

160786

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL YALINLIK İLE İLGİLİ ÖRGÜT MODELLERİ
BİR UYGULAMA**

Dolunay NAMLI

01713010

**SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yonca GÜROL

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE ORGANİZASYONDA YENİ YAKLAŞIMLAR.....	2
1.1. Örgütsel Yalınlığı Öne Çıkaran Faktörler	5
1.1.1. Yeni Ekonomi.....	5
1.1.2. Küreselleşme	7
1.1.3. Rekabet	11
1.1.4. Yönetimde Güncel Yaklaşımlar	13
1.1.4.1. Örgütsel Esneklik	13
1.1.4.2. Toplam Kalite Yönetimi	15
1.1.4.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi	18
1.1.4.2.2. TKY' nin Başlıca Öğeleri.....	20
1.1.4.3. Öğrenen Örgüt Kavramı	23
1.2. Yalınlık ile Birlikte Gelişen Örgütsel Modeller	28
1.2.1. Şebeke Örgüt Yapıları (Network Organizations)	28
1.2.2. Yığılma Türü Organizasyonlar	30
1.2.3. Optimum İşletme Büyüklüğü (Rightsizing)	33
1.2.4. Basık ve Yalın Örgütler	35
1.2.5. Küçülme (Downsizing)	36
1.2.5.1. Organizasyonel Küçülmenin Anahtar Özellikleri	40
1.2.5.2. Küçülme İçin Uygulanan Stratejiler	40
1.2.5.4. Küçülmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumlulukları	45

İKİNCİ BÖLÜM

YALIN ÜRETİM, YALIN YÖNETİM VE YALIN ORGANİZASYONLAR 50,

2.1. Yalın Üretim Sistemleri.....	50
2.2. Yalın Yönetim (Lean Management).....	53
2.2.1. Yalın Yönetim Kavramının Gelişmesi	55
2.2.2. Yalın yönetimde “İNSAN” unsuru.....	60
2.2.3. Yalın Örgütlerde Planlama	64
2.2.4. Yalın Örgütlerde Koordinasyon	64
2.2.5. Yalın Örgütlerin Denetimi.....	65
2.3. Yalın Organizasyon	65
2.3.1. Yalın Organizasyonun Yapısı.....	65
2.3.2. Seri Üretimden Yalın Organizasyona.....	67
2.3.3. Fabrikalarda Yalın Organizasyon.....	69
2.3.4. Yalın Organizasyonların Özellikleri.....	72
2.3.5. Yalın Organizasyonun İlkeleri	74
2.3.5.1. Kaynakların Etkili kullanımı	74
2.3.5.1.1. İş Etüdü.....	74
2.3.5.1.2. Değer Analizi.....	74
2.3.5.1.3. Pareto Analizi	75
2.3.5.1.4. Beyin Fırtınası Yöntemi	75
2.3.5.1.5. Neden-Sonuç Analizi.....	76
2.3.5.1.6. Örgüt Geliştirme	76
2.3.5.2. Kaizen-Sürekli gelişme	77
2.3.5.3. Sıfır Hiyerarşi	79
2.3.5.4. Çalışanların Katılımı ve Takım Çalışması	80
2.3.5.5. Müşteri Odaklı Üretim	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SIEMENS SAN. VE TİC. A.Ş.’DE YALIN ORGANİZASYON UYGULAMASI.....87

3.1. Türkiye’de Yalın Yönetim Uygulamaları	87
--	----

3.2. Siemens San. ve Tic. A.Ş.'de Yalın Yönetim Uygulamaları	88
3.2.1. Çalışmanın Metodolojisi	88
3.2.2. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Tanıtımı	89
3.2.3. Siemens A.Ş.'nin Tarihçesi	90
3.2.4. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Etkinlik Alanları	92
3.2.4.1. Enformasyon ve Komünikasyon	92
3.2.4.2. Otomasyon ve Kontrol	92
3.2.4.3. Enerji	93
3.2.4.4. Ulaşım Sistemleri	93
3.2.4.5. Tıp Çözümleri.....	94
3.2.4.6. Bina Yönetimi ve Hizmetleri.....	95
3.2.5. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Yalın Organizasyon Uygulaması	97
3.2.5.1. Yalın Yönetime Geçme Kararının Alınması	99
3.2.5.2. Yalın Yönetime Geçiş ve Ön Hazırlıklar	100
3.2.5.3. Değişimin Başlangıcında Fonksiyonel Entegrasyon	101
3.2.5.4. Yalın Yönetime Geçiş	102
3.2.5.5. Yalın Organizