTUM ve DAVRANIŞLARI: Yöneticilerin söyledikleri sözler, davranışları, normları koyma biçimleri (örneğin ne ölçüde riske girileceği, ne derece özgürlüğün iş görenlere tanınacağı) en uygun giyim biçimi, ödüllendirme, terfi kararları ve bunların nasıl yapıp uygulandığı kültürün korunmasında büyük önem taşır.

C)ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA: Yöneticiler işgören seçiminde ne kadar dikkatli davranırlarsa davransınlar, yeni işe girenler örgütün kültürü konusunda tam bilgili değildirler. Bu bakımdan yeni işe alınanlar örgütün değer ve normlarını bilmediklerinden, buna ters düşen davranışlarda bulunabilirler. İşte bu nedenle örgütler yeni işe alınan personele kültürü öğretmek ve onların uyumlarını sağlamak için yardımcı olmak isterler. İşte örgüt içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip,

diğerlerine aktarması sürecine veya uyum sağlaması sürecine örgütsel toplumsallaşma denir.

Yani çalışanlar örgüt içinde geçerli olan istenen ve istenmeyen davranışları, diğer çalışanlarla iletişim kurmayı öğrenmektedirler. Özellikle örgüt içindeki deneyimli personelin tutum ve davranışları gözlenerek bu süreç tamamlanmaktadır. Ayrıca örgüt içinde verilen formal eğitimin, dağıtılan kitap ve broşürlerin de önemli bir yeri vardır. Bu tür formal faaliyetler ve deneyimli personelin gözlenmesi birlikte bir süreci gerekli kılar ve kolaylaştırır. Böylece örgüt kültürü öğrenilerek, kültürün devamlılığı sağlanmış olur.



Şekil 15. Örgütsel Toplumsallaşma Süreci

1.5.2. İşgören Katılımı

Yönetime katılma, bir işletmede çalışan iş görenlerin temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır¹⁴.

Yönetime katılma, üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi katılanların böyle bir yönetim türü ile

¹⁴ SABUNCUOĞLU Zeyyat-Tüz Melek; Örgütsel Davranış, Ezgi Kitabevi, Bursa 1995, s.202

psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise yönetici ile iş gören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına yani yönetsel etkenlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır¹⁵.

1.5.3.Örgütsel Çatışma

Çatışma, iki veya daha çok insan arasındaki uyumsuzluk sonucu ortaya çıkabilir. Çatışmada bir mücadele veya tarafların karşı karşıya gelmesi söz konusudur. Birbirine zıt ve uygun olmayan sonuçların ilişkileri etkilemesi de çatışmaları ortaya çıkarır. Çatışma bireyler, gruplar, bir bütün olarak örgütler veya aralarında meydana gelebilir.

Çatışmalar genelde dört durumda meydana gelebilir:

-Özel amaç ve değerler karşılaştığında veya ilgili gruplar tarafından çatışma olarak algılandığında ortaya çıkar. Örneğin, bir işletmede pazarlama ve teknik hizmetler bölümü aynı değerlere sahip olmayabilir. Bu farklı değer yargılarına sahip olma sonucunda bölümler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar çatışmalara yol açabilir.

-İşletme içinde karşıt, baskıcı, tepki oluşturabilecek davranışlar çatışmalara neden olur. Örnek olarak sendika ve yönetim ilişkilerinin yarattığı çatışmalar verilebilir.

-Karşılıklı çıkar çatışmalarının ortaya çıkardığı çatışmalar vardır. Pazarlama ve teknik bölümün her ikisi de yönetimin gözüne girmeyi amaçladığı durumlarda çatışmalar ortaya çıkabilir. Bir grup diğer gruba göre üstünlük gösterip, onları başarısız duruma sokmak istediğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür.

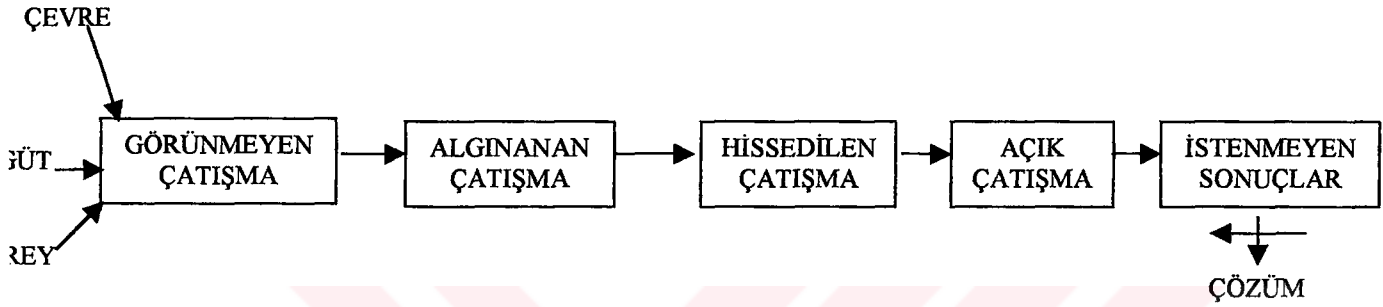
-Karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler olduğunda ortaya çıkar. Karar alma konusunda çeşitli zorlukların yanında değişik kişilerin veya grupların değişik görüşlere sahip olmaları nedeniyle çatışma konusu ön plana çıkar. Çeşitli nedenlerle

¹⁵ EREN Erol; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi, İstanbul 1993, s.153

ortaya çıkan çatışmada kişilerin konulara değişik açılardan bakmaları ve farklı çevrelerden gelmeleri önemli bir etkidir.

1.5.3.1.Çatışma Sürecini Anlama

Örgütlerde çatışmaların ana kaynağı farklı değer ve algılamalar, iş faaliyetlerinde karşılıklı dayanışma, farklı amaçlar ve paylaşılan kaynaklardır.



Şekil 16. Çatışma Süreci¹⁶

GİZLİ ÇATIŞMA : İki veya daha fazla grup bir amaç doğrultusunda çalıştıklarında potansiyel bir çatışma ortaya çıkar. Özellikle değişim dönemlerinde ortaya çıkabilir. Örneğin, örgütsel değişim sürecinde amaçlar doğrultusunda iş değişikliğinin yapılması, ücret kısıtlamaları, yeni görev dağılımları bu tür çatışmalara yol açabilir.

ALGILANAN ÇATIŞMA : Burada üyeler tam olarak çatışma nedenini açıklayamazlarsa çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar.

HİSSEDİLEN ÇATIŞMA : Algılanan çatışma çalışanlar arasında paylaşıldığında, çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıktığında artık çatışma hissedilmeye başlanmıştır. Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres belirgin şekilde ortaya çıkar.

AÇIK ÇATIŞMA : Bu durumda örgüt içindeki çatışmalar daha da belirginleşmiştir, dışarıdan hissedilir hale gelmiştir. Çatışmanın çözülmesi bu aşamada zorlaşabilir. Çatışmanın ilk aşamada çözülmesi çok daha kolaydır.

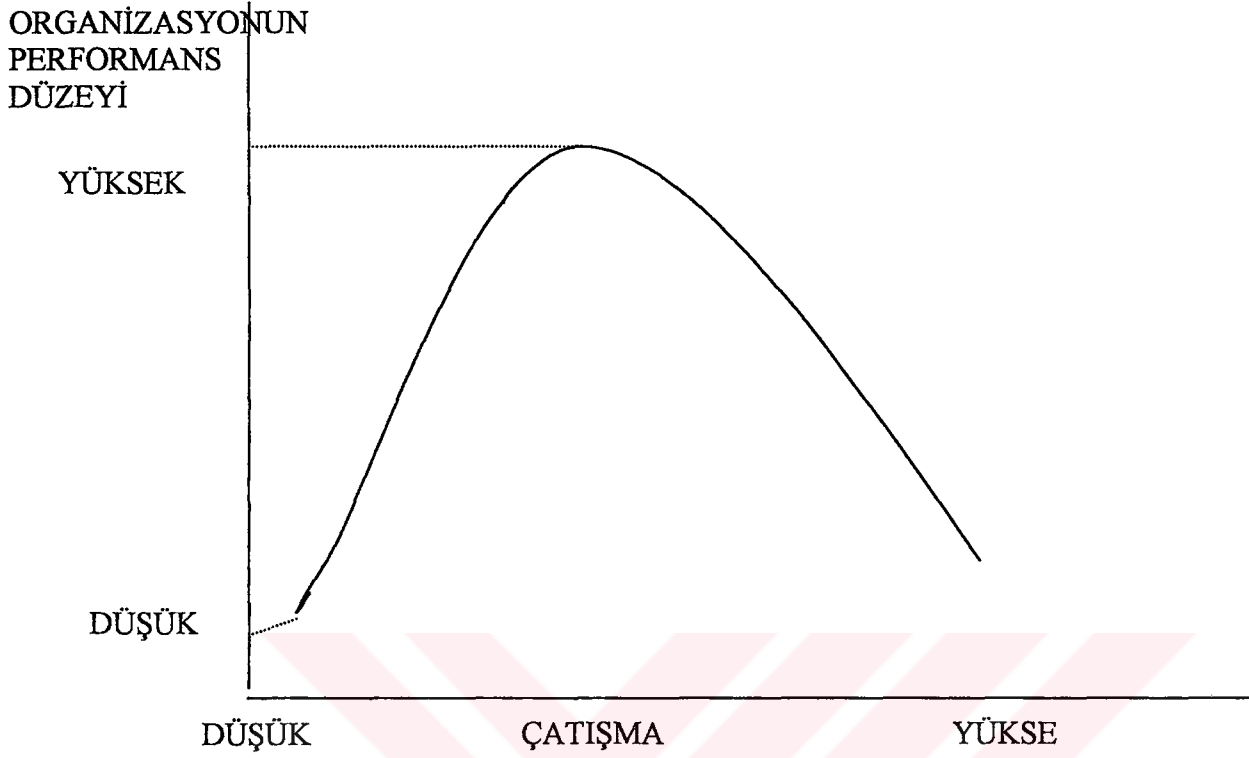
¹⁶ ÖZKALP Enver-KIREL Çiğdem; a.g.k., s.310

Ancak dışarıdan bile gözlenebilen bir çatışma olayı ortaya çıktığında, çözüm de zorlaşacaktır.

1.5.3.2.Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Bazı çatışmalar grubun amaçlarını destekler ve performansını geliştirir. Bunlar fonksiyonel ve yapıcı çatışmalardır. Grup performansını olumsuz etkileyen çatışmalar da vardır. Bunlar fonksiyonel olmayan ve yıkıcı olan bir çatışma türüdür. Önemli olan bir çatışmanın fonksiyonel olup olmadığının nasıl belirleneceğidir. Bir grubun amaçlarına yönelik olarak sağlıklı ve olumlu bir ilgi yaratan çatışma, başka bir grupta ya da aynı grup için başka bir zamanda fonksiyonel bir durum yaratmayabilir. Burada önemli sınırlayıcı, grubun göstereceği performanstır. Örgüt geliştirme bireylerin, çalışma gruplarının ve organizasyonun ihtiyaçları boyunca çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eder. Ancak problem çözme stratejilerinin kullanılması sayesinde bu çatışmalar fonksiyonel hale getirilebilir.

Çatışma yönetimi için gerekli koşullar sağlanmalıdır. Sağlıksız organizasyonların en önemli problemlerinden biri, enerjinin iş başarısı için kullanılmamasıdır. Yani enerjinin fonksiyonel olmayan yönde kullanılmasıdır. Hedefler organizasyonları, çatışmaları fonksiyonel hale sokmaları için yönlendirir. Birimler arasında ileri düzeyde bir işbirliği ve düşük bir rekabet düzeyine doğru bir hareket olmalıdır. Organizasyonların etkenliğinin artırılmasında karşılaşılan en büyük engel uygun olmayan rekabet için harcanan enerjinin miktarıdır. Görevlerin başarılı bir şekilde yapılması için kullanılması gereken enerji yersiz rekabet için harcanmamalıdır. Eğer bütün enerji görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için harcanırsa sistemin çıktıları artacak, dolayısıyla verimlilikte muazzam bir şekilde artacaktır.

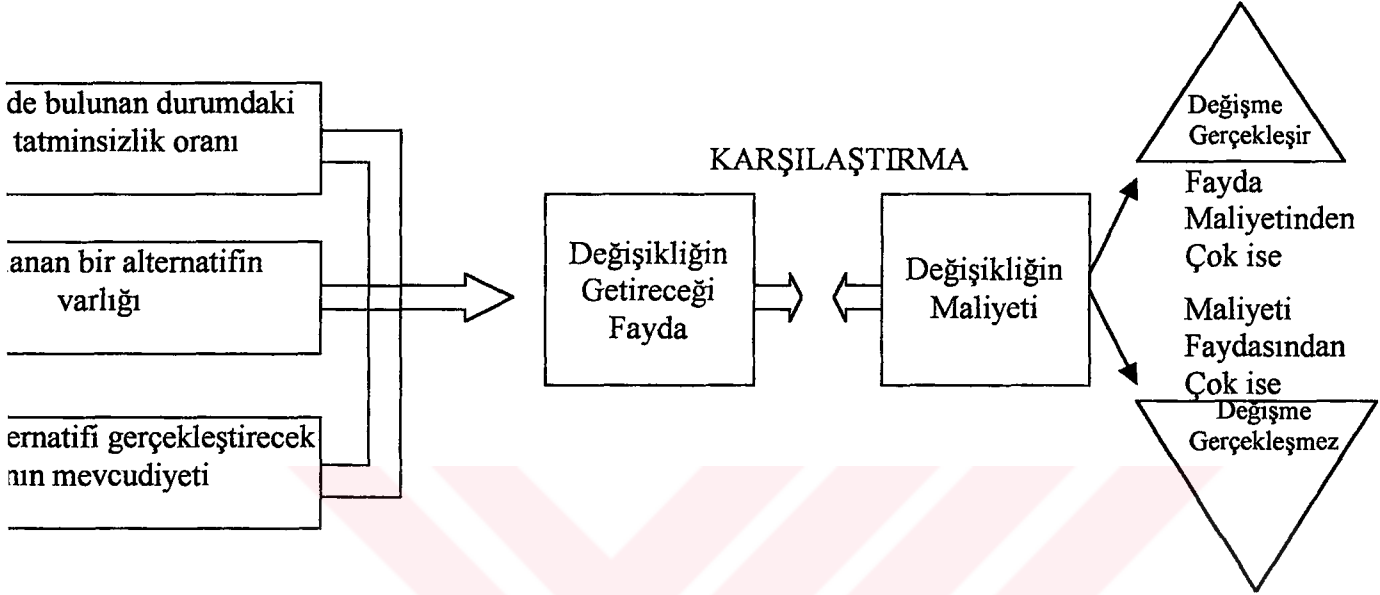


Şekil 17. Çatışma-Örgütsel Performans İlişkisi

Modern Yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışına göre organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması gereklidir. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi gibi nedenlerle performans yine olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir¹⁷.

¹⁷ KOÇEL Tamer; İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, Beta Yayınevi, 4.Baskı, İstanbul 1993, s.396

1.5.4.Örgütsel Değişme



Şekil 18. Örgütsel Değişme'nin Gerçekleşme Zamanı

Değişme genelde değişmeye iştirak eden insanların değerleri ve inançları, değişme yapıldığı zamandaki maliyetleri karşılayabilecek doğrultuda ise değişme gerçekleşir. Yani değişmenin getireceği faydanın, zararından daha fazla olacağı inancı yaygın ise değişme meydana gelir. Burada üç temel faktör değişimin gerçekleşmesine katkıda bulunur. Bunlar:

- a) İçinde bulunan ortamdaki tatminsizlik oranı,
- b) Olumlu, arzu edilen bir alternatifin mevcudiyeti,
- c) Böyle bir alternatif gerçekleştirebilecek bir planın varlığı

Bu üç faktörün çeşitli kombinasyonları, değişimin olumlu bir biçimde gerçekleşmesinde etkilidir. Yani, bu üç faktörden biri çok düşük veya sıfır ise değişmeden elde edilecek fayda veya değişmenin gerçekleşme olasılığı çok düşük olacaktır. Profesyonel yöneticiler örgütsel değişme programlarına girişmeden önce, örgüt geliştirme sürecinde bu faktörleri çok iyi düşünmek durumundadırlar.

Değişme başladığı zaman örgüt ne yeni ne de eski durumdadır. Ancak işlerin yürümesi gereklidir. Geçiş yönetimi örgütün yaptığı işlerin değişme sürecinde de devamını sağlar. Bu nedenle değişme başlamadan önce bu durumun planlanması gerekir.

1.5.5.Yönetim Geliştirme

Yönetim Geliştirme ve Yönetimi Yetiştirme olarak adlandırılan faaliyetler, bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi amaçlar, organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç-teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır. Yönetici yetiştirme programları bitirenlerin nasıl izleneceklerinin belirlenmesine kadar bir seri faaliyetin bir arada ve birbiriyle ilişkili olarak ele alınmasını gerektirir. Programın dizayn ederken sistem yaklaşımı kullanılmalıdır. Örgüt geliştirme, yönetici geliştirme çabasının tüm faaliyetlerini içermektedir. Örgüt geliştirme ayrıca bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır¹⁸.

¹⁸ KOÇEL Tamer, a.g.k., s.26-29

	YÖNETİCİ YETİŞTİRME	ÖRGÜT GELİŞTİRME
GENELİ	<ul style="list-style-type: none"> -Yöneticinin Etkinliği Arttırma -Yöneticinin Belirli Yeteneklerini Geliştirme -Yöneticilerin organizasyon politika ve felsefesi hakkındaki bilgilerini geliştirme 	<ul style="list-style-type: none"> -Bir bütün olarak organizasyonun Etkinliğini Arttırmak -Birimler arası çatışmaları giderme -Yönetimdeki değişmelerin doğurduğu belirsizlikleri giderme -Ekip çalışmasını geliştirme
AMAÇLAR	<ul style="list-style-type: none"> -Organizasyon Amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl çalıştığı konusunda daha iyi bir anlayış kazandırma -Yeni bilgi, yetenek ve beceri kazandırma -İşletmenin amaç, politika ve felsefesini öğretme 	<ul style="list-style-type: none"> -Birimler ve birimler arasındaki çatışmaların olumlu ve açık olarak yönetimi -Kararların örgütsel statü veya formal role değil uzmanlığa dayanmasını sağlayarak kalitesini yükseltmek -Organizasyonun ve personelin amaçlarını uyumlu hale getirmek -Organizasyonun ve personelin amaçlarını uyumlu hale getirmek -Organizasyonun amaç ve politikalarının benimsenmesini sağlamak
İŞİN GEREKLEŞTİRİLMESİ	<ul style="list-style-type: none"> -Yöneticilerin Eğitim programlarına katılmalarını sağlama -İş Rotasyonu -Konferanslar-Danışmanlık -Özel okuma metinleri 	Eğitim, Geliştirme ve Sorunları Çözme İş Bağındadır.
ÖZELLİKLERİ	<ul style="list-style-type: none"> -Rekabet -Personel organizasyonun ihtiyaçlarına uygun olmalıdır 	<ul style="list-style-type: none"> İnsancıl-Y. Teorisi yaklaşımı -Güç paylaşımı -Açıklık şeffaflık
GÖRDÜĞÜ YAN KİMLİKLERİ	<ul style="list-style-type: none"> -Kısa ve Yoğun -Eğitimci -Program Yöneticisi -Öğrenme Konusunda Bilgi 	<ul style="list-style-type: none"> -Uzun Teşhisçi-Arabilucu -Danışman-Yardımcı -Planlı Değişim konusunda bilgi -Laboratuvar Eğitim metodları konusunda bilgi

Şekil 19. Örgüt Geliştirme İle Yönetim Geliştirme'nin Karşılaştırılması

1.6.Örgüt Geliştirme'de Üç Yaklaşım

Örgüt Geliştirme çabasında Tekniğe Dayalı, Sürece Dayalı ve Kurama Dayalı olmak üzere üç yaklaşım vardır.

1.6.1.Tekniğe Dayalı Örgüt Geliştirme

Örgüt Geliştirme çabasında tekniğe dayalı yaklaşım; Amaçlara Göre Yönetim, İş Genişletme, İş zenginleştirme, esnek çalışma saatleri ve Esnek Rol Belirleme, Kalite çemberleri, Planlı Değişme, Örgüt ve Süreç Danışmanlığı ile örgütsel öğrenme kavramlarından oluşur.

1.6.1.1.Amaçlara Göre Yönetim

Bir organizasyondaki üst ve astları amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçlar gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçlara göre yönetim, belirli zamanlardaki spesifik amaçlara ulaşmak için işin nasıl organize edileceğini gösteren yönetim prosesidir¹⁹.

Amaçlara Göre Yönetimin Başlıca Üç Safhası Vardır:

-Performans Değerleme Safhası: Kişilik özelliklerini esas alan değerlemenin subjektif ve motive edici olmaktan uzak olduğu görülmüş ve sonuçları esas alan değerlendirme kullanılmaya başlanmıştır.

-Entegrasyon safhası: Bu safhada amaçlara göre yönetim, örgüt amaçları ile kişilerin (yöneticilerin) amaçları arasında bütünlük sağlayan bir araç olarak uygulanmaktadır.

-Uzun dönemli planlama safhası: Amaçlara Göre Yönetim sürecinin işletmenin stratejik planlama sisteminin bir parçası haline getirilmesi ile ilgilidir.

Amaçlara Göre Yönetimin Özellikleri:

-Bu felsefe yönetimde olayların arkasından gitmeyi (reactive) değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi (proactive) öngörmektedir.

¹⁹ KOÇEL Tamer; a.g.k., s.79-80

-Yönetime katılmaya imkan verir.

-Bir planlama ve kontrol aracıdır.

-Yöneticilere motivasyon sağlar.

-Amaçlara Göre Yönetim; yönetim ve Örgüt Geliştirme'ye imkan veren bir süreçtir. Bu felsefenin temelinde amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak kararların her yöneticinin kendisi tarafından verilmesi vardır. Kararlar her yönetici ile üstü tarafından ortaklaşa belirlenecektir. Amaçlar üzerinde anlaşmaya varılınca, her yönetici (ast) bu amaçlara ulaştıracak kararları kendisi verecektir.

Böylece Amaçlara Göre Yönetim, yöneticilerin olayları değerlendirme, karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesine yardım edecektir.

-Amaçlara Göre Yönetim, Organizasyondaki formal eğitim ve geliştirme alt sistemine input veren bir sistemdir.

-Amaçlara Göre Yönetim, organizasyondaki ücretlemeye teşvik alt sistemine input sağlayan bir sistemdir.

Amaçlara Göre Yönetimin Yararları:

-AGY, hiyerarşik organizasyon yapılarına canlılık kazandırır. Bu canlılık organizasyon mensuplarının organizasyon faaliyetlerine kişisel olarak katılması ile elde edilir.

-AGY, yöneticilerin kendi kendilerini kontrolüne (otokontrol) olanak verir.

-AGY, amaçların belirlenmesinde ortak çalışma sayesinde ast ve üstlerin birbirlerinden ne beklediklerini açık olarak belirlemelerini sağlar. Bu çatışmaları azalttığı gibi, değerlemede de daha objektif bir temel sağlar.

ABD'de Fortune 500 listesine giren ve AGY uygulayan işletmeler üzerinde yapılan araştırma bunların ancak % 10'unun AGY'in yararlarını tam olarak gerçekleştirdikleri belirlenmiştir.

Amaçlara Göre Yönetimin Sınırları:

-AGY'in başarısı tepe yönetimin katkı ve desteğine bağlıdır.

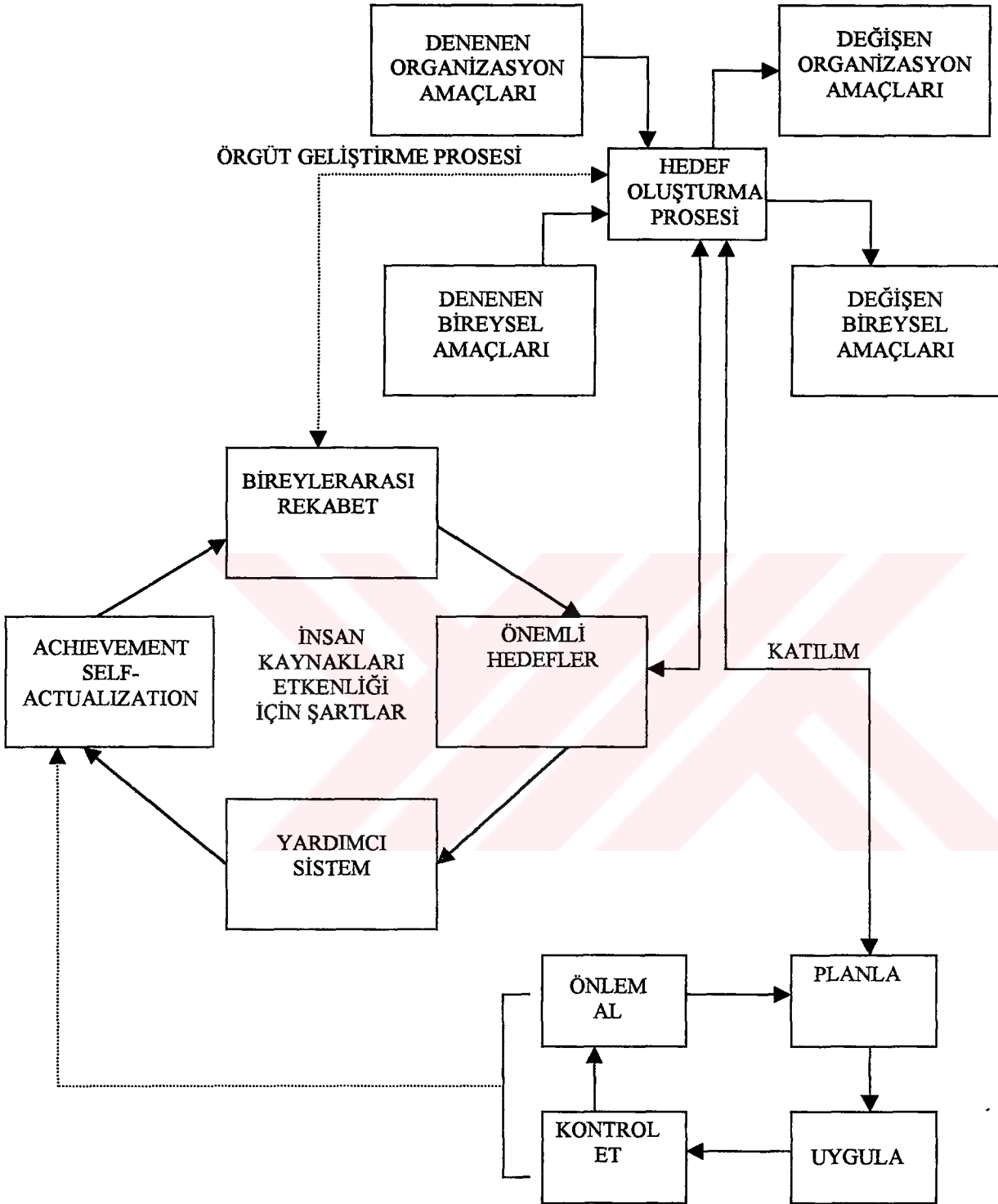
-Amaçların kantitatif olarak ifadesi güç olabilir.

-AGY, bazı örgütsel ve yönetsel de değişiklikleri öngörmektedir. (Yetki Devri vb.)

-AGY, amaçlara önem verip, bunlara nasıl ulaşılacağını ve uzun vadeli kararlar almayı ikinci plana itebilir²⁰.



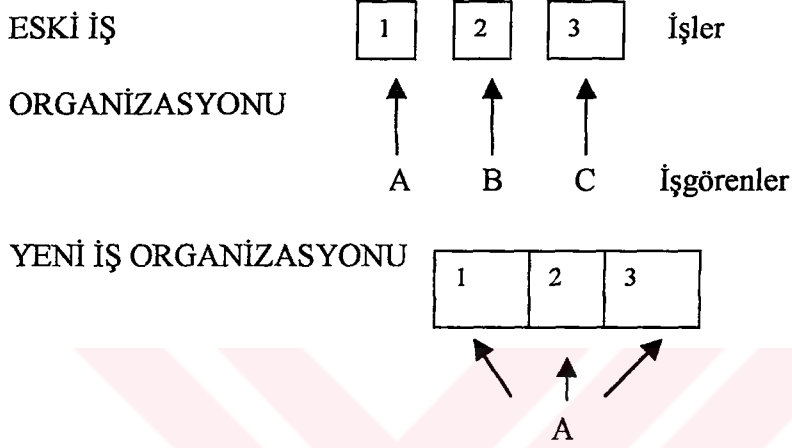
²⁰ BUMİN Birol; İşletmelerde ASGY Sistemi Yoluyla Örgüt Geliştirme, AİTİA Yayınları, Ankara 1974



Şekil 20. ÖG-ASGY Modeli (Örgüt Geliştirme-Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Modeli) Amaç; Örgüt Geliştirme İle Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Modeli Arasındaki İlişiyi Göstermektedir.

1.6.1.2. İş Genişletme

İş Genişletme aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir iş görenin tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir.



Şekil 21. İş Genişletme

İşin Genişletilmesi İş görenin birden çok iş yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır, motivasyon artar²¹.

İş Genişletme yalnız devamlı aynı işi yapmanın verdiği monotonluğu önlemekle kalmaz Ayrıca üretimin sürekliliğini sağlamak için temel rol oynar²².

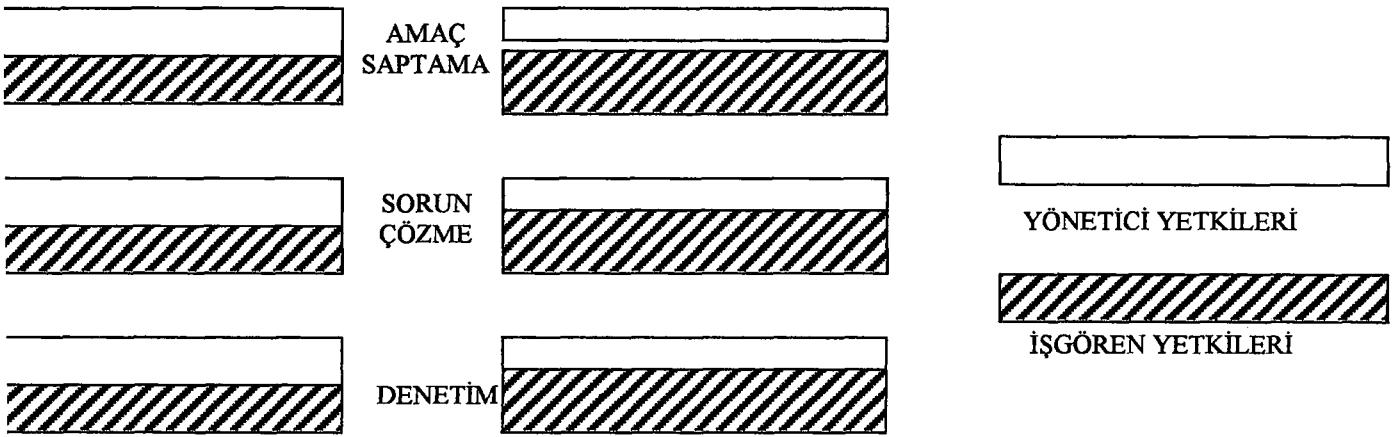
1.6.1.3. İş Zenginleştirme

İş Zenginleştirmede birbirinden farklı nitelikteki işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır²³.

²¹ SABUNCUOĞLU Zeyyat-TÜZ Melek, a.g.k., s.128

²² BECK Arthur-HILLMAR Ellis D, a.g.k., s.32

²³ SABUNCUOĞLU Zeyyat-TÜZ Melek, a.g.k., s.128



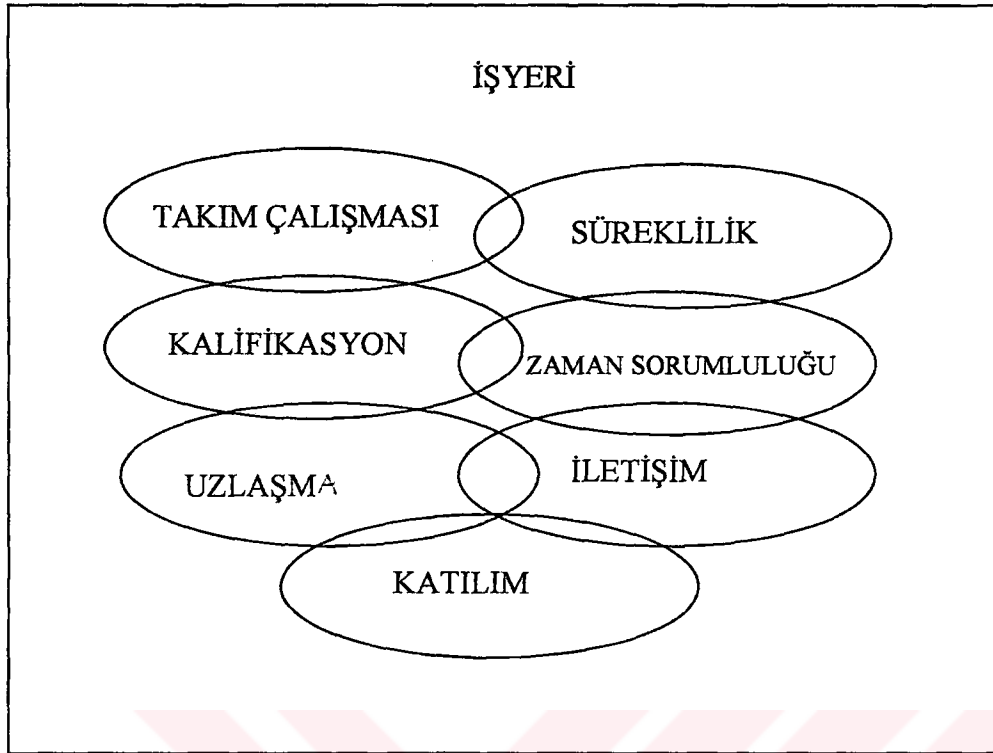
Şekil 22. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirmede, çalışanlar kendi görevlerinin planlanmasında ve kontrolünde daha çok sorumluluk alırlar. Kendi çalışma programını oluşturur ve kendi işinin denetimini gerçekleştirirler.

1.6.1.4. Esnek Çalışma Saatleri-Esnek Rol Belirleme

Esnek çalışma saatleri, işgörenin işinde günlük çalışma zamanını azaltmaksızın ve sorumlu olduğu görevleri de aksatmaksızın istediği zaman iş başı yapması ve paydos etmesidir. Böylece çeşitli nedenlerle işe geç kalmalar ve devamsızlıklar azalacaktır. Örgütsel görevleri azaltmaksızın esnek çalışma saatleri uygulamaya konulabilirse, hem bireysel huzur ve mutluluk sağlanacak, hem örgütteki bir takım ast ve üst çatışmaları ortadan kalkacak ve hem de birey ve gruplar motive olacakları için örgütsel etkenlik ve verimlilikte çoğalmış olacaktır.

Esnek Rol Belirleme; Çevresel koşulları çok değişken, Ar-Ge faaliyetleri fazla, ve yenilik yapma olasılıkları çok olan örgütlerde mekanik bir yapı arzeden katı rol belirlemenin başarısız olduğu ve işgörenleri görev tatminsizliğine ittiği saptanmıştır. Bu nedenle esnek rol belirlemenin önemi ortaya çıkmakta ve sık değişen görev yapı ve süreçleri nedeniyle organik yapıların önemi artmaktadır. Böylece Örgüt Geliştirme Sorunlarını azaltma ve bireysel başarı ve tatminleri uygulayabilme bakımından değişken çevre içinde ve yenilikçi alanlarda faaliyet gösteren kuruluşların örgüt yapıları organiktir.



Şekil 23. Esnek Çalışma İçin Gereken Kriterler²⁴

Günümüzün yönetim stratejileri çalışanların esnek olmasını gerektirdiğinden çalışanlar artık spesifik bir işle ilgilenmemektedir. Çevredeki değişim rüzgarlarına karşı korunmak için her aşamada, her birimin, her çalışanın üretime katılımı gereklidir. Üretime katılım ise yetki ve sorumluluk alabilen, ekip çalışmasını ve sürekli gelişmeyi hedef alan işletme kültürünü benimseyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu özellikleri taşıyabilmek için çalışanların vasıflı olması gerekir. Bunun yolu da sürekli eğitimidir.

1.6.1.5. Kalite Çemberleri

Bir örgütteki, kalite ile ilgili problemlerin çözümüne en fazla çalışanın katılması, kalitenin oluşturulması ile ilgili sorumlulukların örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılması kalite çemberlerinin esasını oluşturur. Kalite çemberleri aynı departmandaki, gönüllü kişilerden oluşan 5-10 kişilik bir gruptur. Kalite çemberleri uygulamalarının en temel özelliği, firma ile iş görenlerin amaçlarını uyumlaştırmak,

²⁴ MERCEK; "Değişim Dalgaları İçinde Yeni Yönetim Teknikleri" MESS 1996, s.55

Toplam Kalite yönetimini etkin biçimde gerçekleştirmek, dolayısıyla örgütsel etkinliği ve gelişmeyi sağlamaktır²⁵.

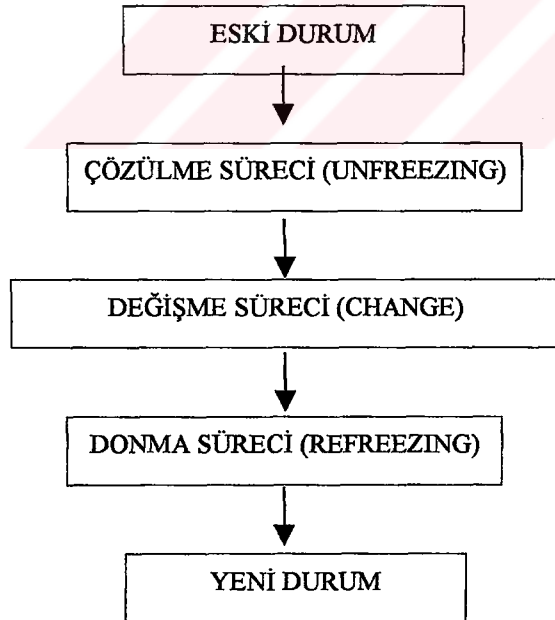
1.6.1.6.Örgüt ve Süreç Danışmanlığı

Örgütün sorunlarını belirlemek, bunların nedenlerini araştırarak çeşitli çözüm seçeneklerini yöneticilere önermek amacıyla örgüt dışından bir yönetim ve davranış bilimi uzmanının yaptığı faaliyetlere örgüt danışmanlığı denir.

Süreç Danışmanı, örgütü ve onun çalışma süreçlerini anlama, meydana gelecek olayları çalışma ortamı içinde sezerek gerekli önerilerde bulunma hizmetleriyle görevlendirilmiş bir uzman yardımcısıdır.

1.6.1.7.Planlı Değişim

Planlı örgütsel değişimler örgütün bir durumdan başka bir duruma geçebilmesi için sistematik bir takım süreçler gerektirir. Kurt Lewin başarılı bir değişimin üç aşamadan geçerek örgüt içinde oluştuğunu belirtir



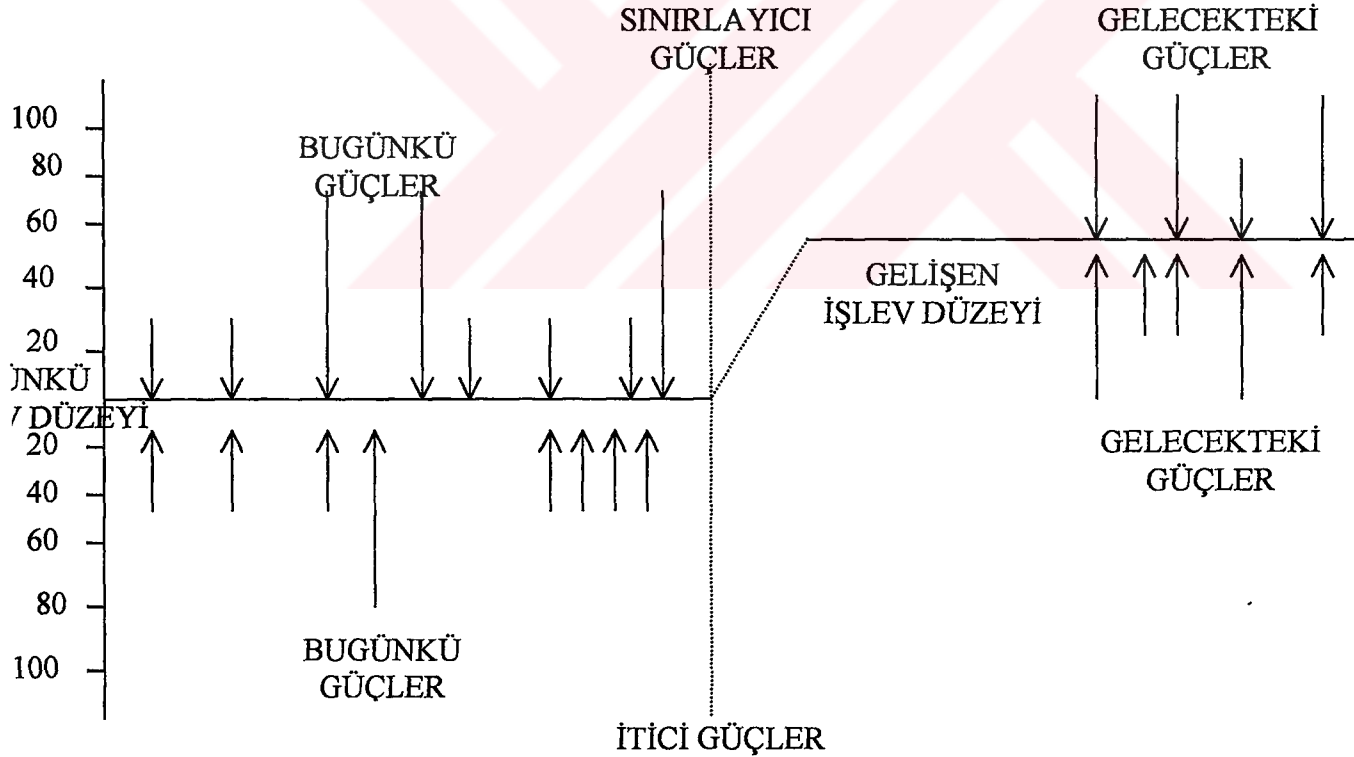
Şekil 24. Lewin'in Üç Aşamalı Planlı Örgütsel Değişim Süreci

²⁵ EFİL İsmail; TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, UÜ Basımevi, Bursa 1995, s.174

Çözülme sürecinde çalışanlar değişme ihtiyacının farkına varırlar. Çözülme sürecinde en önemli faktör çalışanlara değişmenin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, önemini benimsetmek ve işlerinin bu değişmeden ne şekilde etkileneceğini anlatmaktır.

Değişme aşamasında eski durumdan yeni bir duruma geçilir. Bir transformasyon söz konusudur. Değişme örgütte yeni bir aletin veya teçhizatın monte edilmesi, örgütün yeniden yapılandırılması, yeni bir başarı değerlendirme sistemi olabilir. Mevcut sistemde farklılık yaratacak herşey değişimdir.

Donma süreci ise yeni davranışları devamlı kılmak ve daha ileri bir değişmeye direnç göstermek demektir. Yeni öğretilenlerin devamlı kullanımını sağlamak için donma sürecine ihtiyaç vardır.



Şekil 25. Planlı Değişim

Planlı Değişim örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla birey ve grup davranış ve rollerinde, örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun

bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamıdır. Kurt Lewin tarafından geliştirilen ve durumları teşhis için yararlanılan bu tekniğe göre örgüt, değişmeyi çekici kılmak için (para-mevki gibi) itici güçleri harekete geçirirken, (belirsizlik- korku-güvensizlik gibi) değişimin oluşumuna engel olan bir takım kısıtlayıcı güçler de ortaya çıkmaktadır. Değişim sınırlayıcı güçlerin toplamı ile itici güçlerin toplamı arasında bir dengesizlik olduğu zaman oluşur.

1.6.1.8.Örgütsel Öğrenme

Bilgi Toplumunda, bilgi ve iletişim teknolojisinin yarattığı ortam içinde ekonomik faaliyetler globalleşme eğilimine girdi. Bilgi çağını gereği olarak ortaya çıkan bilgi patlaması, örgütlerdeki yönetim ve liderlik konularındaki bilgileri de eskitti. Değişim, yöneticilerin sahip oldukları bilgileri tehdit etmektedir. Drucker'ın deyimiyle; herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, her dört veya beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle kişiler sürekli olarak kendilerin yenilemek zorundadırlar.

1.6.2.Sürece Dayalı Örgüt Geliştirme

Sürece Dayalı Örgüt Geliştirme Duyarlılık Eğitimleri (T Grup Yönetimi) ile açıklanabilir.

Duyarlılık Eğitimi : Kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişini belirli örgütsel ortamdaki değişmelere uyabilme bakımından son derece duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan bir tekniktir.

T Gruplarında bir konu ele alınıp bir şey öğretilmez, ancak bireylerin bir arada bulunmaları ve kendilerini meşgul edecek konuları ve sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümü için çaba harcamaları söz konusudur. Grup içinde roller biçimsel olarak belirtilmemiş, astlık üstlük ilişkileri kurulmamış aksine eşitlik temeline dayanan bir etkileşim vardır. Sosyal hayattaki roller ve mevkiler bir kenara bırakılmaktadır. Böylece liderlik ve grup süreçleri, karşılıklı etki tepki ilişkileri için uygun bir ortam hazırlanmış olur²⁶.

²⁶ SABUNCUOĞLU Zeyyat; Personel Yönetimi, 5.Baskı,

Bu yöntemden beklenen amaç, bireylerin yapıcı tartışmalara katılmaları ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesidir.

T Grup Yöntemi İki Ana İlkeyle Biçimlenmektedir.

-Gözetici veya monitörün rolü, önceden belli olmayan bir sorunun ekip çalışması içinde nasıl çözümlendiğini yakından izlemek

-Grup çalışmaları bağımsız ve karşılıklı konuşma-tartışma şeklindedir.

Grup içinde belirli bir faaliyet ve ilişki süreci başlayınca, haberleşme, liderliği ele geçirme çabaları da yoğunlaşmış olacaktır. Bu sayede grup üyeleri hem kendi davranışlarına hem de başkalarının davranışların karşı duyarlılık kazanmaya başlayacaktır. eğitimciler gruba pasif ve danışman bir üye olarak katılarak durum gözlemleyecekler ve yaptıkları çeşitli anketlerle eğitimden önce, eğitim süresince ve eğitim sonundaki gelişmeleri değerlendireceklerdir²⁷.

Bireyler arası ilişkiler ve Johari Penceresi Modeli : Bireyler arası ilişkilerin incelenmesinde analitik bir yöntem olan johari penceresi modelinden yararlanır. Bu modelde bireyler arasındaki anlaşmazlıkların ve ilişkilerin bozulmasının nedeni bireylerin hem kendileri hem de diğer kişiler hakkında yetersiz bilgilere sahip olmalarıdır.

		BAŞKALARI TARAFINDAN	
		BİLİNEN	BİLİNMEYEN
BİLİNEN	AÇIK BÖLGE	KÖR BÖLGE	
BİLİNMEYEN	GİZLİ BÖLGE	KAPALI BÖLGE	

Şekil 26. Johari Penceresi

Bir bireyin sosyal ilişkileri ne derecede kuvvetli ise, o kişinin Açık Bölgesi genişlemektedir. Çünkü, hem başkalarına gizli özelliklerini kavrama fırsatı vermekte hem de başkalarından feedback almak suretiyle kendisi hakkında farkında olmadığı birçok özelliklerini öğrenme fırsatı kazanmaktadır. Bu bireylerin davranış ve

²⁷ EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, Sidre Yayıncılık, Bursa 1989, s.147

tutumlarının çevreden etkilenmesi, çevrenin arzu ve isteklerine karşı duyarlı hale gelmesi daha kuvvetli olabilir²⁸.

AÇIK	KÖR
GİZLİ	KAPALI

Şekil 27. Sosyal İlişkileri Az Olan Kimselerde Açık Bölge

AÇIK	KÖR
GİZLİ	KAPALI

Şekil 28. Sosyal İlişkileri Fazla Olan Kimselerde Açık Bölge

Önemli olan bireyler arası sosyal ilişkileri güçlendirici ve bilinmeyenleri azaltıcı tedbirlere yönelmektir. Bir arada yaşayan insanların birbirlerini tanımaları aralarındaki anlaşmazlıkları azaltacaktır. Çünkü, bilinmeyenlerin meydana getirdiği korku ortadan kalkmış, davranışlar daha kazançlı hale gelmiş olacaktır. Sosyal ilişkilerin güçlenmesi, yönetsel ilişkilerin iyileştirilmesi ve Örgüt Geliştirme Faaliyetlerinde duyarlılık eğitiminin buna bağlı olarak T Grubu, deney grubu çalışmalarının ve rol oynama yönteminin büyük yararı vardır.

²⁸ PARTIN Jennings J; Current Perspectives In Organizatron Development, Addison-Wesley Publishing Company, Canada 1979, s.41

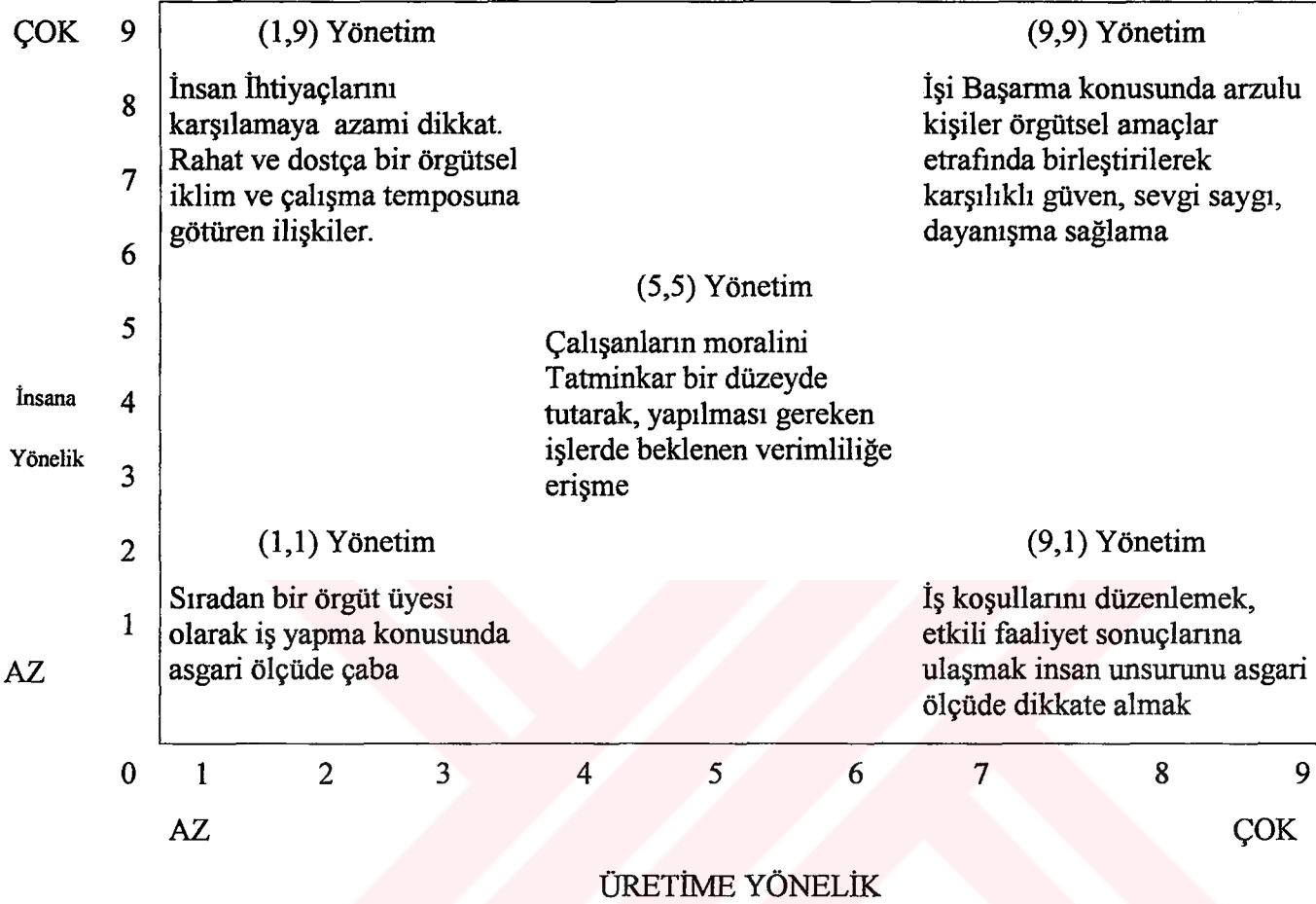
Duyarlılık Eğitimi Örgütlerde sorunları ne kadar önemli ve karmaşık olduğunu anlamaya ve bu örgütsel sorunları daha ayrıntılı analiz etmeye yardımcı olur. Duyarlılık Eğitimi, bireyin alışmış olduğu örgüt biçimleri yanında yeni ve kendi çalışma konusunda uygun bir çok örgüt biçimlerini, bunların işleyişlerini görme olanağı vermektedir. Hatta kafasında yeni örgüt ve işbirliği sistemlerini canlandırma ve yaratma şansı doğabilecektir.

1.6.3.Kurama Dayalı Örgüt Geliştirme

Kurama Dayalı Örgüt Geliştirme, yöneticilikte etkinliğe nasıl ulaşılacağı ile ilgili değişik varsayımlara dayanır. Temel düşünce, insanların bildikleri en iyi biçimde davrandıkları ve bu nedenle onların, önce etkili davranışın ne olduğunu öğrenmeleri gerektiğidir.

Yönetim Biçimi Ölçeği-Grid Yaklaşımı : Örgüt Geliştirmedeki başlıca değişim stratejilerinin, nasıl etkili davranılacağı konusunda daha sistematik düşünülmesi ve sonrada insanın kendi etkinliğini arttıran eylemler hakkında kişisel bilgi sahibi olması gerektiği tezine dayanan başlıca yaklaşımlardan biri GRID'dir²⁹.

²⁹ BLAKE Robert R. – MOUTON Jane S., Yöneticilikte Grid, Çev: Tunç Erkanlı, Ekser Danışmanlık Yönetim Strateji ve Sistemleri Ltd., İstanbul 1985, s.24



Şekil 29. Yönetimsel Grid³⁰

A-GRID İLE ÖRGÜT GELİŞTİRME'NİN AŞAMALARI:

Bütün üyelerin, Grid'le Örgüt Geliştirme'nin kavramalarını gerçekleştirecek bir yol bulunmalıdır. Üyelere geliştirmeye katılmalarını emretmek (9,1)'dir. Bu (9,9) Yaklaşımın temelindeki ilkelere ters düşer. Sağlıklı yaklaşımı, üyelerin bilgilendirilmesi için tasarlanmış adımlardan oluşur.

- Konu ile ilgili yayınların okunması
- Pilot Grid Semineri
- Grid Örgüt Geliştirme semineri
- Pilot Takım Çalışması Geliştirme Çabaları
- Örgüt Geliştirme Üst Komitesi

³⁰ ROBBITT H. Randolph-BREINHOUT Robert H.-MCNAUL James P.; Organizational Behavior, Second Edition, London 1978, s.345

B-SAYISAL SONUÇLAR :

-Gridle Örgüt Geliştirme'den sonra terfilerde kıdemden liyakata doğru değişme olmuştur:

*Terfi ettirilenler ortalama üç yaş daha gençtirler.

*Terfi için geçen süre 1-2 yıl kısalmıştır.

*Aynı kuruluştaki, ancak merkez dışındaki bir işletmede daha yüksek görevlere terfi etmenin oranı % 31 artmıştır.

-Davranışlarda daha sağlıklı değişiklikler olmuştur:

*Üstler ve astlar arasında % 62 daha iyi iletişim,

*Diğer gruplarla çalışmada % 63 gelişme,

*Çalışma arkadaşlarıyla % 55 daha iyi ilişki,

*Hedef saptamada % 21 gelişme,

*Etkenlik için % 20 daha fazla açıklık,

*Yetki devrinde % 14 artış

C-GRID SEMİNERİNİN AMAÇLARI

-Kendi kendini daha iyi tanıma,

-Takımlarda problem çözme etkinliği sağlama

-Gruplararası çatışmaları yönetmeyi öğrenme

-Kuruluştaki çalışma kültürünün davranışlar üstündeki etkilerini anlama

-Grid ile Örgüt Geliştirme'yi ve bunun nasıl kullanılacağını anlama

D-KENDİNİ DEĞERLENDİRMEDE YANILMA

Grid seminerine katılmadan önce, yöneticiler kendi yöneticilik stillerini yansıttıklarına inandıkları Grid paragraflarını seçerler. Seminer sırasında her katılan, arkadaşlarından hafta boyunca tartışmalardaki problem çözme ve karar verme davranışlarında gözlemlenen Grid stilleri ile ilgili yazılı geri bildirim alır. Kişilerin kendileri ile ilgili düşüncelerinde, özellikle (9,9) Grid stili açısından büyük bir kayma gerçekleşir. Seminerden önce katılanların % 67,9'u kendilerini (9,9) eğilimli olarak görmüşlerdir. Seminerden sonra ise katılanların ancak % 16,5'u (9,9) olarak görülmüştür. Bu % 51,4'lük düşüş şu şekilde açıklanabilir:

-Kavramların daha iyi anlaşılması, daha nesnel olmayı sağlamaktadır.

-Kişi diğerlerinden davranışının nasıl görüldüğü ile ilgili feedback alınca, kendisi hakkında daha önce farkına varmadığı şeyleri öğrenir. Bu bilgi sayesinde kendisini daha nesnel olarak görebilir ve böylece daha etkili davranış yönünde değişmeye motive edilebilir.

E-TAKIM KURMANIN AMAÇLARI³¹

-Demode olmuş gelenek görenek ve çalışma metodlarının yerine sağlıklı bir takım kültürü koymak,

-İş başındaki davranışlarda kişisel nesneliği arttırmak,

-İşletmede alınan sonuçları geliştirmek,

-Mükemmellik standartlarını belirlemek,

-Takımlar ve bireyler için ulaşılacak hedefleri saptamak

Grid'le Örgüt Geliştirme'nin kar üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır. Grid'in ana hedeflerinden biri, şirketteki davranış ve değerleri, hem görevlerin yerine getirilmesini hem de insanların motive edilmesini sağlayacak biçimde değiştirme ve bu değişiklikleri sürdürmek kurumsallaştırmaktır. Daha iyi iletişimin, kar ya da diğer duyarlılığın, planlamanın bazı yönlerinin, çatışmaların ele alınmasının, gruplara anlamlı biçimde katılmanın olumlu etkileri görülmüştür. Bu programdan elde edilen önemli bir yarar da Yönetimle Sendika Sorumluları arasındaki iş ilişkilerindeki büyük gelişmedir.

³¹ GOLEMBIEWSKI Robert T.; Ironies In organizational Development, Transaction Publishers, London 1990, s.131-155

1.7.Başarılı Bir Örgüt Geliştirme'nin Temel İlkeleri

Örgüt Geliştirme'nin başarılı olabilmesi için beş temel ilkedен söz edilebilir. Bu ilkeler örgütü bir sosyal sistem olarak gören bir yaklaşıma hizmet ve değişme sonunda karşılaşılabilecek sorunlardan uzaklaşmak için ortaya atılmıştır.

A-BÜTÜNCÜL BİR YAKLAŞIMA SAHİP OLMAK

Yöneticiler hem örgüte hem de Örgüt Geliştirme'ye bütüncül bir yaklaşımla bakmak zorundadırlar. Çünkü örgütün bütün alt sistemleri birbirine bağlıdır, kısıtlı bir bakış açısı değişme çabalarını tehlikeye sokabilir. Bütüncül yaklaşım hem örgüt kültürünü hem de işgörenleri görevleri yapıyı ve bilgi sistemlerini birleştirici bir yapıya sahiptir.

B-ÜST YÖNETİMİN KESİN DESTEĞİNİ SAĞLAMAK

Üst Yönetimin kesin desteği herhangi bir Örgüt Geliştirme çabasının başarılı olabilmesi için ön şarttır. Eğer üst yönetim böyle bir çabayı gerekli görmüyorsa veya bu çabadan kendilerine zarar gelebileceğini, sahip oldukları gücü kaybedeceklerine inanıyorlarsa kesinlikle böyle bir çabayı desteklemezler. Aksine destekliyor görünüp, örgüt geliştirmeye gizliden gizliye köstek olabilirler. Böyle bir çaba örgüt geliştirmeye büyük zarar verir. Bu nedenle yöneticilerin bu işe inanmaları büyük önem taşır.

C-KATILIMI SAĞLAMAK

İş görenlerin örgüt geliştirmenin planlanması aşamasına katılmaları ileride doğacak direncin azalmasına büyük katkı sağlar. Çalışanlara verilen değişimde söz hakkı, hem işgörelere güç verir hem de kendi geleceklerini kontrol altına almalarını sağlar. Bu da Örgüt Geliştirmenin uygulamasını pekiştirir.

D-AÇIK İLETİŞİMİ TEŞVİK ETMEK

Açık iletişim değişime karşı direncin yönetilmesinde temel faktördür. Değişimin gerçekleştiği zaman dilimi içindeki bilgi akışı ve kontrol problemlerinin üstesinden gelinebilmesi içinde açık bir iletişim ağı kurulmalıdır.

E-KATKIDA BULUNANLARI ÖDÜLLENDİRMEK

Herhangi bir biçimde değişime destek veren işgörenlerin ödüllendirilmesi gerekir. Yeni verilen görevleri kısa zamanda kavrayan, çok çalışan, diğer işgörenlerin bu sisteme uymalarında onlara yardımcı olan işgörenlerin özel bir biçimde ödüllendirilmesi Örgüt Geliştirme başarılarını arttıran bir faktördür. Bu verilen ödül şirketin gazetesinde adının geçmesinden tutunda, işyerinde kademe yükseltmeye, ücret artışına kadar olabilir.

Bütün yönetim durumlarında olduğu gibi örgüt geliştirme programlarının sahip olduğu değer de tartışmaya açıktır. Bu programların en önemli yan etkisi bireyler üzerinde büyük bir stres oluşturmaktadır. Çünkü burada mental bir baskı oluşmakta, bu da strese dönüşebilmektedir. Ancak, yine örgüt geliştirme programları işgörenler arasındaki iletişim ve ilişkileri geliştirmesi, karşılıklı anlayışı sağlaması açısından büyük faydalar getirecektir. Özellikle, daha az sorunsal ve tehdit edici tekniklerin kullanılması insanların kişilik çatışmalarını önleyeceği için daha da faydalı olacaktır. Diğer bir potansiyel problem de yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasıyla ortaya çıkabilir. Örneğin, lidersiz grup tekniği, tutum araştırmaları gibi. Ayrıca, örgüt geliştirme danışmanı da dikkate alınması ve incelenmesi gereken diğer bir noktadır. Ancak yine de örgüt geliştirmenin yapıcı rolü ağırlıktadır. Bu programların çalışanların yeteneklerini geliştirmede, sorumluluklarını algılamalarında, ekip oluşturmalarında organizasyona büyük katkıları bulunmaktadır. Örgüt geliştirme uzun zaman alan bir süreç olduğu gibi unutulmaması gereken nokta burada örgüt ikliminin değişmesidir. Bu da uzun zaman alan zor bir süreçtir. Ayrıca, organizasyonların bir çok dinamik etki altında olduğunu da unutmamak gerekir. Bu tür etkilerde örgüt geliştirmenin başarılarının değerlendirilmesi zorlaştırabilir. Politik baskılar, çevresel değişiklikler, ülkenin ekonomik durumu gibi.

Örgüt geliştirmenin başarısının etkilerini ölçen araştırmalara baktığımız zaman, değişik sonuçlarla karşılaşılabiliyoruz örneğin, 126 çalışmayı içeren bir meta analizde iş-teknoloji ve insana yönelik müdahalelerin insanlar üzerinde yarattığı doyum incelenmiştir. Burada insana yönelik müdahalelerin, iş-teknolojiye yönelik müdahalelere kıyasla insan üzerinde daha etkili olduğu saptanmıştır. İkinci olarak

araştırma iki veya daha fazla müdahale tekniğinin, bir tek uygulamada daha etkin olduğunu belirtmekte ve yine de örgüt geliştirmeye ilişkin genellemelerde bu çalışmaların spesifik ve durumsal olması nedeniyle daha dikkatlice genelleştirilmesini önermektedir.

Örgüt geliştirme değerlerini inceleyen bir diğer araştırma yaklaşık 500 çalışmayı incelemiş, on binlerce işgöreni kapsamıştır. Burada rgt geliştirme sonucunda örgütün otoriter bir yapıdan, demokratik katılımcı bir iklim geçmesinin çalışanlar üzerinde son derece olumlu etkiler yaptığı ortaya çıkmıştır. Değişmeden bir veya iki yıl sonra üretim ve örgütün krlılığı % 15'ten % 40'a çıkmıştır. Buna karşılık bu değişimi sağlamayan kontrol organizasyonlarında ise böyle bir gelişim gözlenmemiştir.



2.YALIN ORGANİZASYON AÇISINDAN ÖRGÜT GELİŞTİRME’NİN ANALİZİ

Global Rekabet koşulları, şirketleri yeni yapılanmalara götürmektedir. Yönetim sanatı ve bilimin püf noktası; işletme ruhunu çalışma gruplarına bölerek, bu grupların süreçler içinde düşünebilme ve sorumluluk taşıma olanaklarını geliştirirken, bütün üzerinde hakimiyeti korumaktır. Bu amaca ancak esnek ve açık bir yönetim tarzı ile ulaşılabilir.

Global Rekabet nedeniyle; benzer ürünlerin kütleli üretimi yerine farklılığı ifade eden,hatta kısa sürede müşteri isteklerine uymayı gerektiren geniş ürün yelpazesine bırakmıştır. Bu temel değişim işletme yönetiminde yalın yönetim kavramının hakim olmasına neden olmuştur³².

2.1.Örgüt Geliştirme Bağlamında Yalın Organizasyon’un Tanımı

Yalın organizasyon, işletmelerin rekabet gücünü artıracak stratejik bir değişim modelidir.

Günümüzde uluslararası rekabet düzeyinde sektöre varolabilmek için organizasyonların mevcut yapılarında değişim ve gelişim, kalite-hizmet-maliyet sonuçlarında sürekli iyileştirme gereklidir. Bu sebeple yalın organizasyon üretim proseslerine yönelik bir yapı oluşturmayı gerekli kılmaktadır.

Müşteri isteklerine yönelik üretim yapılan, ürün ve proseslerin gittikçe daha karmaşık hale geldiği bugünün pazarında yaklaşım; işlerin basit-etkili-çabuk bir şekilde yapılanmasını gerektirir. Bu aslında,

-Daha az ile daha fazla üretilmesi,

-Bütün üretim faktörlerinin (insan kaynakları, enerji, alan, zaman, makine, bilgi vs.) Kullanımında yalın olunması,

³² YÖNETİM; “Hedef Maliyetlemede Yeni Bir Yönetim Aracı”, İÜİF İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 6 Sayı:21, Haziran 1995, s.13

-Müşteri tatmini hedefine kesin bağlılık ve müşteri ihtiyaçlarının süratle giderilmesi demektir.

Yalın Organizasyon kavramı temel olarak şunu ifade etmektedir: Müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve katma değer sağlayan faaliyetler ve mevkiler elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmalıdır. Bu kavramın vurgulamak istediği husus yalınlıktır. Yani sade, gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeden, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıya ulaşmaktır. Bu şekilde yalınlığın sağlanması ile işletmelerde; haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış, müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen esnek küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ve insan kaynakları ortaya çıkmış olacaktır.

Yeni organizasyon modelleri açısından başarılı olan Örgüt Geliştirme çabası, mümkün olduğunca örgütü aşırı tabakalaşmadan kurtarmak, merkeziyetçi yapıdan arındırmak ve onu daha organik kılmak amacını taşır.

Çevresel koşulları çok değişik, araştırma geliştirme faaliyetleri fazla ve yenilik yapma olasılıkları çok olan örgütlerde mekanik bir yapı arzedene katı rol belirlemenin başarısız olduğu ve işgörenleri görev tatminsizliğine ittiği saptanmıştır. Bu nedenle esnek rol belirlemenin önemi ortaya çıkmakta ve sık değişen görev yapı ve süreçleri nedeniyle organik yapıların önemi artmaktadır. Böylece örgütsel gelişme sorunları azalmaktadır. Bireysel ve örgütsel başarı ve tatminleri uygulayabilme bakımından değişken çevre içinde ve yenilikçi alanlarda faaliyet gösteren kuruluşların örgüt geliştirme çabasındaki yapısal değişimlerde önemli bir amaç; örgütü organik yapıya kavuşturmadır. Çünkü, örgüt yapısı ne kadar çok bürokratiklikten kurtulursa, örgüt çevresel değişimlere o derece süratle uyum sağlamakta ve tepki göstermektedir. Her işletme, yapısı içindeki görev belirleme yöntemlerini, yapılacak işleri gruplara veya departmanlara bölmeyi, kimin kime rapor vereceğini, pozisyonlar arasındaki ilişkileri değiştirebilir. Hatta geleneksel organizasyon yapısından yalın

organizasyon yapısına geçebilir. Eğer bir işletme bu değişiklikleri yapabilirse, yapısını hem şekil hem de fonksiyonel açıdan değiştirmiş olacaktır.

Ancak büyük çaplı bir yeniden yapılanma örgüt içinde çalışanlara, özellikle de bu değişimlerden etkilenecek olan kişilere büyük bir rahatsızlık verebilir. İşgörenlerin yıllarca süren alışkanlıklarını, çalışma biçimlerini, kimin kime rapor vereceğini bir yazı ile değiştirmenin imkanı yoktur. Bu nedenle bu tür yeniden yapılanmalarda geçici geçiş yönetimleri bile oluşturulabilir. Bu sakıncaları gidermenin yolu, mümkün olduğunca örgüt içinde çalışanları Örgüt Geliştirme sürecine dahil etmektir.

Organizasyonların yalın hale getirilmesi sırasında dikkat edilmesi gerek Örgüt Geliştirme faktörleri şunlardır:

- Verimliliği arttırmak için insan kaynaklarına yatırım yapılmalıdır.
- Yönetimin eli işin üzerinde olmalı(hands on management)
- Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- Daima müşteri odaklı olmalıdır.
- Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye yönelik olmalıdır³³.

2.2.Yalın Organizasyon'un Örgüt Geliştirme ile Bağlantılı Hedefleri

Yalın bir işletmenin sahip olması gereken özellikler sıralanırken, organizasyon yapısının da yalınlığından söz etmeyi unutmamak gerekir. Yalın olmak, gerçekten gereksinmemiz olmayan herşeyden kurtulmaktır. Bu üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde gerçekten de gereksinmemiz olmayan görevlerden ve bunların maliyetinden de kurtulmak demektir. Gereklisi olmayan işi ortadan kaldırdığımızda ise, gerekli olmayan eleman da kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla yalın üretim, işletme veya organizasyon kavramlarını kesin sınırlarla birbirinden ayırmak olası değildir.

³³ MERCEK; "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", Mess Yayını, Temmuz 1996, s.34

Yalın organizasyonda yalın hedefler vardır.

-Kalite, maliyet ve verimlilik arasında genel ilişkinin kurulması,

-Sistem kaynaklarında olduğu gibi insan kaynaklarının da yetki alanının tanımlanması ve bilinmesi,

-Ana sermayenin sürekli değerlendirilmesi,

-Kim düşünüyor ile kim yapıyor arasındaki farkın belirlenmesi.

Düne kadar yönlendirici olarak teknolojiyi düşünüyorduk; bugün artık yönlendirici unsur organizasyon kültürüdür³⁴.

Yalın organizasyon; fabrikadan genel merkeze kadar her düzeydeki çalışana, daha fazla mücadeleyi gerektiren, tatmin edici iş sağlamaktadır. Yalın organizasyon sadece organizasyon değişikliği değildir. Yeni yapı, değişik bir çalışma şekli ve yeni davranış biçimlerinin kurumsallaşmasında oluşmuştur.

Örgüt Geliştirme çabası, insanları ilgilendiren örgüt çapındaki değişiklikleri planlayarak iş ortamının, çalışanların davranışlarının ve refahının kalitesini yükselterek örgütsel performansı artırmayı hedefler.

Örgütler, değişen koşullara karşı kendi iç yapılarında esnek olmalıdırlar. Örgüt Geliştirme çabasında hedef birliğinin başarılması; kooperatif grup ilişkileri, konsensüs, bütünleşme örgütsel amaçlar konusunda anlaşma (görevleri başarı ile tamamlama), yaratıcılık, gerçekçi davranışlar, tehditlerden bağımsız, işgörenlerin kapasitelerinin tam kullanımı ve organizasyonel esneklik-yalınlık ile sağlanabilir.

Örgütsel Etkenlik “Adaptasyon Sağlama Dönemi” olarak tanımlanabilir. Organizasyonlar etken olabilmek için çevresel değişikliklere adapte olabilmek ve bu değişikliklerin üstesinden gelebilmelidir. İç ve dış çevrede meydana gelen değişim sonucunda yeni faaliyetler ve prosesler ortaya çıkar. Değişime uyum sağlayabilmek için daha dinamik ve esnek denge oluşturulur. Bu denge organizasyonun adaptasyon sağlama dönemidir.

³⁴ ENTEGRE FABRİKA EL KİTABI; Koç Holding, 1994 s.3

2.3. Geleneksel Organizasyon Modelinde ve Örgüt Geliştirme Süresinin Kullanıldığı Yalın Organizasyon Modelinde Proseslere Göre Organize Olmanın Genel Mantığı

Geleneksel organizasyon modelinde proseslere göre organize olmanın genel mantığı :

-Organizasyon

Tek noktanın optimizasyonu

Fonksiyonel kararların merkeziyetçiliği

Uzun hiyerarşik kademe ve ilişkiler

Uygulamaya yönelik standartların abartılarak yerine getirilmesi

-Kaynaklar

Rezervler: Teknoloji-Malzeme Stokları-Çalışma güclüğü (düzeltme-tamir vb).

Örgüt Gelişme sürecinin kullanıldığı yalın organizasyon modelinde proseslere göre organize olmanın genel mantığı:

-Organizasyon

Prosesin yönetim için fonksiyonel kararların özerkliği

Takım seviyesindeki kararların optimizasyonu

Hiyerarşik kademelerde sadeleştirme ve şeffaflık

Sürekli iyileştirme ve önleme bilincinin ön planda tutulması

-Kaynaklar

Rezervler: Yok.

Geleneksel Yönetim şekli kalite-maliyet-servis-örgütsel etkenlik konularında gerekli atılımları yapmakta yetersiz kalmaktadır. Yeni bir yönetim mantığına ihtiyaç vardır. Bu yönetim mantığının temelinde;

Proseslere göre yönetmek,

Proseslere göre organize olmak vardır.

Yalın yönetimde de hedef, müşteri istekleri doğrultusunda istenilen zaman ve çeşitte, minimum maliyette ve maksimum kalitede ürün elde etmektir. Bunun için her türlü savurganlığı (zaman-işçilik-malzeme-enerji-bilgi) bütün yönetim prosesinde azaltarak yok etmek çalışma şekli olmalıdır³⁵.

Değişen rekabet şartlarında firmalar artık daha iyi ve daha fazlasını daha az harcayarak ve daha farklı bir uygulama ile yapmayı istemektedirler.

Yalın üretim yapan fabrikanın geleneksel fabrika modellerinden farkı; geleneksel fabrika modellerinde yapılacak olan optimizasyon faaliyetleri herbir prosesin içerisinde yapılırken; yalın üretimde tüm imalat kalitesinin sorumluluğu, üretimi gerçekleştiren en alt birimlerin (takımların) ve bunların bütününden oluşan üretim birimlerinin yaptıkları işin kalitesinden ve iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesinden doğrudan sorumlu olmaları ile sağlanmaktadır.

Ürün kalitesinin işçinin yaptığı işin kalitesi ile ilgili olduğu düşünülürse, burada takım seviyesinde iyileştirme metodları, eğitim seviyesinin yükseltilmesi (herkese yaptığı işin özelliğine göre eğitim vermek) ve iş genişletme- iş zenginleştirme gibi örgüt geliştirme tekniklerinin kullanılması sayesinde çok yönlü çalışma kabiliyetinin artırılması hedeflenmektedir.

Örgüt Geliştirme, insanlar ile çalışma problemlerinin çözümü ve işbaşarı arasında bir denge kurmaya çalışır. İnsanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkileri geliştirmek tek amaç değildir. Yalnız bu hedef alınırsa çaba insan ilişkilerine dönüşür. Onun yerine; Çalışanlararası ve gruplararası davranışlar, çalışma biçimlerinde problem çözme başarısının sağlanması hedefine odaklanmaktadır.

Örgüt Geliştirme, organik yapının fonksiyonlarını geliştirerek, organizasyonun insan kaynakları prosesini kuvvetlendirme, böylece bu prosesin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

³⁵ HARVARD BUSINESS REVIEW; "What Really Makes Factories Flexible?", July. August 1995, s.74

Bu bağlamda yalın organizasyonu toplam kalite anlayışı içerisinde örgüt geliştirme

Bu bağlamda yalın organizasyonu toplam kalite anlayışı içerisinde örgüt geliştirme çabasının kullanıldığı yeni bir organizasyon modeli olarak tanımlamak mümkündür.

2.4.Yalın Organizasyon'da Örgüt Geliştirme'nin Rolü

- Profesyonellik ve uzmanlaşma (çok fonksiyonlu esnek işgücü)
- İşbirliği ve katılımın artması
- Takım çalışmaları
- Sorumlulukların paylaşılması
- Sürekli iyileştirme kültürünün yayılması
- Hiyerarşik ilişkilerde açıklık ve şeffaflık
- Genel hedeflerin belirlenmesi ve paylaşımı

Yalın organizasyonlarda karar verme ve sorun çözme alt kademelere kadar indirildiği için, orta ve üst kademe yönetimin hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya iletişime ve bilgileri tekrar yukarı transfer etmeye çok az ihtiyacı vardır. Örgüt Geliştirme'nin amaçlarından biri, örgütlerde planlama ve karar verme yetkisinin tüm örgütsel biçimlere, alt kademelere göçürilmesine (iş zenginleştirmeye) yardımcı olmaktır. Örgüt Geliştirme çabasının uygulanması sayesinde, örgütlerde haberleşme engellerini ortadan kaldıracak ve dikey-yatay-çapraz haberleşme ve iletişimi arttıracak bir örgütsel iklim yaratılmaktadır.

Örgüt Geliştirme tekniklerinin kullanılması sayesinde yalın organizasyon, görevlerin önceden yönlendirilmesinden uzaklaşmayı öngören bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemde;

- Yöneticinin çalışanları adeta birer işletme sahibi gibi görmesi,

-Yöneticinin, eğer işletmede çalışanların yeni ve daha önceden görülmemiş bir olayı başarılı bir şekilde idare edebilecek yeteneğe sahip olduğunu bilmekteyse, onlara işletme ile ilgili konularda güvenmesi

-İyi bir iletişim ve aktif bir dinlenme sistemi,

-Güvenilir, açık, dürüst olma, kendi kendine yetebilme,

-Beklenmeyen durumlara karşı heran hazırlıklı olma,

-İşletmenin genel hedeflerinin takip edilmesinde istek ve disipline sahip olma.

-Objektif olma ve karşılaşılan tüm sorunları, kıdemli bir yöneticinin görüş açısı ile yaklaşarak çözümleyebilme esas unsurlar olmaktadır.

Böylece, yalın organizasyon tüm yönetici ve çalışanların, global bazda bir düşünce ortamı oluşturarak, işletmedeki işlemleri ve fonksiyonları beraberce yapmaları ve geliştirmeleri gereğini, dolayısıyla sıfır hiyerarşi anlayışını gündeme getirmektedir³⁶.

2.5.Yalın Organizasyon'un Özellikleri

Anlatılanlar ışığında, yalın organizasyon aşağıda belirtilen özelliklere sahiptir.

-Yalın organizasyonlarda amaç, kesin kusursuzluktur. Sürekli maliyet düşüşü, sıfır hata, sıfır stok, yüksek ürün çeşitliliği gibi.

-Daha az girdi ile, daha az zamanda, daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretilebilmesi

-Her büyüklükteki üretim miktarının, daha düşük maliyetle, daha kısa zamanda ve alnında uzmanlaşmış, yüksek morale sahip personel ile gerçekleştirilmesi

-Personelin, özellikle manevi değerler (aile kavramı, iyi, kötü günde dayanışma içinde olma, çok çalışma, etik yönetimi gibi) konusunda da eğitilmesi suretiyle, yüksek vasıflı ve çok yönlü hale getirilmesi konusuna büyük önem verilmesi

³⁶ YÖNETİM; "Yönetimde Geleneksel piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi", Yıl:8 Sayı.26, Ocak 1997, s.52-53

-İşi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılması, yalın organizasyonların özellikler bu niteliği, işletmelerde sıfır hiyerarşinin yerleştirilmesi için bir adımdır.

-Karar verme ile ilgili prosedür ve talimatların basitleştirilerek, bürokratik yapıdan arındırılması

-işletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademelerinin azaltılarak, iletişimin etkinliğinin artırılması

2.6.Yalın Organizasyon ile Örgüt Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi

Yalın yönetim, tüm yönetici ve çalışanların işlemleri global bir bazda anlamalarını ve getirimlerini içermektedir. Yalın organizasyon, işletmedeki gereksiz kademelerin ortadan kaldırılarak, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve sözkonusu etkinliklerle ilgili işgücünü, çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize ederek, örgütlerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir. Bu felsefede; işletmelerin sahip olduğu işgücü, zaman, mekan enerji, bilgi ve tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilebileceği vurgulanmaktadır.

Yalın organizasyon; çok daha fazla profesyonel yeteneklerin öğrenilmesini ve bunların katı bir hiyerarşiden ziyade, yaratıcı bir şekilde, bir takım atmosferi içinde uygulanmasını gerektirmektedir. Paradoks şudur ki; takım çalışmasında ne kadar iyi iseniz, yeni bir iş kurmadaki ve Örgüt Geliştirme çabasındaki başarınız o kadar büyük; veya dar bir uzmanlık alanında çalışıyorsanız ve başka bir işyerine gidecekseniz, beraber götüreceğiniz bilgi birikiminiz o kadar az olacaktır. Bunun için de öncelikle çalışanlara, örgüt geliştirme teknikleri sayesinde geniş çeşitlilikte yetenekler kazandırılması gerekir. Çalışanlara, çalışma ortamını kontrol edebilecek yetenekler kazanmaları ve çalışmayı pürüzsüz bir şekilde devam ettirebilmeleri için devamlı mücadele etmeleri öğretilmelidir. Aslında çalışma gruplarındaki tüm işlerin öğretilmesi gerekir ki, görevler rotasyon yoluyla verilebilsin ve çalışanlar gerektiğinde birbirlerinin yerini doldurabilsinler. Ayrıca tüm çalışanların, görevlerinin iyi yapılması

için işbirliği içinde çalışmalarının, işletmenin geleceğinin korunması ve gelişmesi için en geçerli yol olduğuna inandırılması ve bu doğrultuda yönlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle günümüz rekabet koşulları altında, işletmeler için maliyetleri azaltmanın öneminin büyük olduğu düşünülürse, bu yönetim biçiminin işletmelerce daha iyi anlaşılması ve uygulanması gereği ortaya çıkmaktadır. Yani, yalın organizasyon daha az girdi, daha az zaman ve daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmek demektir. Bu da müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve esnek olabilmeyi sağlamaktadır. Hiyerarşik ve bürokratik organizasyonlar, müşteri tatmininde sorunlar yaratmaktadır. Giderek bireyselleşen müşteri isteklerine, ancak bireyselleşen örgüt birimleri yanıt verebilmektedir. Çünkü artık telefon ve bilgisayarla ulaşılabilen her müşteri potansiyel müşteri, ulaşılan her rakipte potansiyel rakiptir. Anlayışı hakimdir ve bu anlayış örgütlerin yalın organizasyon konusunda daha dikkatli olmaları gereğini ortaya koymaktadır. Organizasyonların yalın hale gelmesi, hiyerarşi basamaklarının da yavaş yavaş ortadan kalkmasını dolayısıyla, sıfır hiyerarşi anlayışını beraberinde getirecektir.

İşte Japon Yönetim sistemlerinin dayandığı en önemli nokta, önce çalışanların katılımını sağlamak sonra da yetki ve sorumlulukların onlara devredilmesi ve örgütsel gelişmenin sağlanması ile gerçekten de yalın bir organizasyona sahip olmaktır.

Örgüt Geliştirme Ajanları örgütü mümkün olduğunca tabakalaşmadan kurtarmayı yani düz yalın hale getirmeyi üç nedenle tercih etmektedirler.

Birincisi, ekonomik bir fayda sağlamaktadır. Yani örgüt içindeki kontrol sahasını genişletmekle, dikey yönetim kademelerini azaltmakta, yönetici sayısını azaltmakla da bu kişilere ödediği ücret miktarından kar etmektedir.

İkincisi, örgüt içindeki dikey yönetim basamakları azaldıkça iletişim oranı yükselmektedir.

Üçüncü olarak da, yönetici sayısının azalmasıyla çalışanlar daha özgür bir çalışma ortamında çalışma olanağına kavuşmakta, yakın denetim azalmaktadır.

Günümüzde bir taraftan örgütlerin hiyerarşik, fonksiyonel ve coğrafik sınırları aşınıyorken, öte yandan daha çok psikolojik olan yeni sınırlar seti önem kazanmaya

başlamıştır. Yetki ve görevler, örgüt fonksiyonları, politikalar ve nihayet örgüt kimliği yeni anlamlar kazanmaya başlamıştır. Özellikle hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre değişikliklerine uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş, daha esnek yapıda örgütler tasarlamak ve geliştirmek, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Bu tür örgütlerin kurulabilmesi ise; her şeyden önce, örgütlerin ele alınması ve incelenmesinde yeni düşünce ve bakış açısı gerektirmektedir. Örgüt Geliştirmenin uygulanması sayesinde örgütlerin değişikliklere adapte olmaları sağlanmalıdır.

İşte böyle bir ortamda, yöneticilerin zamanında ve doğru kararlar alabilmeleri için, değişimin getirdiklerini önceden görebilmeleri ve ona göre önlemler almaları gereği gündeme gelmiştir. Bunun yolu da esnek-dinamik ve çevreye hızla uyum sağlayabilen örgütler geliştirebilmekten geçmektedir. ancak hiyerarşi merdivenleri, değişimin önündeki en önemli engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü hiyerarşi bir adım atmadan önce, tüm basamakları inip çıkmayı gerektirmektedir. Firma bununla uğraşırken, rakipler dev adımlarla ilerlemektedir. Bugün tüm şirketler başarılı olmanın temelinde, öncelikle Yönetim tarzı, insan kaynakları ve teknoloji gücünün etkili olduğu konusunda birleşmektedirler.

Günümüzde Japon şirketlerini başarıya götüren en önemli etken yönetim anlayışındaki farklılıktır. Bugün Japon şirketleri sıfır hiyerarşi, kendi kendini yöneten takımlar ve katılımcı karar sistemi gibi modelleri başarıyla uygulamaktadırlar. Bir anlamda şirket içinde demokrasiyi yerleştirip, böylece başarıya ulaşmışlardır.

Yalın organizasyon; organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir.

Yalın organizasyonda söz konusu olan farklılığın; mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan bu organizasyon yapısının temel özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır.

Yalın organizasyon'da önemli olan, gerekli beceri ve bilgilere sahip çalışanları istihdam edip, onlara işi yapma yetkisini vermektir. İşte proje takımları, yetkinin dağıtılması, organizasyonun alt basamaklarındaki bölümler ve fonksiyonlar arasında entegrasyonun çoğalması tüm bu gereksinimlerin sonucudur. Böylece işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılarak; karar alma ve haberleşme hızlanmış, talimatlar ve prosedürler basitleştirilmiştir.

Bürokratik yapıdan arındırılmış, değişik birimler arasındaki hızlı bilgi akışı ile işletme kaynaklarının yeni fırsatlar için kullanılması sağlanmıştır. Bu durumda müşterilerin ve pazarın isteklerine çubuk cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkacaktır. Bu da işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

2.7.Örgüt Geliştirmeyi Etkileyen Unsurlar İle Yalın Organizasyon Arasındaki İlişki

2.7.1.Yalın Organizasyon ve Yönetime Katılma Olgusu Arasındaki İlişki

Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasının aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte, çeşitli konularda fikirlerinin sorulmasını istemektedirler.

Kültür düzeyi ve bilgi seviyesi gittikçe yükselen fertler, başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememektedirler. Günümüzde artık yönetme gücü, sermaye sahipliği üzerine kurulmamaktadır. Günümüz yöneticileri için başarının yolu, değişimle başa çıkabilmekten geçmektedir. Bunu sağlamanın temel yolu da; işletme çalışanlarının kararlara katılmasını sağlamaktan yani, hiyerarşi basamaklarını yavaş yavaş kaldırarak, daha esnek, dinamik ve çevreye hızla uyum sağlayabilen işletmeler kurmaktan geçmektedir.

Örgüt Geliştirme çabasının başlıca amaçlarından biri, örgüt içinde otokratik temellere dayanan ve bireysel nitelikte süre gelen sorun çözme ve karar verme süreçlerini, karşılıklı fikir alış veriş ve görüşmelere dayanan demokratik ve katılnmalı süreçlere çevirerek takım esasına dayanan karar verme süreçlerini geliştirmektir.

Bu nedenlerle dikkat edilmesi gereken en önemli husus, işletmelerde katılımcı yaklaşımı teşvik eden örgütsel gelişme sağlamak, daha sonra da yönetim bilim ve uygulamalarındaki en son yenilikleri işletmeye getirmektir.

Günümüzde bunun en güzel örneklerini Japon işletmelerinde görmekteyiz. Japonya'daki büyük ve orta ölçekli işletmeler sermayenin kurduğu bir organizasyondan, çalışanlarının oluşturduğu bir organizasyon yapısına dönüşmeye başlamıştır. Dolayısıyla çalışanların aktif bir şekilde katılımının sağlandığı yönetim tarzı, Japon şirketlerinin vaz geçilmez başarı unsurlarından biri olmuştur.

Japonya'da bordrodaki herkesin, işi ve statüsü ne olursa olsun herkes tarafından yönetim formülü ile bir yönetici olacağı inancı mevcuttur. Karar vermenin geleneksel yolu Ringi sistemidir. Ringi'nin anlamı yatay ve dikey kademelerden gerekli onayın alınması için bir belgenin dolaştırılmasıdır. Japon işletmelerinde bir karar verilecekse, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınmaktadır. Yeni bir fabrikanın nerede kurulacağı gibi önemli bir kararda genellikle altmış ile seksen kişi söz sahibidir. Üç kişilik bir ekip seksen kişi ile görüşmekte, önemli bir nokta ortaya çıktığında ekip, karardan etkilenecek kişilerle tekrar görüşmektedir. Gerçek bir fikir birliğine varılana kadar da bu işlem tekrarlanmaktadır. Fakat bir kere karara varıldı mı herkes kararı desteklemektedir. Japon işletmelerinde karar verme işleminde, hangi karardan kimin sorumlu olduğu özellikle belirlenmez. Çünkü, bir dizi görev, bir ekibin sorumluluğu altındadır. Asıl şaşırtıcı olan ise ekipteki herkesin sorumluluğunu çok iyi bilmesidir.

Artık insanlar gruplar halinde çalışmak ve bilgiyi paylaşarak, ortak kararlar alma ihtiyacı içindedirler. Bu sadece işle ilgili farklı işlemleri organize etmenin bir yolu değildir. Aynı zamanda işi yapmanın da yeni bir yoludur. Bilgi sistemleri (Information systems), grup üyelerinin ihtiyacı olan bilgileri onlara vermek suretiyle bu yeni yaklaşımın gerçekleşmesine hizmet etmektedir. Grup üyelerinin herbiri özel sorumluluklar yüklenmekte ve çalışanlar öğrendiklerini değiştirerek, çok yönlü yetenekler geliştirmektedirler.

Yönetime katılmanın amacı, yönetici veya işveren ile çalışanlar arasında işbirliği kurarak, işletmenin verimliliğini arttırmak olduğuna göre bunu sağlamanın yolu, hiyerarşi basamaklarını azaltmak olacaktır. Böylece hiyerarşi basamakları kaldırılarak, çalışanların yönetime katılmaları üç önemli amaca hizmet edecektir.

-Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması

-Katılanların böyle bir yönetim biçimi ile, psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları

-Yönetici ile çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarını yani yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaştırılmasıdır.

Geleneksel örgütlerin gücü, üretim kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Halbuki günümüzde, güç, sahip olunan bilginin eline geçmiştir. Bilgi çağında, örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojinin üretime girmesi örgütsel yapıları önemli ölçüde geliştirmiştir. Bilgi çağında ovalleşen örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi ile, örgütteki ast ve üst sayısında azalma olurken, bilgi işçileri (uzmanlar) ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır. Bu çerçevede pramit yapılı geleneksel örgüt yapısı, oval yapılı yeni örgüt yapısına dönüşmektedir. Bugün örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla dikey hiyerarşik yapı, yatay networkla; birbiriyle bağımlı birimler, bağımsız stratejik iş birimleri; iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla; yer değiştirmeye başlamıştır.

Bu gelişmeler örgüt içinde hiyerarşik yapıyı aşındırırken, ast ile üst arasındaki mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde mekanik olarak belirlenmiş katı kurallar yerine, daha esnek, durumsal, organik yapılar gerektirmektedir.

Böylece günümüzde, ovalleşen örgüt yapısında katılımcı karar sisteminin hayata geçirilmesiyle, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri

ön plana çıkmıştır. Örgütteki dikey örgütlenme, yatay örgütlenmeye; çalışanlar arasındaki rekabet, işbirliğine; harici kontrol sistemi, dahili (kendi kendini kontrol eden) sisteme dönüşmüştür.

Ayrıca geleneksel örgütlerin temelini teşkil eden hiyerarşik yapı zedelenmiş, astla üst arasındaki mesafe daralmış ve böylece örgütler daha katılımcı ve şeffaf hale gelmiştir. Dolayısıyla etkili bir örgüt yönetimi, daha çok örgütün beşeri yönünün en verimli şekilde yönetilmesine bağlı hale gelmiş bulunmaktadır.

2.7.2.Yalın Organizasyon Anlayışının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Başarılı bir yönetim motivasyon olmaksızın gerçekleşemez. Örgüt önceden belirlenmiş amaçların başarılması için bir araya gelmiş bireylerden oluşmaktadır. Örgütte yer alan bireylerin, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri ise, ancak etkili bir motivasyon sistemi kurmakla mümkündür. Büyümenin sonunda, yetki devri kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda bazı yöneticiler, yetkilerinin bir kısmını astlarına devredince, otoritelerinin sarsılacağını düşünmektedir.

İşle yalın organizasyonun önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Eğer bir işletmede işveren, yetki devrine ve çalışanların yönetime katılmasına karşı ise, bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir.

Oysa yalın organizasyon çalışanların motive olmasını engelleyen geleneksel yönetim basamaklarını ortadan kaldırarak, organizasyonları yalın hale getirmekte ve bu yolla çalışanların motivasyonu sağlanarak, işletme verimliliği arttırılmaktadır. Japon yönetim sisteminin verimlilik artışında kilit etken, işgörenlerin yönetime katılmasıdır. Ayrıca verimlilik ile güven elele yürümektedir. William Ouchi “Her Japon firmasına yapmış olduğum ziyarette ve en etkili yöneticinin kim olduğunu sorduğumda aldığım yanıt hep aynıydı; hepimiz eşitiz, ekip olarak yönetiriz. En etkin kişi ise, en eski ve en kıdemli olarak personel yönetiminin sorumlusudur”

Yöneticiler, yetki devri ilkelerini göz önüne alarak, kendisine yetki verilmesini isteyen astlarına bu imkanı sağlayarak hem onların motivasyonunu arttıracak hem de işletmenin verimliliğinin artmasında çalışanların önemli katkılarını sağlayacaktır.

2.7.3.Yalın Organizasyon'da İletişimin Yeri ve Önemi

Günümüzde işletmelerin değişen çevre koşullarının ortaya çıkardığı yeni durumlara uyabilmeleri, globalleşen ve hızla artan rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmeleri, gelişebilmeleri ve rekabet avantajlarını arttırabilmeleri için iletişim son derece önemlidir.

Yalın organizasyonda iletişimin önemi büyüktür. Çünkü yalın organizasyon hiyerarşi basamaklarını kaldırılmasını öngörmektedir. Bu durumda kurulacak küçük gruplar arasında yeterli düzeyde ve doğru bir bilgi akışının sağlanmasına özel bir önem verilmesi gerekir. İletişim olmaksızın, çalışanlar ihtiyaçlarını, hislerini ve düşüncelerini diğerlerine, özellikle de işveren ulaştıramamaktadırlar.

Hiyerarşi basamaklarının kaldırılması, işletmedeki küçük gruplar ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıracaktır. Bürokratik yapı nedeniyle gittikçe yavaşlayan bilgi akışı, yerini daha hızlı ve kolay bir iletişim sistemine bırakacaktır. Ayrıca yalın organizasyonda en alt kademedeki işçi bile, en üst kademedeki yöneticiye gidip fikirlerini söyleyebileceğine göre; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler de bundan etkilenecek, iletişim tüm işletmeye yayılacak, bundan örgüt kültürü olumlu yönde etkilenecek ve yönetime katılma gibi fırsatlar doğabilecektir. İletişim sürecinin arzu edilen sonucu verebilmesi için, işletmede aşağıdan sağlanması şarttır. Organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve verilerin sıhhatli bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini ve iletişim kanallarının etkinliğini azaltacaktır.

Yalın organizasyonda grup içinde ve gruplar arasında iletişim ve denli kuvvetli olursa, fikir ayrılıkları da o kadar az olacaktır. Japonya'da ekip üyeleri, grup olarak her kesin fikir birliği ettiği şeyi tam olarak yapacaklarına dair resmi taahhütler imzalamaktadırlar. Dolayısıyla fikir ayrılıkları sürecin sonundan ziyade, başında meydana gelmektedir. Böylece sorunlar daha başlangıçta belirlenerek, çözüm

önerileri getirilmektedir. Sonuçta, sorunların çözümü için gerekli iletişim mükemmel bir şekilde ve herkesin katılımı ile sağlanmış olmaktadır.

Hiyerarşi basamaklarının azaltılması, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltarak, aralarındaki kademe sayısını azaltacak ve iletişimi kolaylaştıracaktır. Böylece organizasyon yapısı daha basık hale gelerek, yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğunca azaltılması, bu kademelerdeki işlerin personel arasında yeniden dağıtılması gereğini gündeme getirecek ve çalışanların iş yükü artacaktır. Böylece organizasyon daha yalın hale gelecektir³⁷.

Örgüt ne kadar basık bir yapıya sahipse, yöneticilerin stratejik yönetim yetenekleri de o kadar gelişmiş olmalıdır. Yani her yönetici daha fazla koordine ve idare edebilecek özelliklere sahip olmalıdır. Olay sadece daha fazla ast idare etmekle sınırlı değildir, doğru bireylerin çalışma ekiplerine alınması, doğru kişilerin karar vermesinin sağlanmasıdır; bu da daha az hakimiyet ve daha fazla etkileme ve anlaşma sağlama becerisini gerektirmektedir. Başarılı bir yalın yönetim uygulaması için yöneticilerin şu konularda eğitim almış olmaları gerekir.

- Astların seçimi, idaresi ve geliştirilmesi,
- Grupların oluşturulması ve yönetimi,
- Astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümü,

-Zorlama değil yönlendirmenin bulunduğu ortamlarda yönetimin işletme ruhunu kendinden sorumlu ekiplerde yaşatırken, bütünlüğü koruyarak idare etmektir. Bunun için işletme yönetiminin mümkün olduğunca açık ve esnek olması gerekmektedir. İşletme yönetimi; işletme birimlerinin yönetimi ve ürün geliştirme ekiplerini, kendi stratejilerini geliştirmeleri ve amaçlarını tanımlamaları için teşvik etmelidir.

³⁷ YÖNETİM; a.g.k. s.50-51

Böylece yalın organizasyonlar için yeni birer zaman planlaması,kariyer kavramı ve motivasyon sistemi tanımı gerekliliği ortaya çıkmıştır³⁸.

2.8.Örgüt Geliştirme Bağlamında Yalın Organizasyondaki Değerler

Herhangi bir organizasyonel yapının değiştirilmesinde bazı yeni değerlerin paylaşılması gerekir.

Yalın organizasyon işletme için bir yeniliktir ve her yenilik gibi işletme ve çalışanlar için kapsamlı bir değişimi ve gelişimi ifade etmektedir.

Yalın organizasyondaki yeni değerler, üretim sisteminin kalite-servis ve ürün değişim maliyetleri bazında hedeflerini ortaya koyacak nitelikte olmalıdır. Herkesin anlayabileceği ve iyi algılayabileceği bir şekilde ifade edilmelidir. Önceden tanımlanmış yönetim modellerinden karar verici ve yönlendirici tipte yönetim modellerine geçişi sağlayacak şekilde olmalıdır. Proseslere göre organize olma, işletmedeki bütün çalışanların ortak bir amaçla kalite –maliyet-servis hedeflerine ulaşabilmek için güçlerini birleştirmelerini gerekli kılar. Güç birliği yapmak için yalın organizasyonun gerektirdiği yeni değerleri paylaşmak gerekir. Bu anlamda değerlerin aşağıdaki nitelikleri sağlayıcı yapıda olması istenir:

2.8.1.Müşteri Tatmini

-İç ve dış müşterileri çok iyi tanımak

-Müşteri ile birlikte sorumlulukları ve iş programlarını belirlemek ve programlara uyulmasını sağlamak

-Ortak hedefler olarak proses sonucu kriter olarak olmak

2.8.2.Şeffaflık

-Bilgilerin ve bilgi sistemlerinin diyalog aracı olarak kullanılması

³⁸ YÖNETİM; “Daha İyi Yönetmek Daha Az Yönetmektir. Basık Hiyerarşilerde Yöneticilere Yeni Görevler Düşmektedir” Yıl =G Sayı=22, Ekim 1995, s.9-11

-Hataların gizlenmemesi ve iyileştirme faaliyetlerini arttırmak için kullanılması

2.8.3.Takım Çalışması

-Mesleki sınırların aşılması

-Ortak hedefler doğrultusunda aynı amaç için bilgi-araç ve tekniklerin kullanılması

-Algılama seviyesinin yükseltilmesi ve ortak bir lisan geliştirilmesi

-Esnek networkların oluşması³⁹

2.8.4.Sorumluluk

-Problemlerin çözümünde metodlar tanımlayıp gerekli süreler içerisinde sorumlulukların paylaşılması

-Gerekli talimatların olmadığı durumlarda amaçları yerine getirmek için etkin çalışmak

-Her zaman, eğer ben yapmazsam hiç kimse yapmaz, bilincinde olmak

-Günlük problemlerin çözümünde herkesin katılımını sağlamak

2.8.5.Sürekli Gelişme

-Ürün ve servis kalitesini, maliyetlerini ve sürelerini sistematik olarak iyileştirme

-Mevcut performansın kullanılmasında bütün bilgi ve enerjiyi değerlendirmek

-Yeni yönetim tekniklerinin işletmede doğru-başarılı verimli ve etken bir şekilde uygulanabilmesi için sürekli eğitime büyük önem verilmelidir

³⁹ THE AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION MAGAZINE; "Bringing Performance Management out of the stone Age" management Review, February 1996, s.39

2.8.6.Öğrenen Organizasyon

-Bilgiyi yaratma, elde etme ve paylaşma davranışını yeni bilgiler ile besleyebilme yeteneğine sahip organizasyondur

-Herkesin uzmanlıklarını aynı hedef için kullanmasıdır

-Sorumlulukların paylaşılmasıdır

-Herkesin birbirine birşeyler öğretmesidir

-Bilginin paylaşılmasıdır

-Hataların saklanmaması, onların bilgi kaynağı olarak kullanılmasıdır

-Mevcut durumun bilinmesidir (Kaynak-bilgi-tecrübe)

-Hatayı bulan ve çözen bir sistemin oluşmasıdır

-Sürekli kendini yenileyen dinamik bir sistemdir

3.ÖĞRENEN ORGANİZASYON AÇISINDAN ÖRGÜT GELİŞTİRME'NİN ANALİZİ

Öğrenen organizasyon terimi, yoğun global rekabet ortamında modern işletmelerden beklenen başarıya ulaşmak için organizasyonların geliştirilmesi ve dizayn edilmesinde kullanılır. Organizasyonların değişime hızlı ve esnek bir şekilde adapte olabilmeleri için geliştirilmeleri ve yeniden yapılanmalarıdır. İşletmeler meydana gelen değişiklikleri tanımlamalı ve oyunun yeni kurallarına hızla adapte olmalı ve yeni oyunun nasıl etken bir şekilde oynanacağını öğrenmelidir. Bunun sonucunda değişime karşı rakiplerine oranla daha hızlı ve esnek bir şekilde adapte olabileceği için rekabet avantajı sağlayacaktır. Organizasyonların bu tür davranış içinde olanları öğrenen organizasyon olarak adlandırılır⁴⁰.

Neal Nadler: Kaçamazsınız, gümrük birliği sonrasında “öğrenmek” zorunda kalacaksınız” diyor. Neal Nadler bir yönetim uzmanı ve uzmanlık alanı öğrenen organizasyonlar. Ona göre 21.YY’da “Öğrenmeyenler” yok olacak.

Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yenileyen organizasyondur. Öğrenerek gelişir ve değişir, gelişmek ve değişmek için öğrenir. Öğrenme birey-takım ve kurum düzeyinde olur. Kurum, değişimi yakalayabilmeyi, kendini geliştirmeyi, yenilemeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme sayesinde başarır. İşin püf noktası ise insanların kurum içinde nasıl öğreneceğidir⁴¹.

3.1.Öğrenen Organizasyon Tanımları

3.1.1.Psikolojik Tanım

İnsanların kapasitelerini sürekli olarak arzulanan iyi sonuçların elde edilmesi için kullandıkları, işbirliği oluşturmanın serbest olduğu ve insanların nasıl beraber öğrenebildiklerini sürekli öğrendikleri organizasyonlardır. (SENGE)

⁴⁰ OTALA Matti; The Learning Organization, Industry-Higher Education, June-1995, s.157

⁴¹ POWER, “Dünyanın Tüm Organizasyonları Öğrenin” Nisan 1995, sayı:5, s.52

3.1.2.Mekanik Tanım

Bir inin yaratılması, elde edilmesi ve transfer edilmesi yeteneğine sahip olan ve davranışlarını yeni bilgiler sonucu yeniden yapılandıran organizasyonlardır. (GARWIN)

3.1.3.Eğitimsel Tanım

Örgütsel Kültürde öğrenme, adaptasyon, değişim kapasitesini arttıran ve sürekliliği sağlayan organizasyonlardır. Onun değerleri, politikaları, uygulamaları, sistemleri ve yapıları tüm çalışanlar için öğrenmeyi desteklemekte ve hızlandırmaktadır. (BENNETT-O'BRIEN)

3.1.4.Adaptif Tanım

Öğrenmenin gelişmesi ve adaptasyonun sağlanması için sürekli olarak dönüşüm yapabilen, kısa sürede adapte olan organizasyonlardır. (DIXON)

3.1.5.Örgüt Geliştirme İle Bağlantılı Öğrenen Organizasyon Tanımı

Organik Tanım : Öğrenen organizasyonlar, yaşayan canlı organizmayı benzer. Çalışanları motive eden, ortak değerleri paylaşan, hedefleri ortaklaşa tanımlamak için çabalayan, öğrenme durumları için bütün fırsatları değerlendiren, çevrelerinde olan değişmelere-süreçlere ve rekabete adapte olan, şirketlerin ve kendilerinin rekabet performansını sürekli olarak geliştiren organizasyonlardır⁴².

3.2.Öğrenen Organizasyon'un Aşamaları

Öğrenen organizasyonlar 5 seviyede incelenebilir :

1.AŞAMA : Bu aşamada öğrenme informal düzeyde oluşur. İnsanlar şirket içinde ayakta kalmayı öğrenirler.

2.AŞAMA : Yılda birkaç kez, herkese açık eğitim programlarına katılmak gibi geleneksel yöntemlerle öğrenen kurumları kapsıyor.

⁴² OTALA Matti; a.g.k., s.159

3.AŞAMA : Kişi ya da takımlara özel tasarlanmış eğitim programlarıyla öğrenenler üçüncü kategori içinde yer alıyor.

4.AŞAMA : Toplam Kalite Yönetimini benimseyen firmalar yer alıyor

5.AŞAMA : Öğrenme ve uygulamayı aynı anda gerçekleştiren, yaparken öğrenen, öğrenme ve uygulamayı eş anlamlı olarak kullanan yapılanmaları ifade ediyor.

Bir firmanın ne kadar sürede öğrenen organizasyon olacağı, bu firmanın beş seviyeden hangisine dahil olduğuna bağlıdır. Kısa bir araştırmadan sonra firmanın seviyesi tesbit edilir. Süreyi belirleyen diğer bir parametre ise kurumun öğrenme ortamını inşa edecek şekilde Örgüt Gelişme'yi uygulama çabukluğudur. Bundan kastedilen öğrenmenin teşvik edilip ödüllendirilmesi ve en alt kademedeki işçinin bile gidip en tepedeki yöneticiden direkt olarak bir şeyler öğrenmesidir. Ya da tecrübelilerin tecrübesizlere deneyimlerini aktarması ve öğretmesidir. Ayakta kalma aşamasında olan bir firmanın öğrenen sıfatını alması 5-6 yıl sürer. Daha doğrusu kurumun her boşluğu doldurması en az 1 yıl sürer⁴³.

3.3.Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

Beş öğrenme disiplini daha iyi bilinen yönetim disiplinlerinden kişisel disiplin olma özelliği ile ayrılır. Her biri nasıl düşündüğümüz, gerçekten ne istediğimiz, birbirimizle nasıl iletişime girdiğimiz ve nasıl birlikte öğrendiğimizle yakından ilgilidir. Organizasyon oluşturma, organizasyonların yenilenmesi, Örgüt Geliştirme, yaratıcı yetenekleri arttırma ve yeni disiplinleri özümseyerek strateji ve politika geliştirme gibi.

Bugün beş yeni disiplin öğrenen organizasyonları geliştirmek için yavaş yavaş bir araya geliyor. Her biri ayrı ayrı gelişmekle birlikte, öbürlerinin başarısı için büyük önem taşır. Herbiri gerçekten öğrenebilen organizasyonların kurulmasında hayati bir boyut sağlayacak, bu organizasyonlar en yüksek hedeflerini gerçekleştirme kapasitesini sürekli olarak arttırmayı ve örgütsel gelişmeyi başaracaklardır.

⁴³ POWER; a.g.k., s.53

3.3.1.Kişisel Hakimiyet

Kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjimizi adaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini. Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük olamaz.

Ancak şaşılacak kadar az sayıda organizasyon çalışanlarının bu şekilde yetişmesini teşvik eder. Bunun sonucu, geniş kaynaklar değerlendirilmeden kalır. Hanover'in Yöneticisi O'Brien şöyle demektedir: "İnsanlar işe parlak-iyi eğitilmiş-yüksek enerjili olarak, farklı olma enerji ve arzusuyla dolu olarak girerler. Fakat yıllar sonra işe bağlılık duygusunu, görev duygusunu ve işe başladıkları anki heyecanlarını kaybederler. Enerjilerinin çok azından yararlanırız, heves ve coşkularından ise hiç yararlanamaya biliriz"

Önemli olan kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bağlantı kurabilmektir⁴⁴.

3.3.2.Zihni Modeller

Organizasyon-İçi öğrenmeyi hızlandırmanın avantajlarını anlayan ilk büyük kuruluşlardan biri olan Royal Dutch/Shell özellikle geniş ölçüde paylaşıla gelen gizli zihni modellerin etkisinin ne kadar nüfuz edici olduğunu keşfetmekle bu gerçeğin bilincine vardı. Shell'in 1970 ve 1980'lerde dünya petrol piyasasının tahmin edilemeyen dramatik değişimleri içinden nasıl olağanüstü bir başarıyla geçtiğini anlamak istiyorsak, bunu büyük ölçüde yöneticinin zihni modellerini su üstüne çıkarma ve değiştirme başarısına bağlamalıyız. Shell 1970'lerin başında yedi büyük petrol şirketi içinde en güçsüzü iken, 1980'lerin sonunda en güçlüsü olmuştur. Shell'in bu yakınlarda emekliye ayrılan Grup Planlama Koordinatörü Arie ve Geus değişme gösteren bir iş dünyası ortamında sürekli adaptasyonun ve büyümenin kurumsal öğrenmeye dayandığını söylüyor. "Kurumsal öğrenme; yönetim ekiplerinin paylaştıkları şirket, Pazar ve rakipler hakkındaki zihni modelleri değiştirdikleri

⁴⁴ SENGE Peter M.; Beşinci Disiplin, 2.Baskı, Yapı Kredi Yayınları, Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, İstanbul 1993, s.20

süreçtir. Bu nedenle, planlamayı öğrenme ve şirket planlamasını kurumsal öğrenme olarak düşünmekteyiz” demektedir.

3.3.3. Paylaşılan Vizyonun Oluşturulması

Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünabilmek zordur. IBM’de hizmet, polaroid’de şipşak fotoğraf, Ford’da kitleler için kamusal ulaşım ve Apple’da kitleler için bilgisayar gücü vardır. Kapsam ve tür olarak birbirlerinden çok farklı olsalar bile, tüm bu organizasyonlar insanları ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplamayı başarmıştır.

Gerçek bir vizyon varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Ne var ki çoğu liderin sahip bulunduğu kişisel vizyonlar, bir örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyonlara dönüşmeden kalırlar. Çoğu kez bir şirketin paylaşılan vizyonu bir liderin karizması etrafında veya herkesi geçici olarak harekete geçiren bir kriz çevresinde döner. Ama seçme olanağı olduğunda çoğu kişi sadece kriz zamanında değil, her zaman için bir amacın peşinden gitmeyi tercih eder. Burada eksikliği duyulan, bireysel vizyonu, paylaşılan vizyona dönüştürecek bir disiplindir.

3.3.4. Takım (Ekip) Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme disiplini diyalogla iletişimle başlar. Bu bir takımın bireylerinin varsayımları bir kenara bırakıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir.

Diyalog Disiplini; takım içinde öğrenmeyi aksatan etkileşim biçimlerinin, nasıl teşhis edilebileceğini öğrenmeyi de kapsar. Takım halinde öğrenme önemlidir. Çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez.

3.3.5.Örgüt Geliştirme Bağlamında Sistem Düşüncesi Beşinci Disiplin

Beş disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşır. Bu zor bir iştir. Çünkü, yeni araçları bir biriyle bütünleştirmek, Onların herbirini ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur. Ama bu çabanın karşılığı çok büyüktür.

İşte bu nedenle sistem düşüncesi beşinci disiplindir. Sistem düşüncesi; disiplinleri bir biriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Sistemli bir yönlendirme olmadan, disiplinlerin nasıl birbirleriyle ilişki içinde olduğunu anlamak için motivasyon sağlanamaz. Sistem düşüncesi öbür disiplinlerin her birini güçlendirerek bize bütünün parçalarının toplamından daha fazla olduğunu, yani sinerji etkisini sürekli olarak hatırlatır.

Ama sistem düşüncesi de potansiyelini gerçekleştirmek için paylaşılan vizyon oluşturma, zihni modeller, takım halinde öğrenme ve kişisel hakimiyet disiplinlerine ihtiyaç duyar.

Paylaşılan vizyon oluşturma, uzun döneme bağlanmayı teşvik eder. Zihni modeller, bizim dünyaya şimdiki bakış açımızdaki yetersizlikleri ortaya çıkarabilmemiz için gerekli açıklığı sağlar. Takım halinde öğrenme, grupların bireysel perspektifin ötesinde yatan vizyonu görebilme becerilerini geliştirir. Kişisel hakimiyet, eylemlerimizin dünyamızı nasıl etkilediğini sürekli olarak öğrenmeye yönelik motivasyon sağlar.

Son olarak sistem düşüncesi, bireylerin kendilerini ve dünyalarını kavramanın yeni yoludur. Bir öğrenen organizasyonun merkezinde bir zihniyet değişikliği yatar. Öğrenen bir organizasyon insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını ve değiştirebileceklerini keşfettikleri yerdir⁴⁵.

Örgüt Geliştirme çabası da; sistem yaklaşımıyla değişimin planlamasını içermektedir. Örgüt Geliştirme ve alt sistemlerde, organizasyonun sürekli prosesleri olan planlama-yönetim ve geliştirme için spesifik sorumluluk oluşturulmaktadır.

⁴⁵ EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL; "Act and Think to Create The Learning Organization of the 1990's", vol=12 No:3, September 1994, s.267

Üyeler değişim ajanı ya da örgüt geliştirme uzmanlarından oluşur ve genellikle dışardan gelen danışmanlar ile bütünleşerek ortak bir vizyon uygulamaktadırlar.

Sosyal Psikoloji, psikoloji ve sosyoloji gibi davranış bilimleri organizasyonel problemleri teşhis etmek, problemleri tartışmak ve çözmek için organizasyon üyeleri arasında ortak bir lisan geliştirmek, örgütsel öğrenme sağlamak; yetersiz ve uygun olmayan yapı ve süreçleri yeniden dizaynı ve Örgüt Geliştirme sürecinin gelişmesi için esas oluşturmaktadır.

3.4.Şirketlerde Organizasyonel Öğrenme'de Örgüt Geliştirme'nin Rolü

Öğrenen organizasyon, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personeli geliştirici bir sistem kurması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.

Organizasyonların öğrenen organizasyon durumuna gelmesi örgütsel gelişmenin sonucudur.

Öğrenen organizasyon; öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran, örgüt geliştirmeye önem veren organizasyon olarak belirlenmektedir. Çünkü örgüt geliştirmenin başlıca amaçlarından belirlenmektedir. Çünkü örgüt geliştirme'nin başlıca amaçlarından biri örgütlerde hiyerarşik yetkiden kaynaklanan otorite ilişkilerinden çok bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerinden oluşan doğal otorite ilişkilerini geliştirmek, örgütsel birimlerin ve örgüt üyelerinin birbirlerini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğan işbirliği eksikliklerini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğan işbirliği eksikliklerini gidererek örgütsel amaçlara daha iyi hizmet edecek bir güçbirliği sistemi geliştirmektir.

Öğrenen organizasyon kavramının temelinde, personel yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem görülmektedir. Esasında öğrenen ve bunu kararlarına yansıtan personeldir. Çalışanlardan bağımsız olarak organizasyonların öğrenmesi mümkün değildir. Bu nedenle çalışanların sürekli ve sistematik bir şekilde eğitimi,

daha doğrusu çalışanların sürekli olarak kendini geliştirme zorunlu olması, öğrenen organizasyonun temelini oluşturmaktadır.

Merkezileşmemiş bir karar verme mekanizması Örgüt Geliştirme çabasında en çok tercih edilen sistemdir. Çünkü otorite yapısını aşağıya doğru genişlettikçe güç eşitlenmekte, bu da örgüt içinde çalışanları daha yakınlaştırarak konu ile ilgili daha fazla bilgi almalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca merkezi olmayan bir örgüt yapısı alt düzeyde çalışanların yaptıkları işleri daha iyi kontrol etmelerini sağlamaktadır.

Merkeziyetçi olmayan bir karar mekanizmasını geliştirmenin en kolaylaştırıcı yollarından biri de bilgisayarlardır. Gün geçtikçe gelişen bilgisayarlar değişimi daha da benimsetmekte, özellikle alt düzey yöneticilerin bilgiye doğrudan ulaşmaları değişim hızını daha da arttırmaktadır.

Bilgi toplumu olmanın gereği olarak organizasyonların başarısı; çalışanların bilgiyi bulma, yaratma ve kullanma başarısına bağımlı hale gelmiştir. Örgüt Geliştirme çabasında faaliyetler eylem ağırlıklıdır (Action Oriented). Örgüt Geliştirme faaliyetleri diğer birçok eğitim çabasından farklılık gösterir. Bilgi yaratma üzerine dizayn edilir. Daha sonra bu bilgiler bireyler ve gruplar tarafından operasyonel durumlara transfer edilir. Gruplar bağlantılı ve birbirini izleyen faaliyetleri eylem programına doğru yönlendirirler. Geçmişin statik ortamında bu görevleri işletmenin üst kademe yöneticileri yaparken, günümüzün hızlı değişim ortamında artık bu konuda tam bilgili kimse kalmamıştır. Bunun için tüm çalışanların işi kendi işi gibi benimsemesi, sahip olduğu bilgi ve yetenekler işe aktarması ve kendini sürekli geliştirerek ekip çalışması yapması organizasyonel başarının temeli haline gelmiştir. Örgüt Geliştirme çabasında; rollerin otoritesinden bilginin otorite normlarına doğru bir harekete ihtiyaç vardır. Yönetici işteki problemler için bilginin en iyi kaynaklarının nasıl kullanılacağına ya da bilgi kaynaklarının en uygun kombinasyonunun nasıl sağlanacağına bu ortamı sağlayabilmek için Örgüt Geliştirme çabasını planlayan ve uygulayan organizasyondur.

Öğrenen organizasyonlar hem bilgiyi bulma, yaratma, kullanma, transfer etmede hem de bu yeni bilgiyi çalışanların karar ve davranışlarına yansıtmada yetenekli organizasyonlardır ⁴⁶.

Organizasyonel öğrenme, swot analizi bütün herkes tarafından açıkça anlaşıldığı zaman başlayabilir. Swot (Strengths- Weaknesses –Opportunities-Threats) işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi ile işletme içi-dışı fırsat ve tehditlerin incelenmesini içerir. Bu şirketin rekabetçi pozisyonunun açıkça belirlenmesini kapsar. Şirketin durumu, strateji ve politikaları v.b. karakteristikler sistemdeki herkes tarafından açıkça anlaşılmalıdır.

Örgütsel sürekli gelişme prosesi (Organizational Continuous Improvement process) çalışma gruplarının; işletmenin güçlü ve zayıf yönleri fırsat ve tehditleri hakkında daha çok bilgi sahibi olmalarını kapsar. Bu bilgileri elde etmek iyi bir iletişim mekanizması sayesinde mümkün olur. İletişim, öğrenen organizasyon için en önemli öğedir.

Hiyerarşik yapıyı kuvvetle eledikten sonra, yatay yapılanmaya geçilir. Çalışma gruplarının gelişmesi desteklenir, çalışma proseslerinin yeniden tanımlanması (reengine ering) desteklenir. Örgütsel Çatışma azaltılıp, örgütsel esnekliğin artırılması sağlanır⁴⁷.

Günümüzün yönetim stratejileri çalışan personelin esnek olmasını gerektirdiğinden, çalışanları artık spesifik bir işle ilgilenmemektedir. Çevredeki değişim rüzgarlarına karşı korunmak için her aşamada, her birimin, her çalışanın üretime katılımı gereklidir. Üretime katılım ise yetki ve sorumluluk alabilen, ekip çalışmasını, örgütsel gelişmeyi ve sürekli gelişmeyi hedef alan, işletme kültürünü benimseyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu özellikleri taşıyabilmek için çalışanların vasıflı olması gerekir. Bunun yolu da sürekli eğitimidir.

Bilgi toplumunda bilgi ve iletişim teknolojisinin yarattığı ortam içinde ekonomik faaliyet globalleşme eğilimine girdi. Bilgi çağının gereği olarak ortaya

⁴⁶ MERCEK; a.g.k., s.35-38

⁴⁷ OTALA Matti; a.g.k., s.163

çıkan bilgi patlaması; örgütlerdeki iletişim, yönetim ve liderlik konularındaki bilgileri tehdit etmektedir. Drucker'ın deyimiyle, herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, her dört veya beş yılda yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle kişiler ve örgütler sürekli olarak kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar.

Örgüt Geliştirme; grupsal ve gruplararası gelişmedir. Gelecekte varlığını sürdürebilecek organizasyonlar dünyanın içinde bulunduğu değişim sürecine ayak uydurabilen ve bu değişim sürecini yönlendiren, kendini dönüştürebilen, öğrenen kurumlar olacaktır. Öğrenemeyen organizasyonlar ise gelecekte varlıklarını koruyamayacaklardır. Öğrenen organizasyonlar, bireylerin gelişimlerin de takım öğrenmesi içinde eritilmesini sağlayarak sinerji ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonel öğrenme olarak tanımlanabilecek bu durum sonucunda ortaya çıkan bu sinerji, organizasyonları yok edici rekabet ortamının üstüne çıkarmakta ve içinde buldukları alanda lider yapmaktadır. Öğrenmeyen bireyler öğrenemeyen organizasyonları ortaya çıkarırken, öğrenen bireyler ise ancak belirli bazı disiplin ve teknikleri uygulayarak öğrenen organizasyonlar oluşturabilirler⁴⁸.

⁴⁸ ARAT Melih; Yaşayan Ölüler: Öğrenemeyen Org., KAL-DER Öğrenen Org. Uzmanlık Grubu Başkanı, Kongre 97, 8.Bölüm. s.1

ÖĞRENME SEVİYELERİ

BİREYSEL GELİŞME SEVİYESİ	GRUPSAL GELİŞME SEVİYESİ	GRUPLARARASI GELİŞME SEVİYESİ
<ul style="list-style-type: none"> → Kapalı olma → Katı olma → Soğuk olma → Yıkıcı olma → Başkalarına karşı şüpheci olma → Yüzeysel bakış açısı 	<ul style="list-style-type: none"> → Yüzeysel görüşmeler → Grup içi rekabet → Bilgi gizleme → Grupsal süreçlerden habersiz → Grup amaçlarına karşı ilgisizlik ve direnme → Gruptaki bazı kaynakları kullanma → Kazan/Kaybet 	<ul style="list-style-type: none"> → Diğer gruplarla rekabet → Gruplararası ilişkilerde yıkıcı → Tek taraflı problem çözme → Diğer gruplara güvensizlik → Sınırlı grup amaçlarında anlaşma → Diğer grupların düşüncelerine saygılı → Farklı görüşleri reddetme
<ul style="list-style-type: none"> → Açık olma → Esnek olma → İçten olma → Yapıcı olma → Başkalarına güven duyma → Derinlemesine inceleme 	<ul style="list-style-type: none"> → Derinlemesine görüşmeler → Grup içi işbirliği → Bilgi paylaşma → Grupsal süreçlerden haberdar → Grup amaçlarına ilgi ve gruba yardımcı olma → Gruptaki bütün kaynakları kullanma → Kazan /Kaybet 	<ul style="list-style-type: none"> → Diğer gruplarla işbirliği → Gruplararası ilişkilerde yapıcı → Problem Çözümlerinin paylaşılması → Diğer gruplara güven duyma → Toplam organizasyon amaçlarında anlaşma → Diğer grupların düşüncelerine saygılı → Farklı görüşleri kabul etmek değerlendirmek

YÖNETİMSEL DAVRANIŞLAR ÖRGÜTSEL GELİŞME

Şekil 30. American Airlines Eğitim Ve Geliştirme Bölümü Öğrenme Seviyeleri.-Yönetimsel Öğrenme Laboratuvarı; Üç Öğrenme Seviyesindeki Örgütsel Ve Davranışsal Gelişmeyi İncelemektedir.⁴⁹

⁴⁹ PARTIN Jennings J., a.g.k., s.74

3.5.Öğrenen Organizasyonda Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Üst kademe yönetim ile başlamak: Yönetici kadrosu öğrenen organizasyonu benimser ve çevresinde iletişim içinde bulduklarına da aşılsa en güçlü etkiyi sağlayacaktır.

İnsan kaynakları departman ile birlikte çalışmak: Böylece çalışanlar, öğrenen organizasyon fikri ve gelişmesi hakkında bilgi sahibi olurlar.

Sendikalarla işbirliği içinde olmak: Öğrenen organizasyon modelinin oluşturulmasında çok büyük desteği olabilecek olan sendikalarda ortak çalışma zorunluluğu vardır.

Görev güçleri oluşturmak: Öğrenen organizasyonun değişik boyutlarını incelemek üzere görev güçleri oluşturulabilir. Bunlar belki öğrenme grupları (action learning groups) ve belki de görevlerine yardımcı olan danışma grupları olabilir.

Bilinçli bir örgütsel gelişme programı sürdürmek: organizasyonlar bir kültür değişimi sağlamak istedikleri zaman, verecekleri mesajı kapsayan çok önemli bir eğitim programı oluşturmalarıdır. Kalite anlayışı ve önce müşteri anlayışı oluşturmak gibi. Bu sayede kısa dönemde enerji ve beklentilerde artma olur. Problemler genelde daha sonra ne yapılacağı konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu program çok daha büyük bir stratejinin bir bölümü olmalıdır.

Stratejik planlama döngüsüyle çalışmak : Stratejik planlama prosesine bağlılık gösteren organizasyonlara, öğrenen organizasyon oryantasyonunu bağlamak çok doğru bir nokta olacaktır. Bütün üyelerin katılımının bulunduğu bir organizasyonu planlama prosesi gösterir⁵⁰.

Tanı ile başlamak: Bütün iyi organizasyon gelişimleri veri toplama, analiz ve tanı ile başlar.

⁵⁰ WRINGHT Susan- MORLEY David; Learning Works, Searching for Organizational Futures, Faculty of Enviramental Studies, York University, Toronto 1990, s.163

Bir konferans ve eğitim vermek : Organizasyon çalışanlarını böyle bir felsefenin içine sokmanın yolu, bu fikirlerle tanışmalarını sağlayan bir konferans düzenlemek ve organizasyonun geleceği ve karşılaşılabileceği sorunlarla ilgili fikirlerini almaktır.

Bir departmanla başlamak: Eğer uygulamaya başlanılan departman değişimde, gelişimde ve çalışma şeklinde başarılı olursa bunu organizasyonun diğer bölümlerine de taşır.

Anahtar boyutlardan bir tanesine yoğunlaşmak : Öğrenen organizasyon stratejik öneme sahip bir organizasyon, öncelikle stratejik öneme sahip bir alanda yoğunlaşmalıdır. Örneğin, yüksek kalitede öğrenme ikliminin gelişiminde yoğunlaşma⁵¹.

3.6.Öğrenen Organizasyon Olmak İçin İzlenmesi Gereken Prensipler

Bu prensipler izlendiği takdirde firma; kar arttırımı maliyet düşürme, örgüt geliştirme v.b. koyduğu hedeflere daha kolay ulaşabilir.

-İşin anahtarı öğrenmektir. Öğrenme sonuna kadar desteklenmelidir.

-Öyle sistemler kurmalıyız ki, yaptığımız yanlışlardan öğrenmemizi sağlasın. Bir çok firma yanlışları ayıplar, bu yüzden çalışanlar yanlış yapmaktan çok korkarlar.

-Öğrenme firmanın kapasitesinin çok üstünde ya da altında olmamalıdır. Çünkü öğrenme çok zor bir hal alırsa geri teper ve başladığımız noktanın gerisine düşeriz. Öyleyse öğrenme ve değişimin optimum noktası bulunmalıdır. İnsanlar kapasitelerinin çok üzerinde öğrenir ve ödüllendirildikleri için de bu noktada durmakta ısrar ederlerse, stres dayanılmaz boyutlara ulaşır.

-Alt seviyelerdeki öğrenme desteklenmelidir. Üst yönetim astlarına kişisel telefonların bile verecek yardıma ihtiyacın olursa arayabilersiz mesajı vermelidir.

-Öğrenme sistemleri belli bir düzen içinde olmalıdır.

⁵¹ a.g.k., s.165

-Firmaların mutlaka tanımlanmış ve kesin bir liderlik yapısına sahip olması gerekir.

Öğrenen organizasyon olabilmek için “düşünen sistem” anlayışını benimsemek yani kurumun amacını ve kurum içindeki birimlerinin bu amaca ne kadar adapte olabildiklerini anlamak gerekir⁵².

GM'İN SATURN'Ü SÜREKLİ ÖĞRENİYOR

Dünyadaki genel eğilim, bir kuruluşun topyekün “öğrenen organizasyon” olmasından öte belli birimlerinin bu işe eğilmesi yönündedir.

General Motors'un Saturn Fabrikası, öğrenen organizasyon'un en tipik örneklerinden birisidir. Bu fabrika “Soft, directed teams” yani esnek yönetilen takım mantığıyla üretim yapılıyor. Burada müdür yok. Buna en yakın kişi WUC (Work Unit Coordinator) adı verilen çalışma birimi koordinatörleridir. Başka bir deyişle, müdürü görevi tüm takım elemanlarına bölünmüş durumdadır. Bu nedenle çalışanlar arasında kesintisiz bir öğrenme hattı vardır.

Daha da ilginç sendikaların da desteklediği benzersiz bir sistem uygulanmaktadır. Bu sistemin kuralı çok basittir. Çalışan herkes yılda 92 saat eğitim almak zorundadır.

Bu süreyi dolduramayanlar üretimin % 10'unu kaybediyor. Bir kişi kaybettiğinde ise fabrikadaki diğer tüm işçilerden 3-5 dolarlık sembolik kesintiler yapılıyor. Uygulamanın diğer bir çarpıcı yanı ise başkalarına bir saatlik ders verenlerin 2 kredi almalarıdır.

Sonuçta Saturn'ün örgütsel gelişme ve yapılanması öğrenen organizasyon olmak için gerekli tüm eğitim desteğini sağlıyor⁵³.

⁵² POWER; a.g.k., s.53

⁵³ a.g.k., s.54

3.7.Örgüt Geliştirme Bağlamında Öğrenen Organizasyon Olmanın Avantajları

Öğrenen Organizasyon modeli, kurumun daha hızlı değişmesini ve gelişmesini sağlayan bir mekanizmadır.

Eğer firma bir öğrenen organizasyon ise, koyduğu hedeflere daha kolay ulaşır, uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirir. Bu hedefler firmadan firmaya değişebilir. Kârı arttırmak, ihracata yönelmek, dış pazarlara açılmak, örgütsel gelişme sağlamak gibi hedefler belirlenebilir. Hedef ne olursa olsun, o konuda öğrenerek başarılı olunur. “Ne öğrendiğimiz” gerçekleştirmek istediğimiz değişimle ilgilidir. Fakat “nasıl öğrendiğimiz” öğrenen organizasyonların temelini oluşturur.

Öğrenen organizasyon, herkesin bildiklerini diğerleri ile paylaşmasıdır. Böylece çok stratejik bir eleman bile işten ayrılrsa yine de bilgi boşluğu yaşanmaz. Öğrenmenin tekrarlanma sıklığı artar. İnsanlar kolektif olarak daha güçlü olurlar. Öğrenen organizasyonlarda problemlerin çözümü geleneksel dikey etkileşimden çok yatay iletişimle sağlanır.

Öğrenen organizasyon olabilmek için “düşünen sistem” anlayışını benimsemek, yani kurumun amacını ve kurum içindeki birimlerin bu amaca ne kadar uyduklarını doğru anlamak gerekir. İkinci koşul ise, “öğrenmeyi öğrenme” yeteneğine sahip olmak gerekir. Öğrenen organizasyon olma çabasında olan bir kurum yapılan yanlışları kınamak yerine, bu yanlışlardan gösterir. Aynı şekilde başarılarından da öğrenmek gerekir. Tabi ki bunun için, bir kişinin yaptığı tüm hata ve başarıların herkes tarafından paylaşılması gerekir. Bu sistemde bireyler değil takımlar ödüllendirilir. Takımların performansı esastır. Böyle olunca bilgi paylaşımı artar.

Bu klasik batı modelinde farklı bir yaklaşımdır. Bugün ABD’de de iş tanımlarının yok edilmesi tartışılıyor, hatta yok ediliyor yönetim uzmanlarının temel amacı, insanların firmaya maksimum katkı sağlamalarına zemin hazırlayacak esnek iş ortamlarını oluşturmaktır.

Çıkış noktamız bireylerin aynı şekilde öğrenmediğidir. Öyleyse kurumlar da farklı öğrenir. Bu açıdan tekniğin uygulanması kültürden kültüre, firma çalışanlarının

kompozisyonuna göre değişir. Öğrenen organizasyon açısından her kültüre göre yeni bir model geliştirilir.

Örgüt Geliştirme bireyleri; çalıştıkları örgütsel iklimi, iş proseslerini ve bunların sonucunda oluşan ürünleri nasıl geliştirdiklerini öğrenecek kapasiteye ve motivasyona sahip farzeder. Öğrenen organizasyonlarda üst yönetimin en temel görevi, astlarının daha iyi öğrenmesi için gerekli olan alt yapıyı hazırlamaktır.

Şirket, öğrenen organizasyon olmanın ne anlama geldiğini öğrenir ve prosedürleri doğru kavarsa; sürekli bir danışmana bağlı olmak zorunda kalmaz. Danışman başlangıç için gereklidir. Firmanın kontrol etmesi gereken noktaları belirler, prosedürü anlatır, monitör etme işi firmanın kendisine kalır. Firma öğrenmeyi öğrenmeye başladıkça, yani seviye atladıkça, danışman 2-3 günlük nasıl gidiyor ziyaretleriyle ilişkisini devam ettirir.

Bu yöntemin en önemli avantajı, insan kaynakları biriminin azalması ve dolayısıyla maliyetlerini düşmesidir. Birimin görevi firmaya yeni bilgileri getirmekle sınırlıdır. İnsan kaynakları müdürü diye bir kavram kalmaz. Çünkü insanlar birbirlerinden öğrenerek kendilerini geliştirirler.

Örgütler kendi kritiklerini yapabilmek için geleceğe hazırlıklı olmalıdırlar. Öğrenen organizasyonlar geleceğin organizasyonlarıdır. 21.yy'da öğrenen organizasyon olmayı başaramayan firmalar ayakta kalamayacaklardır⁵⁴.

3.8. Toplam Kaliteden Öğrenen Organizasyon'a Doğru Geçişin Analizi

Günümüzde bilgi, anlamı tek kaynaktır. Bu yeni anlamda bilgi işe yarayan; sosyal ve ekonomik sonuçlar getirebilecek bilgidir. Bilgi katma değerdir. Kişiyeye ve organizasyona değer katar. Bu gelişmeler geri dönülmez bir değişime cevaptır. O değişim de bilginin bilgiye uygulanması ile gerçekleşiyor. Bilgi ne tür yeni bilgilerin gerekli olduğunu tanımlamak, bunun fizibilitesi olup olmadığını anlamak ve bilgiyi yararlı hale getirmek için gereklidir. Eldeki bilginin sonuç almak için kullanılmasına

⁵⁴ POWER, a.g.k., s.55

ise yönetim denir. Ancak bu yeterli değildir. Bilgi ve yönetim bir felsefe mantığı ile biraraya getirilmek durumundadır. Bu felsefe toplam kalite yönetimidir⁵⁵.

Bilgi toplumunda bilişim teknolojileri ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme sayesinde, bilgi akışı hızlanıp kolaylaşmakta, etkenlik ve verimlilik artmaktadır. Gezici ofis gibi, Örnek kağıtsız ofis: Fransa'nın dış ticaretinin % 2'sini sigorta eden, 120 çalışanı ve 13 şubesi olan Coface Şirketi, 1988'den bu yana tüm dökümanlarını 1,5 milyon \$'a malolan sistem oluşturarak optik okuyuculu Scanner'larla bilgisayara depolama yoluna gitti. Bu sayede artık dünyada ki 300 merkez bu bilgilere ulaşip kullanabiliyor ve şirkete gelen soruların cevaplandırılması eskiden 3-4 gün alırken bugün sadece 24 saatte mümkün olabiliyor. Bu uygulama kuruluşu % 20 daha fazla verimli, daha etken çalışabilir hale getirdi. Kuruluş aynı eleman miktarı ile bir kat daha fazla iş yapabilir hale geldi⁵⁶.

Bilgi sektöründe dev şirketler kariyer yeri olmaktan çıkarken, bir çok hizmet uzman şirketlere proje olarak ısmarlanacaktır. Örneğin: şirket bünyesinde avukat tutmak yerine, hukuksal sorunlarla karşılaşılınca uzman tutmak avukata başvuracaktır. Böylece mesleklerde hızla yenilenen bilgi ve uzmanlığa dayalı yeni bir iş bölümü oluşacaktır⁵⁷.

Bilgi toplumunda insan kaynaklarının tutum ve davranışlarını gelecek beklentileri belirleyeceği için, bilgi üretiminin etkisi ileri besleme (feed forward) şeklinde işlenecektir.

Bireyin gelecekteki amaçlarını gerçekleştirme hedefe kilitlenmeler şeklinde temel motivasyon faktörü olarak ön planan çıkacaktır. Fonksiyonel çatışmalar olacaktır.

Başarı rekabeti yalnız yerel düzeyde değil, global düzeyde de gerçekleştirecektir. Başarı ve rekabetin temeli yenilik yaratmaya yönelik olacaktır.

⁵⁵ ERKAN Hüsnü; Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2 Baskı, İzmir 1994, s.6

⁵⁶ FUTURE'S TECHNOLOGIES; No:24, February 1996, s.72-74

⁵⁷ ÖNCE KALİTE; sayı:6, Ocak 1994, s.45

Çağdaş işletmeler patronla astların kuruluşu değil, biraraya gelmiş uzman insanlardan kurulu bir ekibin kuruluşudur⁵⁸.

Bilgi bazı kuruluşların görevi, bilgiyi işte kullanmak olduğu için sürekli değişim vardır. Bu nedenle bilgi bazlı yönetim bir bakıma değişimin yönetimidir⁵⁹.

Bugün yöneticiler değişimi yönetmektedirler. Örgüt Geliştirme, değişimin yönetilmesi için bir reçetedir.

Enformasyona dayalı kuruluşta çalışan herkes, işini yapabilmek ve bir katma değer verebilmek için ne tür bir enformasyona gerek duyduğu üzerinde sürekli düşünmelidir⁶⁰.

Örnek Thing Tank: Her büyük Japon Sanayi Grubunun şimdi kendi araştırma değil, bilgi araştırmasıdır. Yani dünyanın neresinde geliştirilmiş olursa olsun, teknolojiye yönetim ve organizasyonda, pazarlama finans ve eğitimde önem arzeden herhangi yeni bir bilgiyi gruba tanıtmaktır. Örneğin bütün Mitsubishi Grubu, bu güne kadar hep Mitsubishi Bankasının veya Ticaret Şirketlerinin etrafında örgütlenirken, artık Mitsubishi Araştırma Enstitüsü'nün etrafında toplanacaktır⁶¹.

Toplam kalite yönetimi ile öğrenen organizasyon arasında bazı farklar vardır.

Toplam kalite yönetimi sadece değişime adapte olur. Öğrenen organizasyon ise; değişimi daha önceden sezinlemek veya daha önce durmak şeklinde karakterize edilir. Bu da organizasyondaki çalışanların işi yapmak için yeni ve yaratıcı yollar bulmasını sağlayan bir öğrenme iklimi sağlamakla mümkün olur.

⁵⁸ DRUCKER Peter F.; Kapitalist Ötesi Toplum, İnkilâp Kitabevi Yönetim Dizisi, Çev: Belkıs Çorakçı, İstanbul 1994, s.98.

⁵⁹ DRUCKER Peter F.; Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı, Çev: Birtane Karanakçı, Ankara 1994, s.178

⁶⁰ ALBERT michael- HAHNEL Robin; Looking Forward Participatory Economics for the Twent First Century, South End Press, New York 1994

⁶¹ DRUCKER Peter F., Gelecek İçin Yönetim, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, 3. Baskı, Çev: Fikret Üçcan, İzmir 95, s.190-396

Toplam kalite yönteminde gruplar müşteriye daha iyi hizmet aracı olarak görülür. Öğrenen organizasyonda ise, gruplar öğrenme ve yaratıcılığı harekete geçirir

62

Bilgi toplumunda çalışma şartlarından kurumların yapısına, insan kaynaklarının yönetiminden işyerinin yeniden organizasyonuna kadar ilgili alanların tümünde esnek davranılması büyük önem kazanmaktadır.

Örgüt Geliştirme çabasında da iletişim kurmak ve yetenek kazanmak için doğru ve güvenilir bilgi gereklidir. İç yapıda esneklik ve yaratıcılık sağlamak için, talep edilen bilgiyi elde etmek şekillerinde değişiklik yapmak gerekir.

Bilgiyi elde etme şekilleri de esnek bir yapıyı içermelidir.

Yeni rekabet ortamında ayakta kalabilmenin yolu: Bilgiyi hızla işe dönüştürmektir.

Sürekli bilgi kaynağı yaratan birbirine bağlı 4 faaliyet:

- Ortaklaşa problem çözme
- Yeni teknoloji ve yöntemleri organizasyonla bütünleştirmek
- Sürekli deneme
- Dışarıdan uzmanlık çekme

Değişen dünyada rekabet edebilmek için öğrenen organizasyonlara ve sürekli eğitime ihtiyaç vardır.

-Organizasyonların küçülmesi (downsizing) ve katmansızlaşması, yataylaşması daha az insanın daha çok görev yapması demektir. İşyerindeki bilişim teknolojisindeki hızlı gelişme nedeniyle, her seviyede daha iyi eğitilmiş çalışanlara ihtiyaç vardır.

-Öğrenen organizasyonlar esnekliğin ve kişilerarası iletişim yeteneğinin geliştiği organizasyonlar esnekliğin ve kişilerarası iletişim yeteneğinin geliştiği organizasyonlardır.

Bir işgörene sadece gidip yönetim bilişim sistemiyle çalışmasını söylemeliyiz bu kişinin karmaşık veri işlemlerini nasıl yapacağını bilmesi gerekir. Bunun anlamı çok iyi eğitilmiş işgücüne duyulan ihtiyaçtır.

⁶² CUMMINGS Thomas G. – WORLEY Christopher G.; Organization Development and Change, Fifth Edition, West Publishing Company, New York 1994, s.675-679

Yönetim bilişim sistemleri, organizasyonların daha etken, daha hızlı ve daha rekabet edebilir hale gelmelerine izin vermektedir. Bu organizasyonlarda çalışan insanlar bilgiyi nasıl manipule edeceklerini bilmek zorundadırlar. Aynı zamanda verileri ve bilgileri nasıl paylaşacaklarını da bilmelidirler. Bu anlamda işgücünün daha yüksek seviyede muhakeme yeteneğinin olmasından, öğrenen organizasyondan bahsedilmektedir. Öğrenen organizasyon bireyin ve organizasyon kendisini aşmasını ve gelişmesini sağlar. Bireyler ve örgütler sürekli öğrenmeye devam etmelidir. Dolayısıyla sürekli eğitim çok önemlidir. Böylece bütün organizasyon sürekli bir değişme, öğrenme ve gelişme duygusuyla birlik haline gelmektedir⁶³.



⁶³ FUTURE'S TECHNOLOGIES, No:23, January 1996, s.18-89

4.WORLD CLASS ORGANİZASYONLAR AÇISINDAN ÖRGÜT GELİŞTİRME"İN ANALİZİ

Bazı şirketler öğrenen organizasyon olmanın ötesinde dünya klasında şirket olmayı başarmışlardır. Bu kuruluşlar, yalnızca çalıştıkları alanlarda lider değil, ayrıca en iyi olarak tanınan ve bu statüsünü elde tutmaya çalışan kuruluşlardır.

Günümüzdeki rekabetçi yapılanma en ileri düzeyde bir yönetim tarzını öngörüyor. Bu modele world class management ismi verilebilir. Literatürde world class anufacturing, world class companies, centers of excellence vb ifadeler de kullanılmaktadır.

4.1.World Class Organizasyonların; Örgüt Geliştirme, Yalın ve Öğrenen Organizasyon ile Bağlantılı Tanımı

World class organizasyon stratejik olarak önemli alanlarda kendi sınıflarında en iyi veya dünyadaki rakiplerinden daha iyi olmakla tanımlanır. Son yıllarda işletmelerin üzerinde hissedilir bir baskı oluşmuştur. Bu baskılar sahip olunması gereken world class bilgi akışı veya world class satın alma sistemleri gibi konulardır.

World class organizasyonlar, diğer birçok faktörün yanında yalın ve öğrenen organizasyonların karakteristiklerini de gösterirler. World class olabilmek için bir organizasyon yalın ve öğrenen organizasyonlar için önemli olan bütün alanlarda başarılı olmak durumundadır⁶⁴.

Ayrıca sinerjik yönetim ve bunların dışındaki ek faktörler de söz konusudur. Sienerji, bütünün parçalarının toplamından daha büyük olmasıdır. Sinerjik yönetim, kısa bir sürede büyük bir değişimi gerçekleştirmenin yoludur. Bu yönetim krizden çıkmayı hedefleyen bir şirket için olduğu kadar, hızlı büyümeyi ve örgütsel gelişmeyi hedefleyen bir şirket için de geçerlidir.

⁶⁴ KANTER moss Rosabeth; World Class Organization, Simon Schuster, New York 1990, s.327

4.2.World Class Organizasyonların Örgütsel Gelişme İle İlişkili Karakteristikleri

World Class olmayı destekleyen faktörler aşağıdaki gibidir⁶⁵.

4.2.1.Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Organizasyonlarında olduğu gibi, World Class organizasyonlarda da müşteri odaklılık en önemli karakteristiktir. Organizasyon müşteriyi sadece kalite stratejisinin bir amacı olarak kabul etmekle kalmamalı, bütün sistemler ve çalışanlar iç ve dış müşterilere hizmet amacıyla koordine edilmelidir. Bu koordinasyon Örgüt Geliştirme çabası ile gerçekleştirilebilir. Müşteriyle yakınlığı sağlamak, müşterilerin beklentilerini ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla world class organizasyonlar yatay olarak dizayn edilmiştir. Böylece iletişim eksikliklerinden kaynaklanan problemleri ortadan kaldıracak bir örgütsel geliştirme sağlanmıştır.

Müşteri odaklılık sayesinde world class organizasyonlar devamlı olarak müşteri beklentilerini karşılamamanın yanında kendi ürün ve satış sonrası servis hizmetlerini de geliştirirler. Örneğin, sony yeni CD Wolkman'ın Pazar araştırmalarını yaparken fazla bir müşteri talebiyle karşılaşmadı. Fakat CD-Wolkman pazara doğru bir şekilde sunulduktan sonra tepkiler aşırı şekilde müsbet yönde oldu.

Diğer bir örnek ise, Pitney Bowes Inc'dir. Posta damgalaması üzerine faaliyet gösteren Pitney CD yaratıcı ürünlerini piyasaya sürerek U.S. Posta Servisi dahil bir çok yerli ve yabancı posta şirketine hizmet vermiştir. Pitney bu hizmetlerini sadece damgalama işi olarak değil, bir yerden başka bir yere posta servisi hizmeti olarak da götürmüş ve genişletmiştir.

Bugün Pitney'in akıllı postalama sistemleri yazma, zarflama ve istifleme işlemlerinin yanında, zarfların ağırlığını ölçerek, uygun değerdeki pulları zarfların üzerine basmaktadır. Diğer bir sistem ise, zarf üzerindeki adresleri okuyarak data banktaki verilerle doğruluğunu karşılaştırmakta ve hatta müşterilerin postalama ücretlerini, muhasebe programına bağlamaktadır. Bugün Pitny Co sektöründe yaptığı çalışmalar ve müşterilerinin isteklerini karşılayan, hatta aşan şekilde hizmet vermesiyle World class organizasyon sınıfına girmiştir.

⁶⁵ HODGETTS Richard M-LUTHANS Fred-LEE Sang M; From Total Suality to Learning to World Class Organization, USA 1994, s.96

World Class organizasyonlarda müşteri odaklı olmayı destekleyen örgütsel faktörler şöyledir:

-Müşteri odaklılık tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

-Müşteri servis işlemlerinin çözümlenmesi sırasında, iç ve dış müşterilerden gelen öneri ve isteklere önem verilmelidir.

-Müşteriye servis verme açısından, yeni fikirler üretme ve geliştirme amacıyla yetkisi yüksek çalışma grupları oluşturulmalıdır.

-İç ve dış müşterilere en mükemmel hizmeti verebilmek ve onları hayal edilemeyen kaliteye ulaştırabilmek için Örgüt Geliştirme çabalarına girişilmeli, bunu gerçekleştirmeye uygun bir örgüt iklimi, örgüt dizaynı, örgütsel gelişme ve değişme sağlanmalıdır.

-Örgüt Geliştirme çabasının planlanması ve uygulanması sırasında iç ve dış müşterilerin beklentileri ve önerileri dikkate alınmalıdır.

-Organizasyon Yapısı, prosesler ve diğer işletme içi işler müşteri tatminine hizmet edecek şekilde dizayn edilmelidir.

-Müşteri isteklerindeki farklılıkları ve gelişmeleri izleyebilecek bir bilgi akış sistemi kullanılmalıdır.

-Müşteri taleplerinin, organizasyon içindeki birimleri harekete geçireceği bir yönetim sistemi kurulmalıdır.

-İyi müşteri servisi verildiğinde çalışanlar ödüllendirilmelidir. Böylece World Class organizasyon alabilmek için Örgüt Geliştirme çabasının kullanılması teşvik edilmiş olur.

-Business Process Reengineering; global rekabet ortamında müşterilerle daha iyi hizmet sunabilmek için, işletme süreçlerinde köklü ve bütüncü değişiklikler yapmayı ön görmektedir. Bunun için süreçler kritik bir gözle ve personelin katılım ile ele alınarak değerlendirilmekte; verimsiz olan-müşteri açısından katma değer yaratmayan faaliyetler ve süreçler elimine edilmektedir. BU düzenlemede esas alınan,

ilgili sürecin tamamıdır. Böylece çalışanlar yapmış oldukları işin bütününe görebilecek, bu işi yaparken daha fazla yetki sahibi olacak, karar verici hale gelecek, kısaca personel güçlendirilmiş olacaktır.

-Personeli Güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme sürecidir. Personeli güçlendirme olayının temelinde, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. İş fiilen yapan büyük ihtimalle müşteri ile direkt temas halinde olacak, dolayısıyla güçlendirilen kişi, müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilecektir. İnsan Kaynakları Yönetimi bakış açısında cevabı aranan soru şudur: “Personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır” İşte bunlara imkan verecek şekilde örgütsel gelişmenin sağlanması ve personeli güçlendirmeye uygun bir örgütsel iklimin yaratılması gerekir. Personeli Güçlendirme Kavramı, değişen çevre koşulları çerçevesinde, piyasa koşullarına daha çabuk uyabilmek ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir. Bunun için karar verme yetkisinin en alt kademedeki personele kadar kaydırılması hem bu amacı gerçekleştirmeye yardım edecek, hem de organizasyondaki kademe sayısını azaltarak küçülme (downsizing) imkanı sağlayacaktır.

Toplumlar bilgi toplumu haline geldikçe işletmelerdeki tüm çalışanlar güçlendirilme yani karar verebilecek hale getirilmek zorundadır. Bu ise bilgiyi kullanmayı, yaratıcı olmayı ve bunları en kısa sürede müşterilere yansıtmayı öngörmektedir.

-Bilgi Toplumu olma, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, bunları farklı işletmelere dağıtmaya olanak vermektedir.

Aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Şebeke (Network) denilen bu organizasyon yapılarının önemli bir özelliği, komuta-kontrol bakış açısı yerine,

hijerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler ve bilgi kullanımını yolu ile çalışan birimlerden oluşmasıdır. Bu gelişme, tüm kaynakların ve çalışanların aynı işletme çatısı altında toplandığı büyük işletmelerin sayısının azalması; kaynakların dağıtıldığı, çalışanların sayı olarak azaldığı fakat nitelik olarak yükseldiği, hareket kabiliyeti yüksek, esnek, küçük işletmelerin çoğalması ile sonuçlanmaktadır. Bunun anlamı, işletmelerin çok az sayıda çekirdek personelle çalışması ve bunların da esas itibariyle planlama-koordinasyon ve kontrol fonksiyonu ile ilgili işler yapmaları ve bu işleri yaparken kullandıkları en önemli yeteneğin bilgi işleme ve yaratıcılığın olmasıdır. Böylece birbirine bağlı işletme toplulukları networklar ortaya çıkmakta ve işletmeler arası karşılıklı bağlılık derecesi yükselmektedir. Bu gelişme ayrıca dış kaynaklardan yararlanmanın da bir sonucudur. İşletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel-öz yetenekler (core competence) ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakmak yani dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yolunu seçmeye başlamışlardır. Böylece world class organizasyonlar müşteri odaklı olmayı sağlayacak şekilde örgüt geliştirme sürecini uygulamaktadırlar.

4.2.2.Global Ölçekte Örgütsel Gelişme Süreci

World Class organizasyonlar yaptıkları işlerde ve organizasyon yapılarında sürekli gelişim içerisindedirler. World Class organizasyonlar rakiplerinden daha hızlı-daha verimli ve daha etkili olmayı öğrenirler. Örgütsel Gelişme, organizasyonun etkenliğini ve verimliliğini arttırmak için dizayn edilmektedir. Örgütler kabiliyetlerini geliştirmek için etkenlik programına sahip olmalıdırlar. Örgüt Geliştirme örgütün genel performansını ve global arenada gerçekleştirirler. Bu alanda önemli bir örnek, süper iletken alanında IBM'nin İsviçre'deki araştırmacısı Dr Alex Mueller'dir. Dr. Mueller'in araştırmaları 1980'li yılların sonlarında bir Alman yayın organının da yayınlanmıştır. Alman ve Japon bilgisayar firmaları bu araştırmayı hemen inceleyip, süper computerlerinde kullanmışlardır. Fakat Amerikan bilgisayar şirketleri ve bilim adamları bu gelişmeden aylarca haberdar olmamış ve Uluslararası rakiplerinin gerisinde kalmışlardır. Bu örnek, öğrenmenin globalliğini göstermektedir. World class

organizasyonlar global haberleşme, global dayanışma, global bilgi paylaşımı ve bench markingten maksimum oranda faydalanırlar.

Sürekli Örgüt Geliştirmenin diğer temel unsurlarından biri de içsel öğrenmelidir. bU ise, prosesteki yeniden yapılanma tekniğiyle gerçekleştirilir. Örneğin, üretimi hem hızlı hem de kaliteli yapmak için fonksiyonları değil prosesleri organize etme yoluyla bir çok yeni ürün geliştirilmiştir. Bu ürünlere en güzel örnek, taşınabilir telefon ve dizüstü komputelerin evde ve ofislerde kullanılmasıyla sanal işlerlerinin (ofisler) oluşmasıdır.

IBM, AT&T, Ernst&Young, Arthur Anderson & Company, Dn & Brandstreet Corporation gibi bir çok firma çalışanlarının çalışma alan ve iş yüklerini azaltmış, kendilerini geliştirmeleri ve müşterileriyle ilgilenmeleri için daha fazla vakit ayırmalarına imkan veren bir örgütsel gelişme sağlanmıştır.

Sürekli Gelişme sürecinin bazı destekleyici elemanları aşağıdaki gibidir:

-Benchmarking (Endüstri Lideri olarak tanımlanan şirketlere ve düşünülen rakiplere karşı ürünlerin, servislerin ve uygulamaların ölçümlendiği sürekli bir prosestir. Şirket içinde veya şirketler arasında belirli bir işletme fonksiyonu ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır.)

-İşin özelliklerine uygun olarak prosesleri yeniden yapılandırmak

-Çalışanlara daha çok yetki ve sorumluluk vermek,

-Bilgi dağarcığını geliştirmek için firma çapında stratejiler geliştirmek,

-Dışardan temin yoluna gidilmeli, malzeme seçimine dikkat edilmeli ve doğru ölçümler yapılmalıdır.

-Yenilikler ve geliştirici öneriler ödüllendirme ile teşvik edilmelidir.

-Değişimin planlanması ve değişime uygun bir cevap verilmesi için Örgüt Geliştirme süreci kullanılmalıdır.

4.2.3.Akışkan-Esken ve Sanal Organizasyonlar

World Class organizasyonlar, global rekabet ortamında değişime adapte olabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için Örgüt Geliştirme sürecini uygulamaktadırlar. Örgüt Geliştirme sürecini uygulayan organizasyonlar çevrelerindeki değişikliklere zamanında, kararlı bir şekilde ve akıllıca karşılık verebilecek örgütsel iklimi sahiptirler.

Hız ve zamanlaması iyi olan aktiviteler, sanal organizasyonlar sayesinde kısmen mümkün hale gelmiştir. Sanal organizasyonlar, geçici anlaşma ve dışardan tedarik sağlama üzerine kurulmuştur. Böylece, bu firmalar hızlı değişikliklerden üstün çıkmakta, maliyetlerini düşürmekte ve kısa süreli anlaşmalarla risklerini azaltmaktadırlar. Bu birleşmeler Joint Ventures gibi uzun süreli değil, ekonomik değeri kaybolduğunda sona eren birleşmelerdir.

Apple computer buna güzel bir örnek oluşturur. Üretim kapasitesinin düşüklüğü Apple'ı sony ile düşük fiyatı modellerin üretimi için beraber çalışmaya yöneltmiştir. Burada sony'nin küçük boyutlarda ürünler sunması Apple için ideal bir seçimdir. Apple'ın teknik desteği ve Sony'nin üretim teknolojisi ile ortaya çıkan ürün 1 yıl boyunca 100.000 Adet satmıştır. Apple içinde bulunduğu zor durumdan kurtulduktan sonra sony ile olan anlaşmasını sona erdirmiştir. Mali durumunu düzelteren Apple başka projelere tek başına devam etmektedir.

Aynı zamanda World class organizasyonlar esneklikleri ve akışkanlıkları yüksek, çok yönlü iş gücüne sahiptirler⁶⁶.

Örneğin Lincolh Nebraska'da kurulu Kawasaki Fabrikası, Amerika'da en iyi JIT Just in Time uygulayan firmadır.

Bu üretim tesisi motorsiklet, arazi taşıtları ve jet ski'ler üretmektedir. Just in Time temeline dayalı üretim sistemi için, süratli set-up, esneklik ve toplam kalite yönetimi prensipleri şarttır. Bu esneklik çok iyi yetişmiş ve çok yönlü iş gücünü gerekli kılar.

⁶⁶ EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL; "Being an International Manager" Vol=12 No:1, March 1994, s.49

Kawasaki’de her bir çalışan kalıpcılık-kayakçılık ve montaj gibi en az üç alanda eğitim görmüştür. Çok yönlü işgücüne bir diğer örnek te Sunny vale-California”a her polis bir itfaiyeci ve her itfaiyeci de ir polistir.

Bu bağlamda World Class organizasyonların önemli özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- Sanal organizasyonlardan faydalanırlar.
- Matriks organizasyon özelliği gösterirler.
- Çok yönlü gruplardan oluşurlar.
- Üretimde ve proseslerde anında üretilen fikirler mevcuttur.
- Çok yönlü ve kalifiye elemanlardan oluşur.
- Gruplar sorumluluk taşır.
- Tüm çalışanlar tek bir konuda branşlaşmayıp, iş rotasyonları sayesinde değişik eğitimler almaktadırlar.

4.2.4.Yaratıcı İnsan Kaynakları Yönetimi

World class organizasyonlar insan kaynaklarının yönetiminde en iyi ve en yaratıcı yaklaşıma sahiptirler. Bu yaklaşım bilgi çağının gereği olarak zorunludur. World class organizasyonlar insan kaynaklarının, çalışanların karar verme ve problem çözmedeki yaratıcılıklarını motive ederler.

Örgütler bilim ve teknolojinin yanında insan niteliğine ilişkin değer ve kavramlarda oluşan değişimleri de yaşamaktadırlar. Bu değişimlerle etkin ve sürekli bir biçimde mücadele edebilmek ve onları “Planlı Gelişme Süreçleri” biçimde dönüştürmek için örgüt geliştirme çabalarına girişilmektedir. World class organizasyonunda Örgüt Geliştirme’nin hedefi; insan kaynakları potansiyelinin optimal kullanımı sayesinde, iş problemlerinin çözümü için organizasyon kaynaklarının kullanımında maksimizasyon sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetim

programları, world class firmalarda müşteriye iyi yönde, faklı ürün ve servis vermek için kullanılır⁶⁷.

Bu insan kaynakları yönetim programları tipik olarak aşağıdaki karakterlere sahiptir:

- Problemlerin ve çözümlerinin sahiplenilmesi,
- Üst kademe yönetimin katılımcılığı ve bağlılığı,
- Firma hedef ve amaçlarının, bütün kademelere ve fonksiyonlara aynı şekilde iletilmesi,
- Çalışanların tanınması ve ödüllendirmenin etkili bir şekilde kullanılması

World Class organizasyonlar için sürekli eğitim en önemli öğedir. Çalışanların yaratıcılıklarını etkili bir şekilde kullanabilmesi için eğitim almaları şarttır.

Güney Kore'de bulunan Samsung Şirketi eğitime verdiği önem açısından çok iyi bir örnektir. Samsung elektronik, bilgisayar, otomotiv parçaları, kimya, uçak sanayi, inşaat, tekstil, mağazacılık ve telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren bir şirkettir. Dünya çapında artan iş hacmini göz önünde bulunduran Samsung Şirketi gelecek vaadeden orta kademe yöneticilerini 1 yıl süren bir eğitime tabi tutmuştur. Bu program müdürlerin global perspektiflerini ve kültürlerini arttırmak için düzenlenmiş uluslararası seyahatleri içerir. Bu eğitimin yıllık kişi başına maliyeti 80.000 \$'dır ve 1000'i aşkın müdür adayı bu programa katılmıştır. Bu eğitim programı gelecekteki terfiler için bir basamaktır. Yönetim tarafından yapılan bu finansal harcama zaten çok iyi olan firma kültürünü daha iyi duruma getirmiştir.

Sürekli eğitimin dışında, world class organizasyonlar personelini yalın ve öğrenen organizasyon mentelitesinin ilerisinde ödüllendirecek bir şekilde Örgüt Geliştirme çabasının uygulamayı prensip edinmişlerdir:

- Başarıyla sonuçlanan bütün davranışlar ve hareketler takdir edilir.

⁶⁷ TRACY Lane; The Living Organization, Systems of Behavior, New York 1990, s.189

-Çalışanların takdir edilmesi açık olarak ve firma içinde her kesimin algılayacağı şekilde yapılır.

-Çalışanların takdir edilmesi, tüm personelin ödüllendirmeye teşvik edilmesini özendirerek şekilde yapılır.

-Ödüller başarıdan hemen sonra vakit geçirmeden verilir.

-Performans ile ödüllendirme arasındaki ilişki personele iyi bir şekilde anlatılmalıdır.

Örneğin, Ritz Carlton otelinde, her çalışan bir başka çalışanın yaptığı iyi bir işi övmek için üzerinde firma amblemi olan 3"- 5" ebatlarındaki kartları kullanırlar ve başarılarından dolayı arkadaşlarını kutlarlar. Bunun yanında firma beklenenin üzerinde performans gösteren çalışanına parasal mükafat verir. Buna ek olarak iyileştirme için faydalı olabilecek bir öneride bulunan çalışanlar iki kişilik yemekle ödüllendirilir ve fikri üreten kişi senede dört defa yapılan toplantılarda onure edilir.

Yaratıcı insan kaynakları yönetiminin önemli maddeleri:

-Sorunların ve problemlerin yapılması,

-Paylaşma duygusu

-Sürekli Eğitim

-Çalışanların katılımı ve öneriler

-Çok fonksiyonlu takımlar

-Yetki ve sorumluluklarla donatılmış takımlar

-Performansa göre işe alma ücretleme-terfi

-Etkili takdir ve ödüllendirme sistemleri

4.2.5. Sosyal Eşitliğe Dayanan Örgütsel Gelişme Sağlamak

World Class organizasyonun diğer bir özelliği de sosyal eşitliğe dayanan bir örgütsel iklime sahip olmasıdır. Bu organizasyonda herkes değerlidir ve herkese saygı

duyulur. Yani firma içindeki ve dışındaki müşteriler, yansanayiler, sorumlu olan sosyal çevre ve diğer etkilenen çevreler. Demokratik ve sosyal eşitliğe dayanmanın içerdiği bazı önemli özellikler aşağıda sıralanmıştır.

- İletişim-görüş ve hedef birliği
- Şeffaf iletişim (Açık büro sistemleri)
- İş ahlakı ve sosyal çerçeveye ait olma. Etik yönetimi.
- Çevre dostu sistemler
- Çalışanların tam ilgisi ve katılımı
- Aile, çevre ve iyi amaçlı şeyleri desteklemek

4.2.6.Teknolojik Destek

World Class Firmalardaki yaratıcılık ve geliştirme ile etkili diğer birçok yaklaşımlar; CAD-CAM, telekomünikasyon, network, uzmanlık sistemleri, data bankaları, firmalararası iletişim, multi-medya sistemleri ve yönetsel iletişimdeki teknolojik gelişmelere bağlıdır.

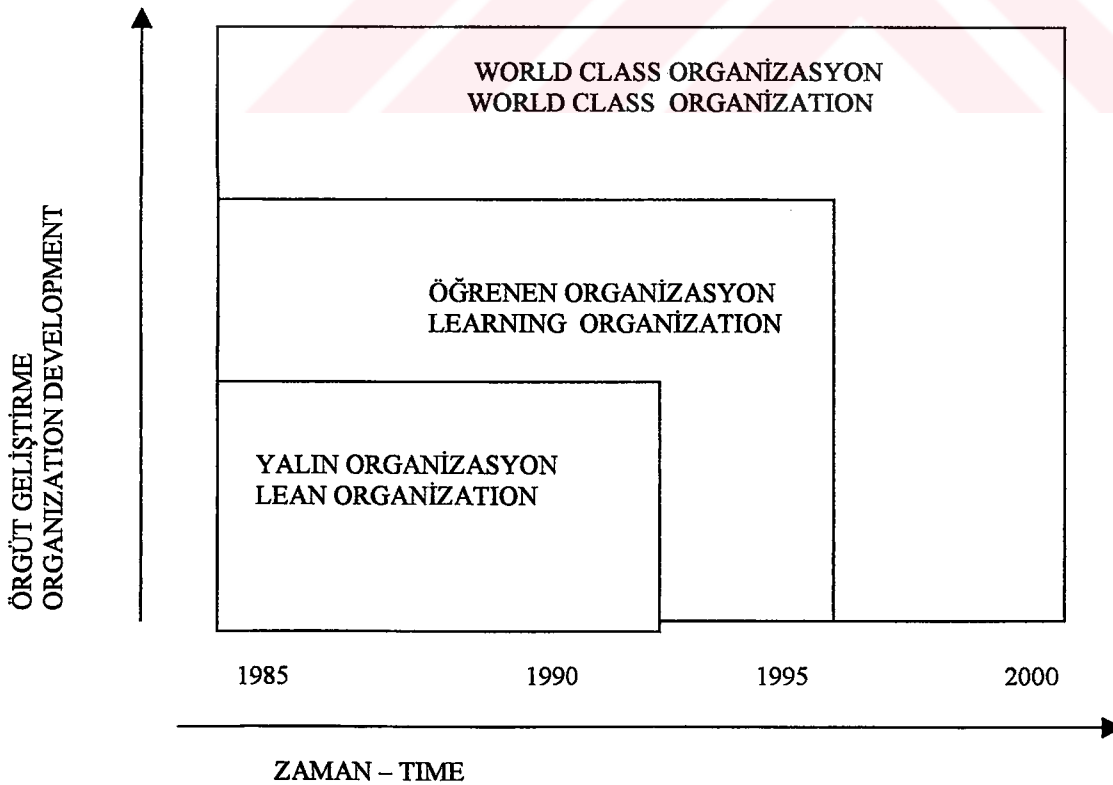
Hız, bilgi, değişim ve esneklik gibi rekabet faktörlerinin önemli olduğu global pazarlarda teknolojik destek kritik hale gelir. Örgüt Geliştirme sayesinde organizasyonlar; yeni teknolojilere, pazarlara v.b. değişimlere daha iyi adapte olabilmek için, yapı, değer ve davranışlardaki değişimleri tasarlayarak değişime cevap verebilirler. En önemli nokta, teknolojinin kendisi değil, yaratıcı insan kaynaklarının, bu teknolojiyi müşteriye etkili bir şekilde, amacına uygun olarak sunması ve organizasyonların yeni teknolojilere adapte olacak şekilde gelişmesidir.

Bu konuda birçok örnek vardır. Amerikan Express, Firmalararası bilgi akış sistemleri üzerine yeni bir firma kurmuştur. Bu firma maliye ile müşteriler arasında elektronik olarak ilişki kurmayı sağlamaktadır. Bu firma sayesinde Amerikan Express, sadece vergi iadesi hizmeti vermekle kalmamakta, ayrıca 70.000.000 \$'lık borç alıp verme sektörüne de girmiş bulunmaktadır. Aynı zamanda devletin maliye departmanının giderleri ve işlemlerdeki hata payları azaltılmıştır.

Bilgi çağında iletişim teknolojisi, telekomünikasyon, robotlar, optimatik makinalar üretim ve servis hizmetlerinin ve örgütsel gelişmenin hayat kaynağıdır. Görüldüğü gibi, iletişim teknolojisi World Class organizasyonları destekleyen en önemli teknolojik faktörlerden birisidir.

Bu desteğin, iletişim teknolojisinin anahtar elemanları:

- Modern enformasyon ve telekomünikasyon sistemlerinin kurulması
- Teknoloji ile insanın yüzyüze getirilmesi
- Herkesin rahatlıkla kullanabildiği enformasyon ve veri tabanı sistemleri
- Bilginin çalışanlar tarafından paylaşılması
- Karar vermeyi mümkün olan en alt kademelere yaymak
- Sürekli teknik eğitim
- Sürekli örgütsel gelişme



Şekil 31. Yeni Organizasyon Modelleri Açısından Örgüt Geliştirme'nin Analizi

World Class organizasyonlar ile yalın ve öğrenen organizasyonlar arasında çok az farklılık vardır. Bu üç yeni organizasyon modeli arasındaki farkı en iyi açıklama şekli, aralarındaki “Sinerji farkıdır”. Üç yeni organizasyon modeli arasında bir sıralama yapmak gerekirse diziliş; yalın organizasyon, öğrenen organizasyon ve World Class organizasyonlar şeklinde olacaktır. Başka bir deyimle; World Class organizasyonlar, yalın ve öğrenen organizasyonları da içermektedir.

Bu üç organizasyonun genelde birbirini tamamlayan tanımları vardır. Buna göre;

-Yalın organizasyon global pazarlara girmek için bir maliyettir.

-Rekabet avantajı sağlamak ve baş döndürücü değişimde lider olarak kalabilmek için öğrenen organizasyonlar gereklidir.

-Yüksek rekabetçi global ekonomide gelecekteki zorlukları göğüslemek ve lider olabilmek world class organizasyon dediğimiz yapılar sayesinde mümkün olacaktır⁶⁸.

Tüm bu süreçlerde Örgüt Geliştirme yönetim modeli ve tekniklerinin kullanılması gerekmektedir. Örgüt Geliştirme sayesinde örgütler, değişimin gereği olarak geliştirilmekte, dolayısıyla yeni organizasyon modelleri için gerekli olan örgütsel iklim ve şartlar sağlanmakta, böylece verimli, etken, rekabetçi World Class organizasyonlar yaratılmaktadır.

⁶⁸ HODGETTS Richard M.- LUTHANS Fred – LEE Sang M.; a.g.k., s.153

5.TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.'DE UYGULAMA

5.1.Cam Sektörünün Tanıtımı

Cam, çok fonksiyonlu bir materyaldir. Yaşam kalitesini ve sağlığını arttırmaktadır. Cam insanların temel ihtiyaçlarından; çok daha fazla karmaşık, değişik ve gelişmiş ürünlere doğru yol katetmiştir. Camın bir başka yapısal özelliği de, hem dünün ve bugünün hem de yarınların ürünü olma özelliği taşımasıdır. Tasarıma dayalı ve butik karakterli süs ya da kullanım eşyasından, ikincil işletmelere kadar, cam geniş anlamda ufku olan bir ürün olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca cam, doğayı kirletmeyen ve değer kaybetmeden % 100 tekrar cama dönüşebilen tek ambalaj maddesidir.

Cam sektörünün enerji yoğun, sermaye yoğun, kesintisiz ve sürekli yatırım gerektiren üretim alanı olması nedeniyle üretimde değer yaratmanın bütün aşamalarında hassas uyumluluk gerekmektedir. Ülke alt yapısına bağımlılıktan kaynaklanan hammaddeden ambalaja, fırın izolasyonundan taşıma sistemlerine kadar üretiminin tüm safhaları ve destek hizmetlerinin birbirini eşdeğerli ve eşzamanlı olarak tamamlaması gerekmektedir⁶⁹.

Cam sektörünün enerji kullanımında incelenmesi gereken temel ilkeler; enerjinin etkin kullanımı, enerjinin korunması, atık enerjinin değerlendirilmesi ve iyi bakımdır. Ayrıca, cam sektöründe bir ölçüde bölünmez teknoloji geçerlidir. Cam üretiminde kapasite kullanımında başabaş noktasının % 70'in üzerinde olması, kârlılıkların ancak % 80'lerin üzerinde kapasite kullanımından sonra gerçekleşmesi; değişen talebi anında karşılamaya yönelik kritik kapasite fazlası yaratmayı güçleştirir⁷⁰.

⁶⁹ Şişecam Topluluğu Dergisi; İstanbul, Mart, Nisan 1994, s.2-4

⁷⁰ Ekonomik Trend; Sektör Analizi, Bayındır Menkul Kıymetler Araştırması, 30 Ekim 1994

Cam sektöründe ikincil işletmelerde teknolojiyi izlemek yalnızca AR-GE çalışmalarına önem veren şirketlerde mümkün olmaktadır. Buna önem veren şirketler, Avrupa Topluluğunda LOW-E denilen Hat dışı güneş ve iklim kontrollü düşük geçirgenli yalıtım camlarının zorunlu standart haline geleceğini bildiğinden, bu teknolojiye sahip olacaktır. Bu başarısızlığı takdirde, Avrupa Topluluğu'na ihracat yapılması fiilen engellenmiş olacaktır.

Cam sektörü, bu özellikleri nedeniyle bütün dünyada hassas sektör kapsamında değerlendirilmektedir.

5.2.Şişecam Topluluğu'nun Tanıtımı

Türkiye'de cam sektörü incelendiğinde, Cumhuriyet döneminin başlangıcında sanayileşme atılımı kapsamında bu üretim alanının da girilmesi kararlaştırılmış ve Türkiye İş Bankasının görevlendirdiği bir alan olarak değerlendirilmiştir. Modern Türk Cam Endüstrisi 1935 yılında İş Bankası tarafından kurulmuştur. İş Bankası, Şişecam'ın gelişmesi için daima destekleyici rol oynamıştır.

Şişecam Topluluğu, Türkiye'nin topyekün kalkınmasını elinde tutan, başta turizm, otomotiv ve inşaatı olmak üzere 7 ana sanayi ve 5 tüketim sektörüne 20'den fazla hammadde, yarımamul ve mamul girdisi veren tek lokomotif sektördür.

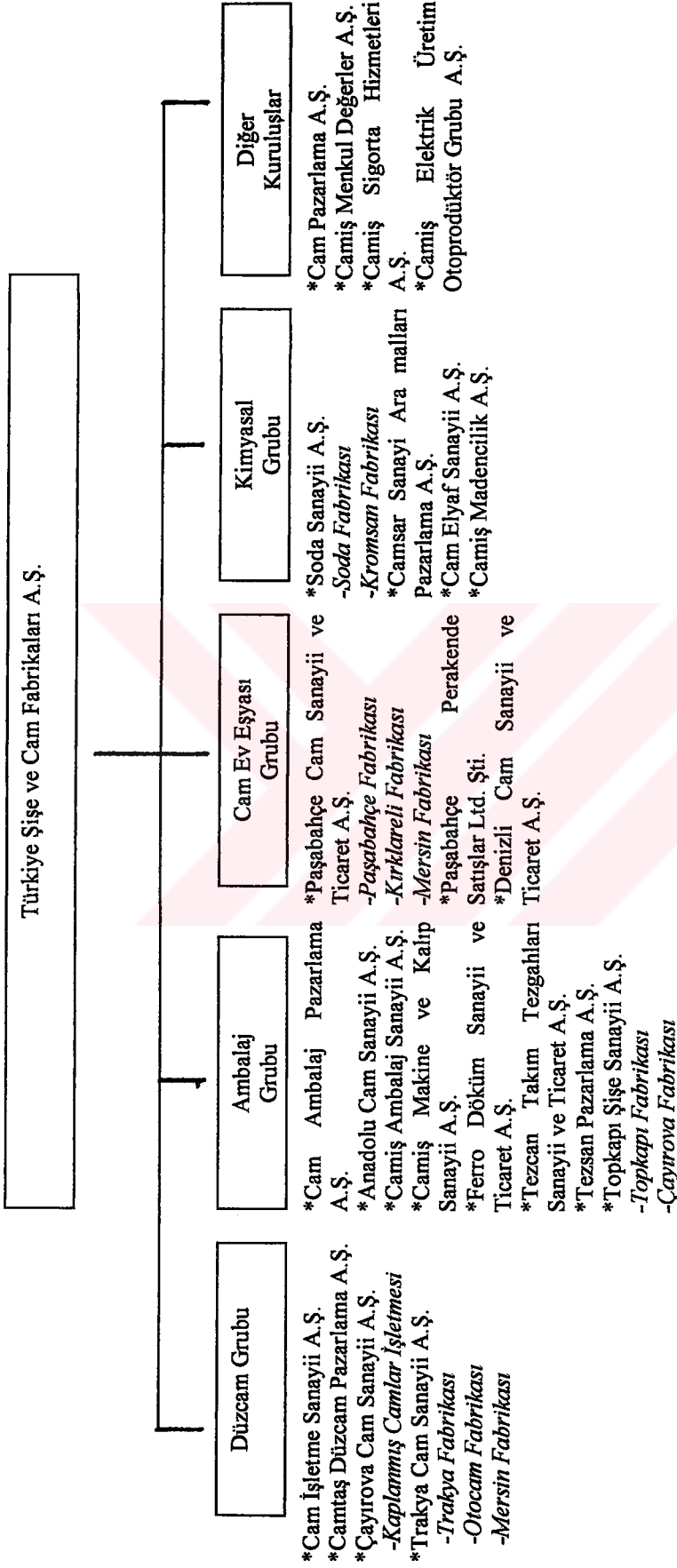
Şişecam Topluluğu'nun Türkiye Cam Sektörü adına Avrupa Topluluğunda büyük tanıtma gücü vardır. AT icraatına yön veren kuruluşlarda üyelikleri ve özel AT komisyonlarında başkanlık düzeyinde temsil gücü olduğu gibi, teknik spesifikasyonların belirlenmesinde Avrupa Topluluğunca danışmanlığına başvuru uzmanları mevcuttur.

Cam sektörünün ihtiyacı olan hammaddeler, cam üretiminin gerektirdiği hız ve nitelikte bulunmadığı için, Şişecam Topluluğu cam ile birlikte kum-dolomit-feldspat-soda-krom gibi hammadde alanlarına da yatırım yapmıştır. Uluslararası pazarın istediği nitelikte kağıt-karton ambalajı üretecek tesisleri ülke içinde bulunmadığından bu yatırımı da kendi olanaklarıyla gerçekleştirmiş, cam ürünlerini

tutundurabilmek amacıyla yurt sathında Paşabahçe Mağazalar Zinciri kurmuştur. Dikey ve yatay anlamda entegre olmuş bir üretim alanıdır⁷¹.



⁷¹ Şişecam Topluluğu Dergisi; a.g.k., s.2-4



Şekil 33: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'ndeki Gruplar

Ülkenin, adı sektörle özdeşleşmiş en güçlü topluluklarından biri olan şişecam, yeniden yapılanma projesi “yeni ufuklar” kapsamında oluşturulan organizasyon yapısına uygun olarak 5 ana dalda faaliyet göstermektedir.

Rekabetin gerektirdiği hız, kalite, termin, müşteri odaklı hizmet anlayışına uygun üretim ve pazarlama faaliyetleriyle dünya pazarlarında da önemli yere sahip olan Şişecam kimliği, Topluluğu oluşturan şirketlerin genel kimliği konumundadır.

Paşabahçe markası, cam ev eşyası ve perakende satış zincirinin tanımlanması amacıyla iç ve dış pazarlarda kullanılmaktadır⁷².

Şişecam; 1935 yılında basit cam eşyaları yapmaya başlamış, daha sonra bulunduğu endüstride oldukça büyük bir global pazarı paylaşarak müthiş bir gelişme göstermiştir.

Şişecam’ın global pazardaki yeri⁷³;

Dünyada yılda 89 milyon ton cam üretilmektedir. Şişecam’ın bu miktar içindeki payları ise aşağıdaki gibidir.

ÜRÜN	ÜRETİM %
Cam Ev Eşyası	6
Düzcamlar	2
Cam Elyafı	1.5
Cam Ambalaj	0.7
TOPLAM	1.2

Şekil 34: Şişecam’ın Dünya Cam Üretimindeki %’lik Pay Üretim Oranları

⁷² Şişecam Faaliyet Raporu, İstanbul 1994, s.13

⁷³ Şişecam Topluluğu 2000 Vizyonu Semineri, Çırağan Sarayı, İstanbul 4 Haziran 1997.

	Düzcam	Cam Ambalaj	Cam Ev Eşyası	Cam Elyaf	Diğer ¹	TOPLAM
AVRUPA ²	8.750	22.000	2.000	680	2.100	35.530
ASYA	10.000	9.000	1.200	465	2.400	23.065
DİĞER ³	650	1600	150	50	150	2600
TOPLAM	27.100	48.800	4.350	2.120	6.650	89.020
TÜRKİYE	457	340	200	16	127	1.140
ŞİŞECAM	457	319	190	16	66	1.048
DÜNYA PAYI (%)	1.7	0.7	4.4	0.8	1.0	1.2

¹ – Buzlu Cam, TV Camı, Cam Yünü, Optik Cam, Cam Borular ve Çubuk, Cam Yapı Elamanları, Far Camı, Aydınlatma gibi ürünleri içermektedir.

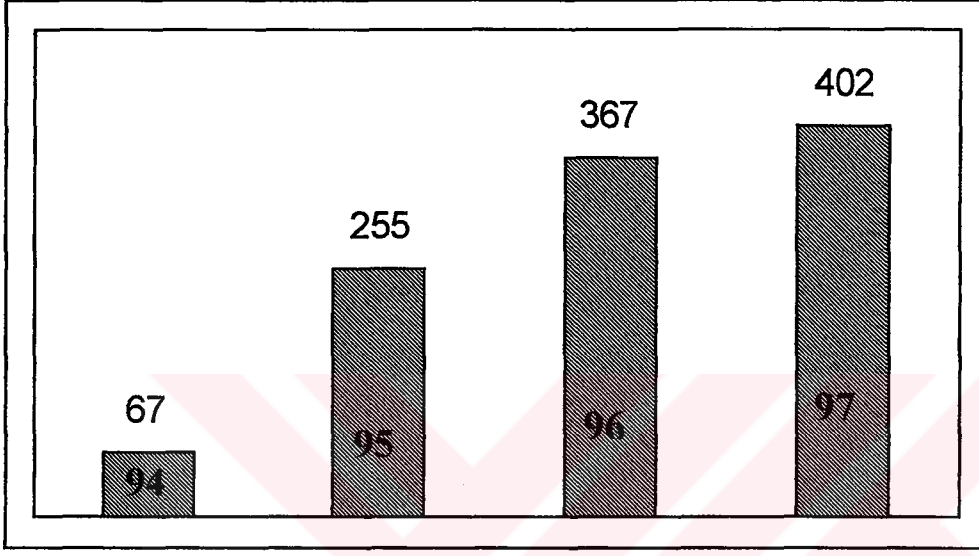
² – Avrupa üretimi Türkiye'yi de kapsamaktadır

³ – Afrika ve Avustralya üretimleri toplamıdır.

Şekil 35: 1995 Yılı Dünya Cam Üretimi (000 Ton)

	Toplam Satışlar (Milyon \$)	Cam Satışları (Milyon \$)
SAINT-GOBAIN	14.090	8.313
ASAHI	12.242	6.100
PILKINGTON	4.211	3.916
SCHOTT/CARL-ZEISS	3.649	3.649
OWENS-CORNING	3.612	3.449
CORNING	5.313	3.258
PPG	7.058	2.651
OWENS-ILLINOIS	3.653	2.590
NIPPON ELECTRIC GLASS	2.468	2.399
VITRO	2.770	2.300
NIPPON SHEET GLASS	2.905	2.149
HOYA	1.702	1.500
GUARDIAN	1.500	1.500
CENTRAL GLASS	1.996	1.237
GERRESHEIMER	1.171	1.171
DURAND	1.050	1.050
ŞİŞECAM	1.127	755
YAMAMURA GLASS	877	658

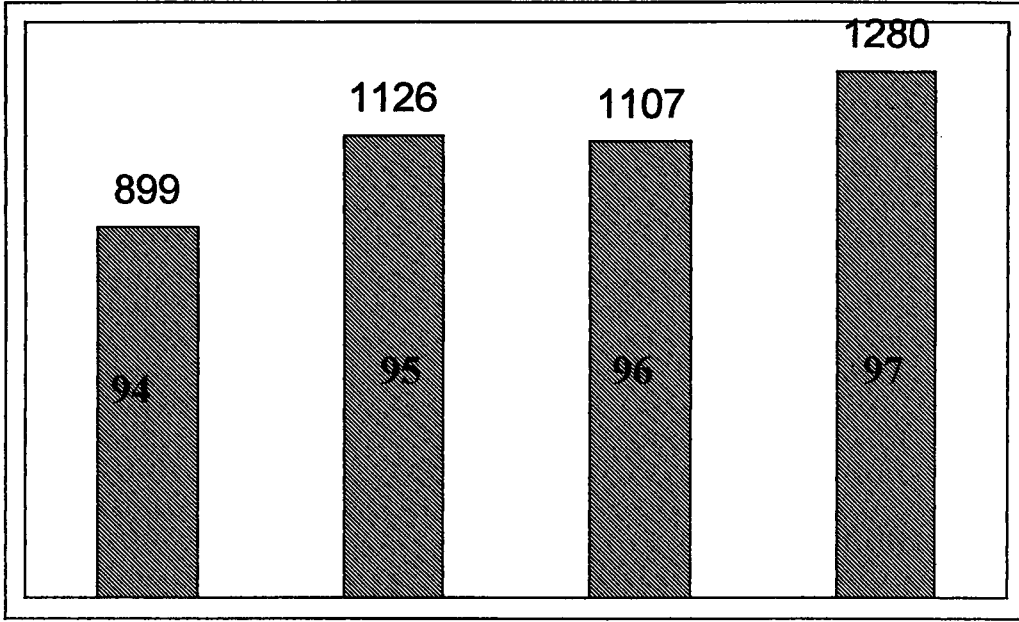
Şekil 36: 1994-1995 Dünya Cam Devlerinin Durumu



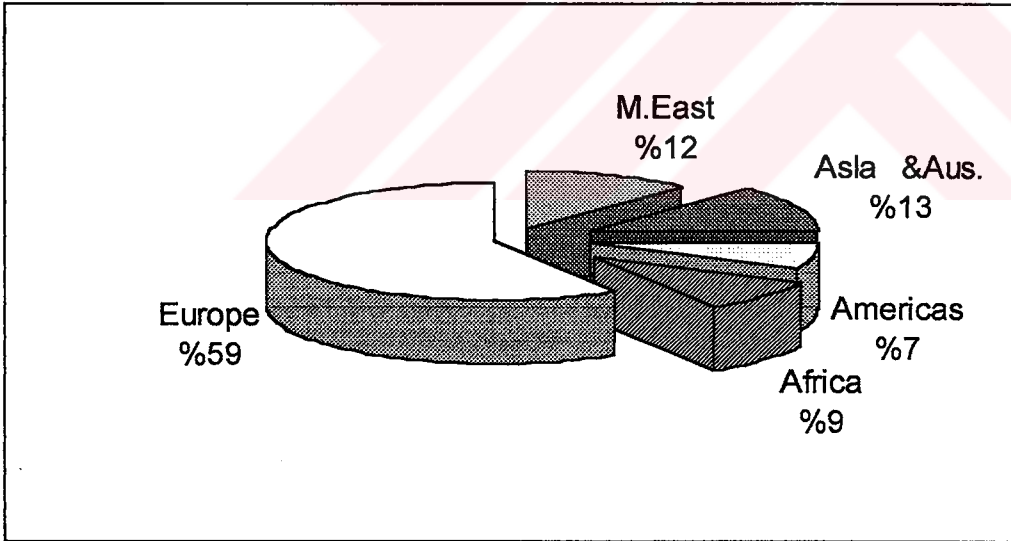
Şekil 37: Şişecam'ın Yatırımları (Milyon \$)

	1996	2000	Inc. %
• Toplam Satışlar	255	376	10.5
• Dış Satışlar	60	74	6.6
• Vergiden Önceki Gelir	22	134	47.2
• Nakit Akışı	87	192	20.5
• İnsan Kaynakları	2.791	2.700	-0.8
Yatırımlar	(1997-2000)\$ 260 m.		

Şekil 38: Düzcam Hedefleri (Milyon \$)



Şekil 39: Toplam Satışlar (Milyon \$)

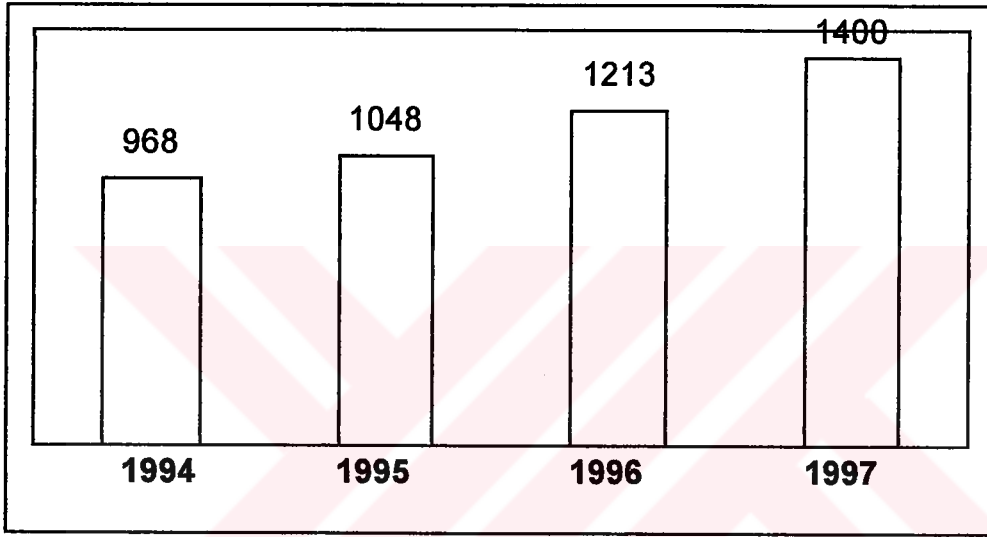


Şekil 40: Şişecam 113 Ülkeye Hizmet Etmektedir.

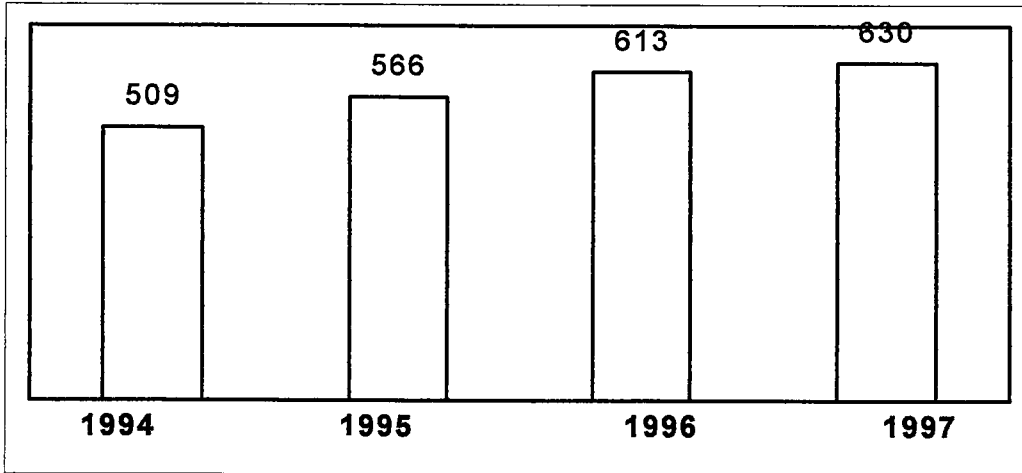
Şişecam, Türkiye'deki cam endüstrisini kontrol etmektedir. İç cam pazarının % 90'ına hakimdir. Türkiye'nin başlıca ihracatçı kuruluşlarından biridir. Ürünlerinin

üçte birini ihraç etmektedir. Teknik bilgi birikimine önem vermektedir. Düşük tabanlı fiyat ve ekonomik ölçeği sayesinde verimli bir üreticidir.

Şişecam, yatay ve dikey bütünlüğe sahiptir. Ar-Ge çalışmalarında aktiftir. Yerel ve global pazarlarda hızlı ve etken büyümeyi öğrenmektedir. Teknolojik ortaklıklar sayesinde mükemmel bir pozisyona sahiptir.



Şekil 41: Cam Üretimi (000 Ton)



Şekil 42: Soda Üretimi (000 Ton)

	Satışlar	Bilanço Kârı	İstihdam
1. KOÇ	7.2	11.3	4.5
2. SABANCI	4.3	8.7	2.9
3. ŞİŞECAM	1.4	3.8	1.7
4. ÇUKUROVA	1.2	0.5	0.9
5. AKKÖK	1.2	2.9	1.0
6. YAŞAR	0.9	0.6	0.6
7. RUMELİ	0.7	0.9	0.4
8. NERGİS	0.6	0.4	1.3
9. ANADOLU	0.6	2.5	0.4
10. ECZACIBAŞI	0.6	0.8	0.7
11. BORUSAN	0.5	0.8	0.2
12. SÖNMEZ	0.4	0.6	0.6
İSO 500	100.0	100.0	100.0

Şekil 43: 1995 İSO 500 Verileri Bazında Büyük Sanayi Gruplarının Payları (%)

Şişecam, ekonomimizin itici güçlerinden biri olmasının yanısıra çevre konusundaki duyarlılığı ile de öncü bir kuruluş konumundadır. Doğayı korumak, enerji ve hammadde tasarrufu sağlamak amacıyla geliştirilen dönüşüm uygulamaları bu duyarlılığın sonucudur. Bir ton cam kırığının eritilerek harmana katılması durumunda 1.2 ton hammadde ikame edilmekte ve ton başına 20 Kg fuel-oil tasarrufu sağlanmaktadır. Bu durumda Şişecam'ın üretiminde kullandığı 60.000 ton dönüştürülmüş yani toplanmış camın tasarrufa katkısı 12.000 ton/fuel-oil/yıl ve 72.000 ton harman hammaddesidir. Amaç dönüşümü en üst noktaya çıkararak

çevrenin atıklarla kirlenmesini, hammadde ve enerji kaybını önlemek böylece maliyetleri düşürmektir⁷⁴.

Düzcamlar Grubu

Düzcamlar, buzlu cam, işlenmiş cam ürünleriyle yurt içinde ve dünya pazarlarında rekabetini sürdüren grup, 1996 yılında gerçekleştirdiği III. Float hattı yatırımıyla bölgesel gücünü daha da pekiştirmiştir. Bugün bu yatırımla, Şişecam Topluluğu sağlam ve çok daha rekabetçi bir yapıya kavuşmuştur.

Düzcamlar Grubu, müşteri odaklı yönetim anlayışı doğrultusunda müşteri-pazarlaması işbirliğiyle oluşturulan ürünleriyle 1996 yılında faaliyetlerini başarıyla sürdürmüştür. 1997 yılında I nolu Float hattı modernizasyonu ve diğer işlenmiş cam yatırımlarıyla ürün yelpazesini zenginleştirme yönünde yoğun çabaları olmuştur.

1997 yılını "Isı Yalıtımı Yılı" ilan eden İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile "Çevre Dostu Ürünler" diye adlandırılan Intercam" markalı kaplanmış cam ürünleri ve bunların kombinasyonuna üretilmiş ısı yalıtım camları ile ilgili olarak ortak çalışmalara başlanmış ve bu çalışmalar 1997 yılı boyunca sürdürülmüştür.

Ayrıca ayna ve düz lamine cam üretimlerine yönelik yatırım hamleleri gerçekleştirilmiştir.

Düzcamlar Grubu, nitelikli insan kaynaklarına verdiği destekle dinamik büyümesine devam etmektedir⁷⁵.

Ambalaj Grubu

Ambalaj Grubu kendi faaliyet alanlarında yurtiçinde liderliğini korumakta, yurt dışı pazarında ise rekabet ve satış gücünü arttırmaktadır. Cam ve kâğıt-karton ambalaj üretiminde teknoloji ve kalite düzeyi ile müşterilerine sürekli yeni ürün ve tasarımlar sunarak pazarı büyütmektedir.

⁷⁴ Şişecam Topluluğu Dergisi; İstanbul Mart-Nisan 1991 , s.18-19

⁷⁵ Şişecam Konsolide Faaliyet Raporu; Düzcamlar Grup Başkanı Alpaslan Akıncı, 1996, s.17

1995'te faaliyete geçen Çayırova Cam Ambalaj Fabrikasından sonra 1996 yılında Anadolu Cam bünyesinde yepyeni bir tesisinin inşaatı ve montajı tamamlandı.

Kapasite ve üretimdeki bu artışlara paralel olarak pazarlama faaliyetleri de gelişmektedir. Yurtdışı pazara yönelik olarak yeni potansiyel bölge Transkafkaslar'da Şişecam Temsilciliği açılmıştır.

Metal işleme konularında döküm, kalıp, makine ve takım tezgahları üretim ve pazarlamasında; müşteri taleplerine cevap verebilmek amacıyla teknoloji yenilemeye yönelik yatırımlar yapılmaktadır.

Faaliyetleri gerçekleştirmek için en önemli kaynak olan çalışanların eğitimine büyük önem verilmektedir.

Hedef, müşterilere sağlanan tatmini en üst düzeyde tutarak, hizmet edilen pazarlarda yatırım ve pazarlama faaliyetleri ile saygın bir güç oluşturmaktır⁷⁶.

Cam Ev Eşyası Grubu

Grup için 1996 yılı, iddialı hedefler doğrultusunda değişim zincirine çok önemli ve güçlü bir halkayı daha eklediği bir yıl oldu. Mersin'de yeni bir cam ev eşyası fabrikası, Kırklareli'de yeni borosilikat fırını, Paşabahçe'de renkli cam fırını, Denizli'de de yeni fırınlar başarıyla devreye alındı.

Bugün kapasiteleri artırmanın, özgün teknolojik gelişmeleri gerçekleştirmenin ve yeni ürünleri müşterilerin hizmetine sunabilmenin kıvancını yaşamaktadır.

Bugünün eylemlerinin geleceği gerçekleştirmenin tek yolu olduğuna iniyor ve bu yolu müşterilerle birlikte, uzun dönemli işbirliği anlayışı içinde güvenle katedebilmek için; yurtiçi ve yurtdışı pazarındaki “ tüm müşterilerin memnuniyeti” birinci derecedeki değer ölçme kıstası olarak görülmektedir.

Bu amaçla iş sürecinin üretiminden tüketiciye ulaşan her aşamasında kalite bir bütün olarak değerlendirilmekte ve kalite bütünlüğü sağlama yönündeki faaliyetlere ağırlık verilmektedir.

⁷⁶ Şişecam Konsolide Faaliyet Raporu; Ambalaj Grup Başkanı M.Uran Özsoy, 1996, s.19

Global rekabet ortamında; müşteriler, çalışanlar ve pay sahipleri ile birlikte sektörde sürekli kazanan olma yolunda en büyük gücü, takım çalışmasına inanan çok değerli insan kaynaklarından alarak, yaşama güzellik katan cam ev eşyası ürünleriyle tüm müşterilerin hep birinci tercihi olma iddialara sürdürülmektedir⁷⁷.

Kimyasallar Grubu

1996 yılı kimyasallar grubu açısından önemli gelişmelerin ve büyümenin yaşandığı bir yıl olmuştur.

Ana faaliyet konularında sodada, Mersin tesisinin kapasitesi 750 bin ton/yıl'a çıkartılmıştır. Öte yandan, Bulgaristan'ın büyük kapasiteli Soda tesisi Sodi özelleştirilmiştir. Şişecam, uluslararası soda üreticilerinden Solvay firmasıyla birlikte bu tesise ortak olmaktadır. Böylece Şişecam, Sodi üretiminden sağlayacağı yaklaşık 250 bin ton/yıl sodayla beraber, yılda toplam bir milyon ton soda üretimi yapan dünya çapında önemli soda üreticilerinden biri haline gelmektedir.

Kromsan'da, krom sülfat satışları geliştirme trendi içindedir. Mersin'de yabancı bir ortakla yapılan Vitamin K ve Kromsan'da devam eden Kromik asit üretim tesisi yatırımları 1998 yılında devreye alınacaktır. Bu yatırım sayesinde sodyum bikromat üretiminde kendi olanaklarıyla geliştirilen çevreyle uyumlu yeni teknolojiye geçilmiş olacaktır.

Cam Elyaf'ta devreye alınan yeni fırın ile kapasite ve teknolojiye önemli rekabet üstünlüğü sağlanmış, cam elyaf dış pazarlardaki imajını giderek güçlendirerek "Avrupa'lı Üretici" kimliği kazanmıştır.

Madencilikte, artan talep paralelinde yeni rezerv arayışları, yeni üretim tesislerinin kurulması, kalite ve verimlilik artışına yönelik modernizasyon çalışmaları sürdürülmektedir.

Grup, Şişecam'ın insan kaynağına verdiği önemin de desteğiyle kimya, cam elyaf ve maden alanlarındaki faaliyetlerini yurt içinde ve dışında yeni kârlı

⁷⁷ Şişecam konsolide Faaliyet Raporu, Cam Ev Eşyası Grup Başkanı, Alev Yaraman, 1996, s.21

girişimlerle zenginleştirmeyi hedeflemekte; geleceğine inanç ve güvenle bakmaktadır⁷⁸.

5.3.Yeni Ufuklar Projesi

Günümüz dünyasındaki değişmeler, ürün ve teknoloji geliştirmede, lojistikte, üretim proseslerinde, pazarlamada, bilgi akışında ve yönetimde hızlı hareket etmeyi ön plana çıkarmıştır. Bu günün iş hayatı, üretimde ve değer yaratma sisteminin bütün aşamalarında seri davranmayı gerektirmektedir. Zira, şirket yönetiminde yapılanmalar, yaklaşımlar ve anlayışlar hızlı bir şekilde değişmektedir. Değişmelerin bir diğer önemli yanı, zaman ve mesafe kavramlarının adeta ortadan kalkmış olmasıdır. Günümüzde insanlar, dünyanın neresinde üretilirse üretilsin, mal ve hizmetleri kolaylıkla tanyabilmekte ve gerekiyorsa onlara çok kısa bir sürede ulaşabilmektedirler. Kitle haberleşme araçlarının sağladığı hızlı bilgilenme, seri ve güvenli ulaşım imkanları ile birleşince uluslararası pazarda rekabet iyice yoğunlaşmıştır.

Cam gibi global nitelikte ürünleri olan sektörlerde değişmelerin izleyicisi olmak, gelecek için güvence teşkil etmemekte; değişmeleri yaratan ve yönlendiren öncülük görevini de üstlenmek gerekmektedir.

Şişecam, ürünlerinin kalitesi yanında, ulaştığı makro büyüklükler bakımından da bir dünyada Şişecam, verimliliğini, rekabet gücünü arttıracak ve uzun vadeli geleceğini güvence altına alacak teknolojik yatırımlar ve yeni yapılanmalar için gerekli tüm çabayı göstermektedir.

Şişecam topluluğu geleceğe hazırlanırken, rekabetin odağında verimlilik – esnek organizasyon-kalite-termin ve müşteri odaklı çalışmanın önemini bilmektedir.

Şişecam Topluluğu için değişen dünyamızda rekabet edebilme gücü, her ölçütün üstünde yer almaktadır. Yeni Ufuklar Projesi adı verilen yeniden yapılanma projesine bu amaçla başlanmıştır. Dünya ile dünya standartlarında rekabet için ilk adım zihniyet değişikliğidir. Günümüz rekabetinin getirdiği hız-kalite-termin- en iyi

⁷⁸ Şişecam konsolide Faaliyet Raporu, Kimyasallar Grup Başkanı Gülsüm Azeri, 1996, s.23

hizmet anlayışına ulaştıracak bakış açısı kazanılmalıdır. Şişecam'ın yapı değişikliğinden beklentisi; güvenilir, bağımsız, hızlı ve doğru kararlar alan şirketler grubu imajını güçlendirmektir.

2000'li yıllara hazırlanırken Şişecam Topluluğu, hedeflerine ulaşmak için 1993 yılında başlatılan insan ve örgüt, üretim, lojistik, geliştirme pazarlama, enformasyon konularında yeniden yapılanma projesi “Yeni Ufuklar” çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Yeni ufuklar projesinin başarısını sağlam temellere oturtmak için İngiliz PA Consulting Group'un desteği alınmıştır. PA Consulting Group Uzmanları dünyanın ilk 1000 global şirketlerin pek çoğuna teknoloji geliştirme örgüt geliştirme ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Dünya cam endüstrisinde rekabetin yoğunlaştığı bir dönemde, Şişecam Topluluğu üretimde, satışlarda, verimlilikte, kalitede, müşteri hizmetlerinde kendini sürekli geliştirerek, bağımsız gelişme çizgisini sürdürebilen az sayıdaki kuruluşlardan birisidir. Şişecam Topluluğu, kendisini geleceğe hazırlayacak gelişmelerin bilincindedir. Bu bilinçle insan kaynağından, çevrenin yarattığı fırsat ve tehditlere kadar uzanan her konuda gerekli hazırlıkları yapmaktadır⁷⁹.

5.3.1.Yeni Ufuklar Projesi'nin Amaçları

Yeni ufuklar projelerinde amaç; küçük şirketin duyarlılığını, güvenilirliğini, sadeliğini, çevikliğini büyük bir şirketin gücüyle, kaynaklarıyla ve etkinlikleriyle birleştirmektir. Bu Şişecam'ın 2000'li yıllar stratejisidir.

Bu proje temelde şirketin yapısını değiştirmeyi ve şirket kültürünü yeniden canlandırmayı amaçlamaktadır. Yeniden canlanacak kültür, mükemmeye ulaşmaya odaklanmalı, girişken, güvenilir, canlı ve bağımsız şirket imajı yansıtmalıdır. Hızlı ve esnek hareket edebilen, kendine yönelik talebi, yüksek kalitede hizmet anlayışıyla karşılayabilen bir şirket görünümü kazandırılmaktadır. Şişecam'ı dünya dev cam kuruluşlarının hiçbirinden aşağı kalmayan bir kuruluş yapmak hedeflenmektedir⁸⁰.

⁷⁹ Şişecam Faaliyet Raporu, İstanbul 1993, s.3

⁸⁰ Şişecam Topluluğu Dergisi, İstanbul, Ocak –Şubat 1994.

Yeni Ufuklar Projesinin bir diğerk önemli amacı da; ortakların, toplulukla iş yapanların ve çalışanların yararlarını arttırmaktır.

Bu proje kapsamındaki uygulamalarda klasik yöntemlerin ötesine geçecek işleyişe dinamizm kazandıran, pazarın itici güç olduğu bir ortam yaratan, yönetimde hız ve etkinliği arttıran, günün koşullarına uygun kurum kültürü oluşturan, değer yaratma ve performansa dayanan bir yaklaşım benimsemiştir.

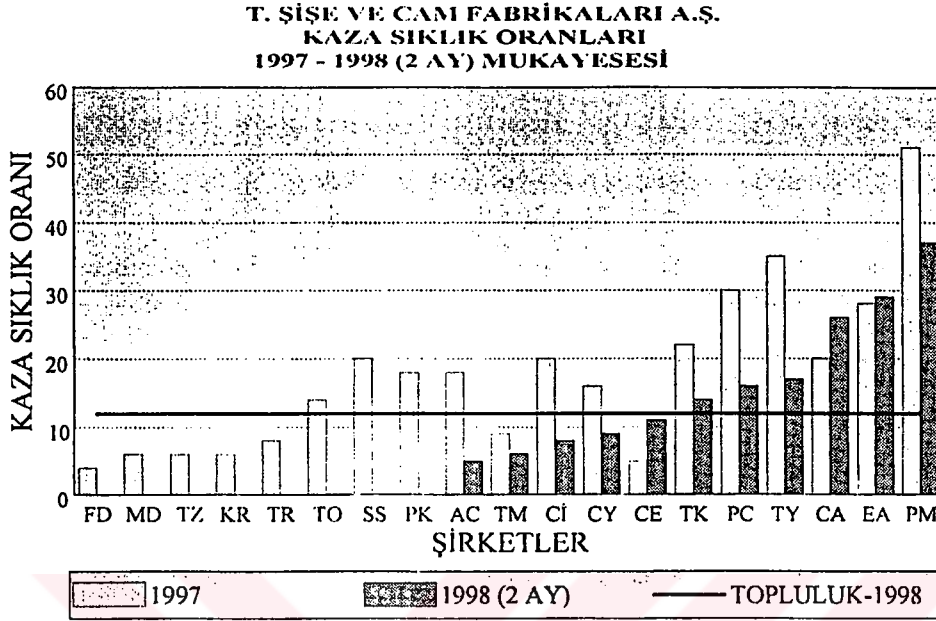
Şişecam'ın uluslararası arenada varlığını koruması ve geliştirmesi sürekli büyümesine bağlıdır. Bu noktadan hareketle büyüme stratejisi kapsamında ortak yatırım, şirket satın alma stratejik işbirlikleri yapılacak alanların ve firmaların saptanması gerekmektedir. Topluluk 1996 yılında bir yandan doğrudan üretim, yatırım etkinliklerini yürütürken öte yandan da gerekli araştırmalarını yaparak, projeler üreterek çok önemli adımlar atmıştır.

Örgüt Geliştirme programları, insan kaynağını geliştirecek eğitim politikası, sağlıklı büyümenin ardındaki temel güç olan finansman politikası, Şişecam'ın ülkenin özel kesiminde öncü olduğu kurumsal Ar-Ge etkinlikleri, hız ve esnekliği dikkate alan yönetim örgütlenmesinde rakiplerinden önemli farklılıklar yaratacak önlemleri, 2000'li yıllar vizyonu bağlamında yeniden düzenlenmiştir⁸¹.

Şişecam Topluluğunun Faaliyetleri sadece üretim ve satışlarda başarıyı hedefleyen dar bir alanla sınırlı olmayıp, kurumun iç kaynaklarını etkin bir şekilde konsolide ederek, yenilik yaratma inisiyatifini en üst düzeye çıkararak, rakiplerinden bir adım önde olma amacına yöneliktir.

Bu proje ile niteliksel büyüme hedefleri saptanarak, yeni ufuklara açılmak için gelecek ön plana alınmaktadır. Şişecam Topluluğu niteliksel gelişmeye gereken önemi vermiştir. Bu bağlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda alt yapıları güçlendirilmiştir. Bunun sonucunda kaza adetleri ve kayıp iş günlerinde önemli azalma sağlanmıştır.

⁸¹ Şişecam Konsolide Faaliyet Raporu, s.3



Şekil 44: T-Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Kaza Sıklık Oranları 1997-1998 (2 Ay) Mukayesesi

Şişecam topluluğu, yönetimini yeniden yapılandırarak, örgütsel gelişme sağlayarak, uzun vadeli gelişme stratejisinin parçalarını olan yatırımlarını gerçekleştirerek, 2000'li yıllarda kapasitesini iki katına çıkaracak çalışmaları yürütmektedir.

5.3.2.Yeni Ufuklar Projesi'nin Odak Noktaları

Hayalleri düşünceye, düşünceyi projeye, projeyi yatırıma yönelik kullanarak zenginlik yaratmak önemlidir.

Yaşadığımız dünyanın koşulları öylesine büyük bir hızla değişmektedir ki, örgütlerinde sağlıklı bir gelecek yaratabilmeleri için bu değişmelere adapte olabilecek şekilde geliştirilmeleri gerekmektedir.

Şişecam Topluluğu için değişen dünyamızda rekabet edebilme gücü, her ölçütün üstünde yer almaktadır. Dünya ile dünya standartlarında rekabet için ilk adım

zihniyet değişikliğidir. Şişecam'ın bunu gerçekleştirmek için başlattığı projenin odak noktaları şöyledir :

5.3.2.1. İnsan Kaynakları

insan kaynağı niteliğinin, rekabet gücünü ve geliştirme potansiyelini doğrudan etkilediğinin bilinci ile hareket eden ve tüm fonksiyonlarında rekabette en unsur olan kalite hedeflerini, insan kaynağı ile gerçekleştiren Şişecam, her düzeydeki çalışanını geliştirerek değişimlere adaptasyon sağlamayı amaç olarak benimsemektedir⁸².

İstihdam : 1995 ve 1996 yıllarında üretime alınan tesislerde 2500 kişiye yeni iş imkanı yaratılarak, 1996 yılı sonunda istihdam edilen kişi sayısı 14.483'e ulaşmıştır. 1997 yılında yeni yatırımların tamamlanmasıyla bu rakam 15.137'ye yükselmiştir.

Eğitim : İnsan ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanımını sağlamaya yönelik eğitim çalışmaları sürdürülmüştür.

Ana Şirket Eğitim Müdürlüğü'nün tüm topluluk için 70 farklı konuda düzenlediği 276 kurs ve seminere 4.621 yönetici ve çalışanı 56.826 adam/saat süre ile katılmıştır. Gruplara bağlı kuruluşlarında kendi bünyelerinde düzenledikleri ve ağırlıklı olarak iş başı eğitimi niteliğindeki çalışmalarla Şişecam'ın toplam eğitim ve geliştirme faaliyetleri 826 program ve 11.907 kişilik katılımı ile 173.528 adam/saate ulaşmıştır.

Toplam çalışan sayısına oranla kişi başına yılda 13 saat olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde; Yönetim, Toplam Kalite, Örgütsel ve Bireysel Gelişmeye yönelik eğitim programlarının yanısıra çapraz fonksiyon eğitimleri, insan kaynakları yönetim sistemleri ve pazarlama konularında yeni programlara da yer verilmiştir⁸³.

Yeni Ufuklar Projesi kapsamında oluşturulan "Performans Değerlendirme Sistemi"ndeki yönetici ve çalışan yetkinlikleri (bilgi, beceri ve davranışlar) esas alınarak, hangi yetkinliğin geliştirilmesi için hangi eğitim programlarından ne ölçüde yararlanılabileceğini gösteren "Şişecam İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme

⁸² ÖZHARAR Kemal; Şişecam Personel Müdürü

⁸³ Şişecam Konsolide Faaliyet Raporu, 1996, s.13

Rehberi” hazırlanmış ve tüm yöneticilere, insan kaynağının gelişimine yönelik alacakları kararlara ışık tutması amacı ile sunulmuştur⁸⁴

Başarının sürekliliği için insan kaynağını sürekli geliştirmenin gerekliliğine inanan Şişecam, sürekli olarak yoğun eğitim programları düzenlemektedir.

Pazarlama ve üretim gibi farklı, ancak birbiri ile yoğun ilişkili fonksiyon alanlarında hazırlanan “Cam Teknolojisine Giriş”, “İlk Kademe Yöneticileri için Cam Teknolojisi”, Satış Temsilcisi Geliştirme” türü eğitimlerin yanı sıra kişinin bireysel gelişimine ve örgüt geliştirmeye katkı sağlayan ya da kalite olgusunun teknik ve beşeri yönüne odaklanan eğitim programlarına yer verilmiştir.

Bu bağlamda “Benchmarking Semineri” düzenlenmiştir. Şişecam’ın entegre bir topluluk olması nedeniyle bu yönetimi kendi bünyesinde de başarı ile uygulayabileceği düşünülerek seminerin yaygınlaştırılmasına karar verilmiştir.

Tüm şirketin işletme, muhasebe, yurtiçi satışlar bölümlerinde çalışanların günlük işlemleri sırasında yapacakları uygulamalara yardımcı olmak ve işlerin sorun önleyici bir biçimde yürütülmesini sağlamak amacıyla “Temel Hukuk Bilgileri Semineri” düzenlenmiştir.

Tutulabilir tek rekabet avantajı rakiplerinizden daha hızlı öğrenme yeteneğinizdir. Şişecam bu konuda yöneticilerini bilinçlendirmek amacıyla “Öğrenen Organizasyonlar Semineri” düzenlenmiştir⁸⁵.

“Grid Semineri” düzenlenmiştir. Bir örgüt geliştirme tekniği olan Grid’in en önemli adımı, fonksiyonel takımlarda işbirliğinin geliştirilmesi için gereken etkili takım çalışması becerilerinin kazanılmasına yöneliktir. Katılımcılar daha önce kendi kademelerine uygun Grid seminerine katılmış şirketin aynı fonksiyon takımında yer alan kişilerdir. Üç gün süreli bu programa katılan yönetici bir sonraki takım kurma çalışmasının lideri olarak aynı sürece bir kere daha katılmakta ve bu zincirleme bir sırayla devam etmektedir. Eğitim Müdürlüğü, bu programı tepe yöneticilerinin

⁸⁴ YÜCESOY Deniz; Şişecam Eğitim Uzmanı

⁸⁵ Şişecam Topluluğu Dergisi, Mart-Nisan 1997 s.23.24

tamamı birinci adımdaki Grid seminerine katılmış şirketlere önermektedir. Böylece şirkete özel Organizasyon Geliştirme Programları başlatma olanağı ortaya çıkabilmektedir.

-Bilgisayarlı ofis otomasyonu çözümlerinin geliştirilmesi ve işletilmesinden sorumlu Bilgisayar Destek Hizmetleri Müdürlüğü, en önemli kaynak olan çalışanların olanakların olanaklar konusunda bilgilendirmeleri ve bilgisayar programlarının kullanımı konularında eğitilmelerine büyük önem vermektedir. “Bilgisayar Eğitimleri” her kullanıcıya ağa bağlı bir bilgisayar verilen, öğretmen bilgisayarını perdeye yansıtan sunuş cihazlarının kullanıldığı bilgisayar eğitim salonlarında verilmiştir.

Eğitimin en önemli amacı; müşterilerin beklentilerini, çalışanların ortak katılımı ve katkısıyla, sürekli gelişme için tam ve eksiklik olarak karşılamaktadır⁸⁶.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği : İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği konusunda yıllardır yürütülen planlı çalışmaların sonucunda oluşturulan 14 sağlık biriminde 25 işyeri hekimi ile 43 sağlık teknisyeni görev yapmaktadır.

1989’da 2.224 olan iş kazası sayısı 1996 yılında 442’ye düşmüştür.

1989’da 19.569 olan kayıp iş günü sayısı 1996’da 8.071’e inmiştir.

Bu veriler, Şişecam’ın çalışanlarına verdiği önemin göstergesidir.

5.3.2.2.Teknoloji Üretme:

İleri teknoloji cad-cam ve CNC tezgahları kullanılarak cam sanayinin ihtiyacı olan üretim makineleri ve kalıpların yanısıra savunma sanayiine yönelik ekipman ve parçaların üretimi gerçekleştirilmiştir. Bunların içinde en önemlisi, cam ev eşyası ürünlerine yönelik üretim hattı üzerinde otomatik üretimin temel makineleri olan pres üfleme şekillendirme ve ağız kesme makinelerinin üretimidir.

5.3.2.3.Teknoloji Transferi:

Teknik yeteneklerin pazarlanması kapsamında çeşitli ülkelerden alınan işbirliği talepleri değerlendirilmiş, teklif verme çalışmaları sürdürülmüştür. Şişecam’ın

⁸⁶ Şişecam Topluluğu Dergisi, Mart-Nisan 1998, s.23

teknolojik birikiminden yararlanmak üzere Mısır'daki Middle East Glass firması'nın Cam Ambalaj tesisi için teknik anlaşma imzalanmış inceleme çalışması yapılarak kısmi fırın tamirine karar verilmiştir.

5.3.2.4. Teknik Bilgi Değişimi

Bilimsel ve teknolojik birikimin uluslararası boyutta geliştirilmesi amacıyla Uluslararası Cam Komisyonu'nun (ICG) Teknik Komitesi'ndeki faaliyetlere devam edildi. Gelişen teknolojilerin bünyeye aktarılması amacıyla, topluluk dışı teknik yardım gereksinimleri, mevcut teknik yardım anlaşmaları ile sağlanmaya çalışılırken, mevcut teknolojik birikimin, yurtdışında değerlendirilmesi amacıyla çalışmalar sürdürülerek özellikle Bağımsız Devletler Topluluğu'na mensup cumhuriyetlerde, Ortadoğu ülkelerinde ve Zimbabve'de cam üretim imkanlarının geliştirilmesi, mevcut tesislerin modernizasyonu ve yeni üretim tesisleri kurulması yönündeki çalışmalara ağırlık verildi.

5.3.2.5. Otomasyon

Üretimde otomasyon faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ile ilgili olarak radyo frekanslı barcode'lu cihazlarla üretim takibi faaliyeti çeşitli tesislerde başlatıldı. Pazarlama şirketlerinin müşterilerle entegrasyonuna imkan sağlamaya uygun donanım yapıları oluşturuldu.

5.3.2.6. Toplam Kalite

Toplam Kalite Faaliyetlerinin önemli unsuru olan Hedeflerle Yönetim Sistematiği'nin topluluk kuruluşlarında uygulamaları gerçekleştirildi⁸⁷.

5.3.2.7. Araştırma-Geliştirme

Gelişen teknoloji ve giderek artan yoğun rekabet ortamında gerekli olan üretim kalitesi, verimliliği ve ürün çeşitliliğinin artırılması amacıyla AR-GE çalışmaları hızlandırılarak sürdürüldü. Camda kimyasal-fiziksel analiz, hammaddelerin standardizasyonu, kritik ölçü-kontrol aygıtlarının denetim ve kalibrasyonu, cam kalitesinin geliştirilmesine yönelik ve fırın tasarımlarını yönlendirmek üzere fiziksel model, cam kap şekillendirme konusuna ışık tutmak üzere de matematiksel model çalışmalarına devam edildi. Mevcut tesislerin dünya standartlarındaki

⁸⁷ Şişecam Faaliyet Raporu, 1993, s.5

prodüktivitelere çalışmalarını hedeflenerek; proses geliştirme, ürün zenginleştirme faaliyetleri sürdürüldü.

5.3.2.8.Çevre

“Üretim sürecinde, üründe ve hizmette çevreye saygı ve duyarlılığı ön planda tutmak” şeklinde belirlenmiş temel politika gereğince, enerji ve su tüketimleri azaltılarak, doğal kaynakların korunmasına devam edildi. 50.000 ton kırık cam işlenerek yeniden üretime kazandırılırken, şişecam % 30'luk geri dönüş oranı ile AT ülkeleri ortalamasını korudu çevrenin korunması ve çevre kirliliğinin önlenmesi konusunda İstanbul Ticaret Odası'na Topluluğa verilen Çevre ödülü, sağlanan başarıların kanıtıdır.

5.3.2.9.Müşteri Odaklılık

Şişecam'da başlatılan yeniden yapılanma süreci sayesinde üretim odaklı yapıdan Pazar odaklı yapıya geçilmiştir. Müşteri odaklı olmanın anlamı, dünyanın neresinde olursa olsun rakipleri aşan değerler yaratmaktır. Yeni ufuklar projesinde, temel dayanağın müşteri odaklı olması bir subjektif tercih değil, çağımızın dayattığı objektif bir zorunluluktur. Şişecam gibi ürünlerinin yarısına yakın bir bölümünü uluslararası pazarlara sunan bir kuruluşta, müşteri odaklılık hayati öneme sahiptir. Genel müdüründen, tesisin giriş kapısını denetleyen görevlisine kadar, herkesin müşteri odaklı olmanın ortak bilincini taşıması başarının temelidir.

Şişecam müşteri odaklı olmanın bilinciyle müşterilerinin özel taleplerini de yerine getirmektedir. Örneğin, Japonya küçük boyutlarda cam ürünleri talep ettiği için şişecam, Japonya'nın bu isteğini karşılamaya yönelik olarak özel kesim hattı oluşturmuştur⁸⁸.

5.3.2.10.Takım Çalışması

Örgüt ve insan ana projesi kapsamında başlatılan iyileştirme çalışmalarının sonuçlarına göre, proje grupları yüksek bir dinamizm ile Topkapı Fabrikası'na yılda yaklaşık 10 milyar TL gibi önemli sayılacak bir tasarruf imkanı sağlamıştır. Sonuçlanan çalışmalarla elde edilen kazanımların para olarak ifadesi:

⁸⁸ BOZKURT Rüştü; Şişecam Genel Sekreter

-Makine hatalarının zamanında belirlenerek giderilmesi amacıyla, alınan numunelerin atılmasının önlenmesiyle geri kazanılan 1,1 milyon adet şişe karşılığı olarak 2.2 milyar TL yıllık getiri.

-Makine iticilerinde yapılan tasarım değişikliği sonucu, şişe devrilmelerinin önlenmesiyle geri kazanılan yaklaşık 310 bin adet şişe karşılığı olarak 200 milyon TL yıllık getiri.

-Stacker duruşlarından kaynaklanan üretim kayıplarının kısmen giderilmesiyle tasarruf edilen yaklaşık 9 saatlik duruşun karşılığı olarak 1,5 milyar TL yıllık getiri.

-Kalıpların hızla sökülüp takılmalarını sağlamak amacıyla geliştirilen aparatın kullanılması sonucu bir makinede yaklaşık 70 adet kalıp yaralanmasının önlenmesiyle 650 milyon TL yıllık getiri.

-Kullanılmaz haldeki tahta paletlerin tamir edilerek geri kazanılmasıyla ilk etapta 4.5 milyar TL getiri.

-Paletlerin ambalajlandığı polietilen malzemenin yerine daha ucuz bir alternatifin kullanılmasıyla yaklaşık 250 milyon TL yıllık getiri.

-Tava paletlerinin arasına konulan oluklu mukavva malzemenin yerine daha ucuz bir alternatifin kullanılmasıyla 650 milyon TL yıllık getiri. Böylece toplam 9.95 milyar TL/yıl değerinde kaybın geri kazanılması imkanı sağlanmıştır.

-Ayrıca insan sağlığının korunması ve iş kazalarının önlenmesi amacıyla koruyucu malzeme kullanımı yaygınlaştırılarak ve sürekliliği sağlanarak değeri gelecekte hissedilecek bir başka önemli kazanım daha ortaya konmuştur.

-Her nevi hurda malzemenin daha uygun bir şekilde stoklanması ve değerlendirilmesi sonucunda hurda satışlarından elde edilecek olan gelirin katlanarak artırılması kayda değer bir sonuçtur.

Gruplar çalışmalarını sürdürdükçe diğer konularda ortaya çıkacak önerilerin de uygulamaya geçirilmesiyle hem fırsatlar kazanıma dönüşecek, hem de proje gruplarında görev alanlar kazanan takımın bir ferdi olarak başarıya katkıda

buldukları için motivasyon ortamı gelişecektir. Başarılı bir dünya şirketi kültürünün oluşması sağlanacaktır⁸⁹.

5.3.2.11.Stratejik İşbirlikleri

Şişecam Topluluğu World Class Organizasyon olma amacına yönelik olarak Yeni ufuklar projesi kapsamında yaptığı değişikliklere, uluslararası işbirliklerine öncelik vererek devam etmektedir.

-Bulgaristan'daki Sodi Fabrikası, Belçikalı Solvay Firması ile birlikte satın alınmıştır. % 20 oranında ortak olunan bu fabrikanın 1 milyon ton/yıl soda üretiminin 250 bin tonu şişecam tarafından pazarlanacaktır. Cam üretimi ve Mersin'deki soda tesisleri açısından stratejik önemi sahip olan bu ortaklık için 32 milyon dolar yatırım yapılmıştır.

-Almanya'da tanınmış bir marka imajına sahip olan Schott ile HORECA sektörü denilen (hotel-restaurant) pazarı için cam ev eşyası üretmeye yönelik % 50 oranında bir ortaklık anlaşması imzalanmıştır. Eskişehir'de temeli atılan tesiste toplam 66 milyon dolarlık yatırım yapılacaktır.

-Alman Mitras firması ile cam elyafında son ürün üretimini geliştirecek olan ortak yatırım anlaşması imzalanmıştır.

Şişecam Topluluğunun kurduğu ortaklıklarda, partnerleri konularında en iyi şirketlerdir. Ortaklıklar sinerji yaratmaya yöneliktir. Şişecam, ortakların gücü ile kendi topluluğunun gücü arasında bir sinerji yaratmaktadır.

Yurt içi yatırımlar ve uluslararası işbirlikler, pazardaki gücü koruyup geliştirecek, daha rekabetçi olmayı sağlayarak uzun dönemli geleceği güvence altına alacak girişimlerdir⁹⁰.

5.3.3.Şişecam'ın "2000 Vizyonu"

Şişecam,

- 2000'li yıllarda cirosunu dolar bazında ikiye katlamayı,

⁸⁹ Şişecam Topluluğu Dergisi, Eylül-Ekim 1994, s.10

⁹⁰ Şişecam Topluluğu Dergisi, Mart-Nisan 1998, s.2-4

- Cirounun % 10'unu, yurtdışındaki faaliyetlerinden sağlamayı,
- Cam, Kimya, metal sanayilerindeki faaliyetlerini tamamlayan ve sinerji yaratan yeni alanlara girmeyi,
- Hayati coğrafyasında kendine yönelik tehditleri en aza indiren önlemleri almayı,
- İnsan kaynağını geliştirmeye yönelik yatırımlarını arttırmayı,
- Finansman gücünü arttırmayı,
- Kurumsallaşmış Ar-Ge çalışmalarını daha da güçlendirmeyi,
- Yönetim anlayışında, örgüt yapısında oluşturduğu değişmeyi pekiştirmeyi, örgütsel gelişme sağlamayı hedeflemektedir⁹¹.

Şişecam'ın en temel misyonu; müşterilerinin, tedarikçilerinin, çalışanlarının ve hissedarlarının yararlarını ve çıkarlarını arttırmaktır.

Şişecam topluluğu "2000 Vizyonu" ile geleceğe emin adımlarla ilerlemekte ve World Class Organizasyon özelliği göstermektedir.

⁹¹ Şişecam Topluluğu Dergisi, Mart-Nisan 1997, s.23

5.4.Anket Çalışması

Kapsam

Anket; Şişecam Holding'in Eğitim, Araştırma Geliştirme, İnsan Kaynakları, Halkla İlişkiler ve Pazarlama Bölümü Sorumlularına yönelik olarak yapılmıştır.

Anketin ilk bölümünde, genel olarak yeniden yapılanma hakkındaki değerlendirmeler yapılmıştır. İkinci bölümde ise, yeni organizasyon modelleri ve örgüt geliştirme faktörleri hakkındaki değerlendirmelere yer verilmiştir.

Yöntem

Anket çalışmasında; kapalı uçlu, açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular ile faktör bazında değerlendirmeler yer almaktadır.

Bölüm bazında ve topluluk çapında değerlendirmeler yapılmış, ayrıntılı tablolarla açıklanmış, istatistiki sonuçlar sunulmuştur.

Bulgular

GENEL OLARAK YENİDEN YAPILANMA HAKKINDAKİ DEĞERLENDİRMELER

1- Bölümünüzde bir yeniden yapılanma projesi uygulanmakta mıdır?

a) Evet

b) Hayır

SEÇENEKLER	a)	b)
BÖLÜMLER		
Eğitim	X	
Ar-Ge	X	
İnsan Kaynakları	X	
Halkla İlişkiler	X	
Pazarlama	X	
TOPLAM	5	
ORAN %	100	

Bütün bölümlerde yeniden yapılanma projesi uygulanmaktadır. Yeniden yapılanma süresi Topluluk Çapında yaşanmaktadır.

2- Bölümünüzde uygulanan yeniden yapılanma projesi hakkında hangi değerlendirme uygundur? Lütfen belirtiniz.

- a) Teknoloji Ağırlıklı
b) İnsan Kaynakları Ağırlıklı
c) Pazarlama Ağırlıklı
d) Diğer (Lütfen belirtiniz)

SEÇENEKLER	a)	b)	c)	d)	
BÖLÜMLER					
Eğitim	X	X	X	X	Enformasyon
Ar-Ge	X			X	Yeni İş Tanımları- Geliştirme
İnsan Kaynakları		X		X	Enformasyon
Halkla İlişkiler		X		X	Enformasyon
Pazarlama		X	X		
TOPLAM	2	4	2		
ORAN %	40	80	40		

Proje; % 80 oranında İnsan Kaynakları Ağırlıklıdır. % 40 oranında da teknoloji ve pazarlama alanlarında etkinlik göstermektedir. Ayrıca enformasyon, geliştirme, yeni iş tanımları ile ilgili olarak çalışmalar sürdürülmektedir.

3- Yeniden yapılanma projesinin uygulama sürecinde herhangi bir aksama veya revizyon ihtiyacı ortaya çıktı mı?

- a) Evet b) Kısmen c) Hayır

SEÇENEKLER	a)	b)	c)
BÖLÜMLER			
Eğitim		X	
Ar-Ge		X	
İnsan Kaynakları		X	
Halkla İlişkiler		X	
Pazarlama		X	
TOPLAM		5	
ORAN %		100	

Bölümlerin hepsinde, projenin uygulama sürecinde kısmen aksama ve revizyon ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

4- Bölümünüzde değişime zorlayan iç ve dış güçler nelerdir ? Lütfen kısaca açıklayınız.

Bölümler, açık uçlu olarak yöneltilen bu soru için topluluk çapında bir değerlendirme yapmışlardır.

Globalleşme, artan rekabet, hızlı ve esnek davranma zorunluluğu, müşteri ve pazara odaklanma, geliştirme-üretim-pazarlama fonksiyonları arasında etkin işbirliği gerekliliği, insan kaynağının potansiyelinden daha iyi yararlanma arzusu nedeniyle topluluk, teknolojik ve mali açıdan üstünlüğe sahipken, başarının sürekliliğini sağlamak için proaktif davranmak istenmiştir.

5- Bölümünüzde uygulanan değişim programını desteklemek amacıyla, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmeye yönelik programlar uyguluyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

SEÇENEKLER	a)	b)
BÖLÜMLER		
Eğitim	X	
Ar-Ge	X	
İnsan Kaynakları	X	
Halkla İlişkiler	X	
Pazarlama	X	
TOPLAM	5	
ORAN %	100	

Beş bölüme göre yapılan değerlendirmeye göre % 100 oranında çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmeye yönelik programlar uygulanmaktadır.

6- Bölümünüzde çalışanlara işletme içi eğitimlerden hangisi ya da hangileri verilmektedir ? Lütfen belirtiniz.

- a) Yönetici gözetiminde eğitim
- b) Yetki göçerimi yoluyla eğitim
- c) Monitör aracılığıyla eğitim
- d) Staj yoluyla eğitim
- e) İş değiştirme (rotasyon)
- f) İşe alıştırma (oryantasyon)

SEÇENEKLER	a)	b)	c)	d)	e)	f)
BÖLÜMLER						
Eğitim	X			X		X
Ar-Ge	X	X		X		X
İnsan Kaynakları	X			X		X
Halkla İlişkiler	X			X		X
Pazarlama	X			X		X
TOPLAM	5	1		5		5
ORAN %	100	20		100		100

İşletme içi eğitimlerden % 100 oranında Yönetici gözetiminde eğitim, staj yoluyla eğitim ve işe alıştırma (Oryantasyon) yöntemi uygulanmaktadır. % 20 oranında da yetki göçerimi yoluyla eğitim verilmektedir. Monitör aracılığıyla eğitim, bağlı kuruluşlardaki fabrikalarda verildiği için anket sonuçları yer almamıştır. İş değiştirme (rotasyon) yöntemi uygulanmamaktadır.

7- Bölümünüzde çalışanlara işletme dışı eğitimlerden hangisi ya da hangileri verilmektedir? Lütfen belirtiniz.

- a) Tartışmalı konferans
- b) Seminer
- c) Kurs
- d) Gezi- gözlem
- e) Örnek olay yöntemi
- f) İşletme oyunu yöntemi

SEÇENEKLER	a)	b)	c)	d)	e)	f)
BÖLÜMLER						
Eğitim	X	X	X	X		
Ar-Ge	X	X	X	X		
İnsan Kaynakları	X	X	X			
Halkla İlişkiler	X	X	X	X		
Pazarlama	X	X	X	X		
TOPLAM	5	5	5	4		
ORAN %	100	20		80		

İşletme dışı eğitimlerden; % 100 oranında tartışmalı konferans seminer ve kurs yöntemi, % 80 oranında da gezi gözlem yöntemi uygulanmaktadır.

Örnek olay ve işletme oyunu yöntemi ile ilgili herhangi bir uygulama yoktur.

8- Değişim Programınız, organizasyonel yapıyı yalınlaştırma yönünde (basamak sayısını azaltmak gibi) hedefler içeriyor mu? Lütfen belirtiniz.

a) Evet b) Kısmen c) Hayır

SEÇENEKLER	a)	b)	c)
BÖLÜMLER			
Eğitim		X	
Ar-Ge		X	
İnsan Kaynakları		X	
Halkla İlişkiler		X	
Pazarlama		X	
TOPLAM		5	
ORAN %		100	

Değişim programı kısmen organizasyonel yapıyı yalınlaştırma yönünde hedefler içermektedir.

9- Organizasyonel yapıyı yalınlaştırma yönündeki hedefler, hangi örgütsel kademe üzerinde yoğunlaşıyor?

- a) Alt kademe
- b) Orta kademe
- c) Üst kademe
- d) Hepsi

SEÇENEKLER	a)	b)	c)	d)
BÖLÜMLER				
Eğitim	X	X		
Ar-Ge				
İnsan Kaynakları	X	X		
Halkla İlişkiler		X		
Pazarlama	X	X		
TOPLAM	3	4		
ORAN %	60	80		

% 80 oranında orta kademe, % 60 oranında alt kademe üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Üst kademe üzerinde ise yoğunlaşma yoktur.

10- Bu tür bir düzenlemeye neden ihtiyaç duydunuz?

- a) İşgücü verimliliğini arttırmak
- b) Genel giderleri düşürmek
- c) İmalat maliyetlerini düşürmek
- d) Teslim süresini (termin) kısaltmak
- e) Diğer (Lütfen belirtiniz)

SEÇENEKLER	a)	b)	c)	d)	e)
BÖLÜMLER					
Eğitim	X	X			
Ar-Ge			X	X	
İnsan Kaynakları	X				X :
Halkla İlişkiler					X :
Pazarlama		X	X	X	
TOPLAM	2	2	2	2	
ORAN %	40	40	40	40	

İletişimi
Kuvvetlendirmek

Kurum içi ve dışı
bilgi akışını
yalınlaştırmak

Bu düzenleme % 40 oranında genel giderler ile imalat maliyetlerini düşürmek, teslim süresini (termin) kısaltmak ve işgücü verimliliğini arttırmak amacıyla kullanılmaktadır.

Ayrıca, kurum içi ve dışı bilgi akışını yalınlaştırmak ve iletişimi kuvvetlendirmek için de bu düzenlemeye ihtiyaç duyulmuştur.

11-Bilgi işleme sürecinin (MIS) etkenliği yönünden bir adım atıldı mı? Uygulama hakkında lütfen kısaca bilgi veriniz.

Bölümler, açık uçlu olarak yöneltilen bu soru için topluluk çapında bir değerlendirme yapmışlardır.

Şişecam, geniş bir intranet ağına sahip olup, bilgisayar donanımı konusunda ciddi yatırımlar yapmaktadır.

Ayrıca sürekli kullanıcı eğitimleri ile teknik donanımın kullanım etkinliği artırılmaya çalışılmaktadır.

Enformasyonel sistemlerinin yazılım geliştirme çalışmaları da hemen her fonksiyonel alanıyla ilgili olarak yoğun biçimde sürdürülmektedir. Ayrıca Şişecam'ın internet'te Web sayfası bulunmaktadır.

YENİ ORGANİZASYON MODELLERİ VE ÖRGÜT GELİŞTİRME FAKTÖRLERİ HAKKINDAKİ DEĞERLENDİRMELER

Prj: Proje olarak mevcut, ama henüz uygulamaya koymadık

Uyg: Bu alanda etkin bir uygulama sahibiyiz.

FAKTÖR -1. ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİKLERİ

- 1) Amaçlara göre yönetim
- 2) İş geliştirme
- 3) İş zenginleştirme
- 4) Esnek çalışma saatleri
- 5) Kalite çemberleri
- 6) Örgüt ve süreç danışmanlığı
- 7) Duyarlılık eğitimi
- 8) Yönetim kafesi (Grid yaklaşımı)

KRİTERLER	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)
BÖLÜMLER								
Eğitim	Prj.			Uyg.		Uyg.		Uyg.
Ar-Ge		Prj.	Prj.			Uyg.		Prj.
İnsan Kaynakları	Uyg.	Uyg.	Uyg.			Uyg.		Uyg.
Halkla İlişkiler						Uyg.		
Pazarlama			Uyg.	Uyg.		Uyg.		Prj.
TOPLAM (PROJE)	1	1	1					2
ORAN %	20	20	20					40
TOPAM (UYGULAMA)	1	1	2	2		5		2
ORAN %	20	20	40	40		100		40

Amaçlara göre yönetim, iş genişletme ve iş zenginleştirme teknikleri % 20 oranında, yönetim kafesi (Grid Yaklaşımı) ise % 40 oranında proje aşamasındadır.

Kalite Çemberleri, bağlı kuruluşlardaki bazı işletmelerde uygulandığı için anket sonuçlarında yer almamıştır.

Örgüt ve Süreç Danışmanlığı % 100, iş zenginleştirme –esnek çalışma saatleri-grid yaklaşımı % 40, amaçlara göre yönetim ve iş genişletme teknikleri ise % 20 oranında etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Duyarlılık eğitimi ile ilgili herhangi bir uygulama yoktur.

FAKTÖR –2 YALIN ORGANİZASYONLARIN ORTAYA ÇIKARDIĞI YENİ DEĞERLER

- 1) Tüm çalışanları, müşteri tatminini sağlama hedefine yöneltme
- 2) Açık bilgi akışına izin veren bir yapılanma
- 3) Takım çalışması
- 4) Sürekli gelişme anlayışının tüm organizasyona benimsetilmesi
- 5) Organizasyonel öğrenmenin teşvik edilmesi, desteklenmesi

KRİTERLER	1)	2)	3)	4)	5)
BÖLÜMLER					
Eğitim	Prj.	Uyg.	Uyg.	Prj.	Uyg.
Ar-Ge	Prj.	Uyg.	Uyg.	Uyg.	Prj.
İnsan Kaynakları	Uyg.		Uyg.		
Halkla İlişkiler	Uyg.	Uyg.	Uyg.		
Pazarlama	Uyg.		Uyg.		
TOPLAM (PROJE)	2			1	1
ORAN %	40			20	20
TOPAM (UYGULAMA)	3	3	5	1	1
ORAN %	60	60	100	20	20

1.Kriter % 40, 4.ve 5. Kriterler % 20 oranında proje aşamasındadır. 3.kriter % 100, 1.ve 2.kriterler % 60, 4.ve 5.kriterler % 20 oranında etkin bir şekilde uygulanmaktadır.

FAKTÖR –3 İLETİŞİM TEKNOLOJİSİNİN ANAHTAR ELEMANLARI

- 1) Modern iletişim ve bilgi akış sistemleri kurulmaktadır
- 2) Herkesin rahatlıkla kullanabildiği bilgi ve veri tabanı sistemleri kurulmalıdır.
- 3) Bilginin çalışanlar tarafından paylaşılması sağlanmaktadır.
- 4) Her alanda birim performansın sürekli geliştirilmesi hedefi, tüm organizasyona iletilmektedir.

KRİTERLER	1)	2)	3)	4)
BÖLÜMLER				
Eğitim	Prj.	Prj.	Prj.	Uyg.
Ar-Ge	Uyg.	Uyg.	Prj.	Prj.
İnsan Kaynakları				Uyg.
Halkla İlişkiler	Uyg.		Uyg.	Uyg.
Pazarlama			Uyg.	Prj.
TOPLAM (PROJE)	1	1	2	2
ORAN %	20	20	40	40
TOPAM (UYGULAMA)	2	1	2	3
ORAN %	40	20	40	60

1.ve 2.kriterler % 20, 3.ve 4.kriterler % 40 oranında proje olarak mevcuttur.

2.kriter % 20, 1.ve 3.kriterler % 40, 4.kriter ise % 60 oranında etkin olarak uygulanmaktadır.

FAKTÖR –4 YARATICI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- 1) Sorunların problemlerin ve bilginin paylaşılması sağlanmaktadır

- 2) Sürekli eğitim verilmektedir.
- 3) Çalışanların katılımı sağlanmakta ve öneri sistemi uygulanmaktadır.
- 4) Yetki ve sorumluluklarla donatılmış çok fonksiyonlu takımlar kurulmaktadır.
- 5) Performansa göre işe alma ücretleme ve terfi gerçekleştirilmektedir.
- 6) Etkin takdir ve ödüllendirme sistemleri kurulmaktadır.

KRİTERLER	1)	2)	3)	4)	5)	6)
BÖLÜMLER						
Eğitim	Prj.	Uyg.		Uyg.	Uyg.	Prj.
Ar-Ge	Prj.	Uyg.	Prj.	Uyg.		
İnsan Kaynakları	Uyg.	Uyg.	Prj.	Uyg.	Uyg.	Prj.
Halkla İlişkiler	Uyg.	Uyg.				
Pazarlama		Uyg.				
TOPLAM (PROJE)	2		2			2
ORAN %	40		40			40
TOPAM (UYGULAMA)	2	5		4	2	
ORAN %	40	100		80	20	

1.ile 3.ve 6.kriterler % 40 oranında proje olarak mevcuttur. 1.ve 5.kriterler % 40, 4.kriter % 80, 2.kriter % 100 oranında etkin bir şekilde uygulanmaktadır.

FAKTÖR-5 ÖDÜLENDİRME SİSTEMİ

- 1) Başarıyla sonuçlanan bütün davranışlar ve hareketler takdir edilir.
- 2) Çalışanların başarıları tüm organizasyona duyurulmaktadır.
- 3) Ödüller, başarıdan hemen sonra, vakit geçirmeden verilir.
- 4) Performans ile ödüllendirme arasındaki ilişki personele iyi bir şekilde anlatılmaktadır.

KRİTERLER	1)	2)	3)	4)
BÖLÜMLER				
Eğitim	Prj.			Prj.
Ar-Ge				
İnsan Kaynakları	Uyg.	Uyg.		Uyg.
Halkla İlişkiler		Uyg.		Prj.
Pazarlama				Prj.
TOPLAM (PROJE)	1			3
ORAN %	20			60
TOPAM (UYGULAMA)	1	2		1
ORAN %	20	40		20

1.kriter % 20, 4.kriter % 60 oranında proje olarak mevcuttur. 3.kriterle ilgili bir proje ve uygulama yoktur. 1.ve 4.kriter % 20, 2.kriter ise % 40 oranında etkin bir şekilde uygulanmaktadır.

FAKTÖR-6 SÜREKLİ GELİŞME

- 1) Gelişme hedeflerinin belirlenmesi amacıyla Benchmarking tekniğinden yararlanılmaktadır.
- 2) İşin özelliklerine uygun olarak prosesler yeniden yapılandırılmaktadır.
- 3) Yenilikler ve geliştirici öneriler ödüllendirme ile teşvik edilmektedir.

KRİTERLER	1)	2)	3)
BÖLÜMLER			
Eğitim	Prj.	Uyg.	
Ar-Ge	Prj.	Uyg.	Uyg.
İnsan Kaynakları	Prj.	Uyg.	Uyg.
Halkla İlişkiler	Uyg.	Uyg.	
Pazarlama	Prj.	Uyg.	
TOPLAM (PROJE)	5		
ORAN %	100		
TOPAM (UYGULAMA)		5	2
ORAN %		100	40

Benchmarking Tekniği % 100 oranında proje olarak mevcuttur. Değişim mühendisliği % 100, yeniliklerin ve geliştirici önerilerin ödüllendirme ile teşvik edilmesi ise % 40 oranında etkin bir şekilde uygulanmaktadır.

FAKTÖR-7 WORLD CLASS ORGANİZASYONLARIN KARAKTERİSTİKLERİ

- 1) Müşteri odaklı olmaya büyük önem verilmektedir
- 2) Sürekli olarak diğer işletmelerle ortaklıklar kurulmaktadır

KRİTERLER	1)	2)
BÖLÜMLER		
Eğitim	Uyg.	Uyg.
Ar-Ge	Uyg.	Uyg.
İnsan Kaynakları	Uyg.	Uyg.
Halkla İlişkiler	Uyg.	Uyg.
Pazarlama	Uyg.	Uyg.
TOPAM (UYGULAMA)	5	5
ORAN %	100	100

Müşteri Odaklılık ve Stratejik işbirlikleri alanlarında % 100 oranında etkin bir uygulama mevcuttur.

Proje olarak mevcut, ancak henüz uygulama yapılmayan alanlar; Şişecam eğitim programları ile sürekli olarak tüm çalışanlara anlatılmaya ve benimsetilmeye çalışılmaktadır. Kavramların uygulama içinde hayata geçirilmesi ise halen devam eden bir süreçtir.

SONUÇ

Değişim nedeniyle, yıllardan beri kullanılan profesyonel yönetim yaklaşımları yetersiz kalmaktadır. Evrensellik yerine durumsallık, durağanlık yerine hareketlilik, katılık yerine esneklik, bütünlük yerine modülarizm, somutluk yerine sembolizm geçmektedir. Herşey değişirken hiç kuşkusuz örgütler de değişmektedir. Örgütler arası ilişkiler, örgüt içindeki yaşam biçimi de değişmektedir. Yapıdaki hiyerarşinin azalmakta olduğunu, yapıların basıklaşmakta olduğunu görmekteyiz. Rutin ve tekrarlanan fonksiyonel çabaların yerini; proses odaklı çalışmaların, projelerle yönetim anlayışının aldığını farketmekteyiz. Kontrole dayanan kültürün yerine güvene dayanan girişim anlayışının yerleştiğini görmekteyiz. Denetleyen ve emreden yöneticinin yerine; kolaylaştıran, yetiştiren, yönlendiren, yardımcı olan antrenörler gelmektedir.

Yeni Yönetim Teknikleri, değişimin üstesinden gelebilmek için gereklidir. Bu teknikler ile şirketler daha atak, yenilikçi ve esnek bir yapıya kavuşturulabilir. Artık en iyi yöneticiler, bu hızlı değişim içinde bilineni değil, değişimin getireceği bilinmeyen tahmin ederek, onu yönetenler ve örgütsel gelişmeyi sağlayanlar arasından çıkıyor.

1990'lı yılların hakim çevresel değişimleri olarak ortaya çıkan globalleşme, demokratikleşme, insan hakları, bilgi işleme haberleşme teknolojisindeki gelişmeler ve nihayet artan rekabet, sürekli Örgüt Geliştirme sürecini kullanarak yeni organizasyon modellerine geçişi hem zorunlu hale getirmiş hem de kolaylaştırmıştır.

Esas olan organizasyonun sağlıklı yaşaması ve gelişmesidir. Bunun gerçekleşmesi tüm işletme faaliyetlerinin çevre koşullarına adapte olması sayesinde mümkün olur.

Günümüzde işletmelerin yapı ve işleyişlerini önemli ölçüde etkileyen üç gelişme vardır.

Bunlardan birincisi, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmedir. Özellikle bilgisayarlardaki ve uydu teknolojisindeki gelişmeler ve son yılların en

önemli gelişmesi Internet sayesinde, haberleşmede mesafe kavramı ortadan kalkmış, herkes her bilgiye istediği zaman ulaşabilir hale gelmiştir. Bu durum en başta organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, iletişim, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir.

Yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde derin etkisi olan ikinci gelişme; global rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme gibi gelişmeler olmuştur. Hammadde temininden pazarlamaya, para ve personel tedarikinden rakiplerin kim olduğuna kadar, tüm işletmeler artık dünya düzeyinde düşünmek ve karar vermek zorundadır. Bu durum bir yandan işletmeleri etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır. Nitekim stratejik birlikler oluşturma, dış kaynaklardan yararlanma, joint-venture'lar ve network organizasyonların ortaya çıkışı, işi yapan ile karar vereni birbirine yaklaştırma (küçülme ve kademe azaltma) bu gelişmelerin sonucudur denilebilir.

Nihayet üçüncü gelişme; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, iş alternatiflerinin ve pazarlık güçlerinin artmış olması ve insan kaynaklarından ve onların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü şekilde etkilemiştir. Ekip (takım) çalışması, personeli güçlendirme, bilgi kullanma ve yaratıcı olma, sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar bu gelişmelerin sonucudur.

2000'li yılların global rekabet ortamında Örgüt Geliştirme çabasını uygulayarak yeni organizasyon modellerine geçen firmalar rekabet avantajı kazanacaklardır. World Class olamayan firmalar ise elimine olacaktır.

İşletmeler yeni organizasyon modellerini ve yeni yönetim tekniklerini kendi yapılarına adapte etmeli, değişmeli, gelişmeli ve World Class organizasyonlar olmalıdırlar. Tüm bu süreçlerde Örgüt Geliştirme Yönetim Modeli ve Tekniklerini kullanmaları gerekmektedir. Örgüt Geliştirme sayesinde örgütler, değişimin gereği

olarak geliştirmekte, dolayısıyla yeni organizasyon modelleri için gerekli olan örgütsel iklim ve şartlar sağlanmakta, böylece verimli, etken, rekabetçi World Class organizasyonlar yaratılmaktadır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALBERT Michael-HAHNEL Robin; Looking Forward Participatory Economics for the Twenty First Century, South End Press, New York 1994

BECK Arthur C.-HILLMAR ellis D.; A Practical Approach to organization development Through Management By Objective, Selected Readings, Wesley Publishing Company, London 1972

BECKHARD Richard; Organization Development: Strategies and Models, Wesley Pupliching Company, London 1969

BLAKE Robert R. – MOUTON Jane S.; Yöneticilikte Grid, Çev: Tunç Erkanlı, Ekser Danışmanlık Yönetim Strateji ve Sistemleri Ltd., İstanbul 1985

BUMİN Birol; Örgüt Geliştirme, AİTİA yayını, Ankara 1979

BUMİN Birol; İşletmelerde ASGY Sistemi Yoluyla Örgüt Geliştirme, AİTİA Yayınları, Ankara 1974

CUMMINGS Thomas G.-WORLEY Christopher G.; Organization Development and Change, Fifth Edition, Wewst Pupliching Company, New York 1994

DRUCKER Peter F.; Gelecek için Yönetim, 1990'lar ve Sonrası, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3.Baskı, İzmir 1995

DRUCKER Peter F.; Kapitalist Ötesi Toplum, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi Yönetim Dizisi, İstanbul 1994

DRUCKER Peter F.; Yeni Gerçekler, Çev: Bir tane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4.Baskı, Ankara 1994

- EFİL İsmail; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, Sidre Yayıncılık, Bursa 1989
- EFİL İsmail; TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa 1995
- EREN Erol; Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, 4.Baskı, İstanbul 1993
- EREN Erol; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi, İstanbul 1993
- ERKAN Hüsnü; Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2.Baskı, İzmir 1994
- FRENCH Wendell L.- BELL Cecil H.-ZAWACKI Robert A.; Organization Development: Theory-Practice and Research, Third Edition, Library Of Congress, USA 1989
- GOLEMBIEWSKI Robert T.; Ironies In Organization Development, Transaction Publishers, London 1990
- HODGETTS Richard M.-LUTHANS Fred-LEE Sank M.; From Total Quality to Learning to World Class Organization, Simon-Schuster, New York 1990
- KOÇEL Tamer; İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, Beta Yayınevi, 4.Baskı, İstanbul 1993
- MASSARIK Fred; Advances In Organization Development, Ablex Pupliching Corporation, New Jersey 1990
- MOORHEAD Gregory-GRIFFIN dDicky W.; Organizational Behavior, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston 1989
- OTALA Matti; The Learning Organization, Industry Higher Education, New York 1995

- ÖZKALP Enver-KIREL Çiğdem; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniv., Eskişehir
1996
- PARTIN Jennings J.; Current Perspectives İn Organization Development,
Addison Wesley Pupliching Company, Canada 1979
- ROBBINS Stephen P.; Organizational Behavior, Prentice Hall, New York
1991
- ROBBITT H. Randolph-BREINHOUT Robert H.-MCNAUL James P.;
Organizational Behavior, Second Edition, London 1978
- SABUNCUOĞLU Zeyyat; Personel Yönetimi, 5.Baskı, İstanbul 1978
- SABUNCUOĞLU Zeyyat-TÜZ melek; Örgütsel Davranış, Ezgi Kitabevi,
Bursa 1995
- SENGE Peter M.; Beşinci Disiplin, Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan,
2.Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1993
- TRACY Lane; The Living Organization, Systems Of Behavior, New York
1990
- WRIGHT Susan-MORLEY David; Learning Works, Searching for
organizational Futures, Faculty of Environmental Studies, York
University, Toronto 1990

DERGİLER-MAKALELER-SEMİNERLER

ARAT Melih; Yaşayan ölümler: Öğrenemeyen Organizasyonlar, KAL-DER
Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu Başkanı, Kongre
1997

EKONOMİK TREND; Sektör Analizi, 30.Ekim 1994

ENTEGRE FABRİKA EL KİTABI, Koç Holding

EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL; “Being an International
Manager”, Vol: 12 No:1, March 1994

EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL; “Act and Think to Create the
Learning Organization of the 1990’s” Vol:12 No:3, September
1994

FUTURE’S TECHNOLOGIES; No:23, January 1996

FUTURE’S TECHNOLOGIES; No:24, February 1996

HARVARD BUSINESS REVIEW; “What Really Makes Factories Flexible?”,
July-August 1995

MERCEK; “Değişim Dalgaları İçinde Yeni Yönetim Teknikleri”, MESS
yayını, 1996

MERCEK; “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar
Açısından Anlamı”, MESS Yayını, 1996

ÖNCE KALİTE; Sayı:6, Ocak 1994

POWVER; “Dünyanın Tüm Organizasyonları öğrenin” Aylık Ekonomi
Dergisi, Nisan 1995

WUALİTY PROGRESS; “How a Culture Develops Within an Organization”
1993

ŞİŞECAM TOPLULUĞU DERGİSİ; İstanbul, Eylül-Ekim, 1994

ŞİŞECAM TOPLULUĞU DERGİSİ; İstanbul, Mart-Nisan, 1994

ŞİŞECAM TOPLULUĞU DERGİSİ; İstanbul, Mart-Nisan, 1991

ŞİŞECAM TOPLULUĞU DERGİSİ; İstanbul, Ocak-Şubat, 1994

ŞİŞECAM TOPLULUĞU DERGİSİ; İstanbul, Mart-Nisan, 1997

ŞİŞECAM TOPLULUĞU DERGİSİ; İstanbul, Mart-Nisan, 1998

ŞİŞECAM TOPLULUĞU 2000 VİZYONU SEMİNERİ; Çırağan Sarayı,
İstanbul, 4.Haziran 1997

ŞİŞECAM FAALİYET RAPORU; İstanbul, 1993

ŞİŞECAM FAALİYET RAPORU; İstanbul, 1994

ŞİŞECAM KONSOLİDE FAALİYET RAPORU; 1996

THE AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION MAGAZINE;
“Bringing Performance Management Out Of The stone Age”
Management Review, February 1996

TİSK; Ücret Sistemimiz-Sorunları ve Çözüm Önerileri Semineri, Conrad
Otel, İstanbul 1994

YÖNETİM; “Daha İyi Yönetmek Daha Az Yönetmektir: Basık Hiyerarşilerde
Yöneticilere Yeni Görevler Düşmektedir.” İÜİF İşletme İktisadi
Enstitüsü Dergisi, yıl:6 Sayı:22, Ekim 1995

YÖNETİM; “Hedef Maliyetlemede Yeni Bir Yönetim Aracı” İÜİF İşletme
İktisadi Ens.Dergisi, Yıl:6 sayı:21 Haziran 1995

YÖNETİM; “Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır
Hiyerarşi”, İÜİF İşletme İktisadi Ens.Dergisi, Yıl:8 Sayı:26,
Ocak 1997

GÖRÜŞMELER

BOZKURT Rüştü; Şişecam Genel Sekreteri

ÖZHARAR Kemal; Şişecam Personel Müdürü

YÜCESOY Deniz; Şişecam Eğitim Uzmanı



EK: Anket Formu

**YENİ ORGANİZASYON MODELLERİ
AÇISINDAN
ÖRGÜT GELİŞTİRME'NİN
ANALİZİNE
YÖNELİK BİR ANKET ÇALIŞMASI**

I.FİRMA BİLGİLERİ

FİRMANIN ADI:

KURULUŞ TARİHİ:

FAALİYETTE BULUNDUĞU ENDÜSTRİ KOLU:

ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI:

SERMAYESİ:

II.CEVAPLANDIRAN KİŞİ HAKKINDAKİ BİLGİLER

ÇALIŞTIĞINIZ DEPARTMAN:

FİRMADAKİ GÖREVİNİZ:

Elinizde bulunan anket; Örgüt Geliştirme, Yalın Organizasyon, Öğrenen Organizasyon ve World Class Organizasyonları irdelemektedir.

Araştırma bulguları, Yeni Organizasyon Modelleri Açısından Örgüt Geliştirme'nin Analizini konu alan bir yüksek lisans tezinin uygulama bölümünde savı desteklemek amacıyla kullanılacaktır.

Anket sorularını cevaplayan kişinin, holding departman yöneticisi pozisyonunda yer alması önem taşımaktadır.

İlgi gösterdiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GENEL OLARAK YENİDEN YAPILANMA HAKKINDAKİ BİLGİLER

Bu kısımda, bölümünüze ilişkin değerlendirmenizi lütfen kısaca belirtiniz.

1- Bölümünüzde bir yeniden yapılanma projesi uygulanmakta mıdır?

- a) Evet b) Hayır

2- Bölümünüzde uygulanan yeniden yapılanma projesi hakkında hangi değerlendirme uygundur? Lütfen belirtiniz.

- a) Teknoloji Ağırlıklı
b) İnsan Kaynakları Ağırlıklı
c) Pazarlama Ağırlıklı
d) Diğer (Lütfen belirtiniz.)

3- Yeniden yapılanma projesinin uygulama sürecinde herhangi bir aksama veya revizyon ihtiyacı ortaya çıktı mı? Lütfen belirtiniz.

- a) Evet b) Kısmen c) Hayır

4- Bölümünüzü değişime zorlayan iç ve dış güçler nelerdir? Lütfen kısaca açıklayınız.

9- Organizasyonel yapıyı yalınlaştırma yönündeki hedefler, hangi örgütsel kademe üzerinde yoğunlaşıyor?

- a) Alt kademe c) Üst kademe
b) Orta kademe d) Hepsi

10- Bu tür bir düzenlemeye neden ihtiyaç duydunuz? Lütfen belirtiniz.

- a) Çalışan sayısını azaltmak (işgücü verimliliğini arttırmak)
b) Genel giderleri düşürmek
c) İmalat maliyetlerini düşürmek
d) Teslim süresini (Termin) kısaltmak

11- Bilgi işleme sürecinin (MIS) etkenliği yönünde bir adım atıldı mı? Uygulama hakkında lütfen kısaca bilgi veriniz.

YENİ ORGANİZASYON MODELLERİ VE ÖRGÜT GELİŞTİRME

FAKTÖRLERİ HAKKINDAKİ DEĞERLENDİRME

Bu kısımda, uygun olan değerlendirmeleri lütfen işaretleyiniz.

AKTÖRLER	SORULAR	BU ALANDA BİR PROJEMİZ YOK	PROJE OLARAK MEVCUT, AMA HENÜZ UYGULAMAYA KOYMADIK	BU ALANDA ETKİN BİR UYGULAMA SAHİBİYİZ
AKTÖR-1 ÖRGÜT GELİŞTİRME TEKNİKLERİ	1) Amaçlara Göre Yönetim			
	2) İş Genişletme			
	3) İş Zenginleştirme			
	4) Esnek Çalışma Saatleri			
	5) Kalite Çemberleri			
	6) Örgüt ve Süreç Danışmanlığı			
	7) Duyarlılık Eğitimi (T-Grupları)			
	8) Yönetim Kafesi (Grid Yaklaşım)			
AKTÖR-2 ALINAN ORGANİZASYONLARIN ORTAYA KARŞI GELİMLER	1) Tüm çalışanları, müşteri tatminini sağlama hedefine yöneltme			
	2) Açık bilgi akışına izin veren bir yapılanma			
	3) Takım çalışması			
	4) Sürekli gelişme anlayışının tüm organizasyona benimsetilmesi			
	5) Organizasyonel öğrenmenin teşvik edilmesi, desteklenmesi			

AKTÖRLER	SORULAR	BU ALANDA BİR PROJEMİZ YOK	PROJE OLARAK MEVCUT, AMA HENÜZ UYGULAMAYA KOYMADIK	BU ALANDA ETKİN BİR UYGULAMA SAHİBİYİZ
AKTÖR-3 İLETİŞİM	1)Modern iletişim ve bilgi akış sistemleri kurulmaktadır.			
EKOLOJİSİNİN NAHTAR LEMANLARI	2) Herkesin rahatlıkla kullanabildiği bilgi ve veri tabanı sistemleri kurulmaktadır			
	3) Bilginin çalışanlar tarafından paylaşılması sağlanmaktadır			
	4) Her alanda birim performansın sürekli geliştirilmesi hedefi, tüm organizasyona iletilmektedir.			
AKTÖR-4 YARATICI İNSAN AYNAKARI YÖNETİM	1) Sorunların, problemlerin ve bilginin paylaşılması sağlanmaktadır.			
	2) Sürekli eğitim verilmektedir.			
	3) Çalışanların katılımı sağlanmakta ve öneri sistemi uygulanmaktadır			
	4) Yetki ve sorumluluklarla donatılmış çok fonksiyonlu takımlar kurulmaktadır.			
	5) Performansa göre işe alma-ücretleme ve terfi gerçekleştirilmektedir.			
	6) Etkili takdir ve ödüllendirme sistemleri kurulmaktadır.			

AKTÖRLER	SORULAR	BU ALANDA BİR PROJEMİZ YOK	PROJE OLARAK MEVCUT, AMA HENÜZ UYGULAMAYA KOYMADIK	BU ALANDA ETKİN BİR UYGULAMA SAHİBİYİZ
AKTÖR-5 DÜLLENDİRME SİSTEMİ	1) Başarıyla sonuçlanan bütün davranışlar ve hareketler takdir edilir.			
	2) Çalışanların başarılı tüm organizasyona duyurulmaktadır.			
	3) Ödüller, başarıdan hemen sonra, vakit geçirmeden verilir.			
	4) Performans ile ödüllendirme arasındaki ilişki personele iyi bir şekilde anlatılmaktadır.			
AKTÖR-6 SÜREKLİ GELİŞME	1) Gelişme hedeflerin belirlenmesi amacıyla Benchmarking tekniğinden yararlanılmaktadır.			
	2) İşin özelliklerine uygun olarak prosesler yeniden yapılandırılmaktadır. (Değişim mühendisliği gibi)			
	3) Yenilikler ve geliştirici öneriler ödüllendirme ile teşvik edilmektedir.			
AKTÖR-7 DÜNYA ÇAPINDA KURUMSAL ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ	1) Müşteri odaklı olmayı büyük önem verilmektedir.			
	2) Sürekli olarak diğer işletmelerle ortaklıklar kurulmaktadır.			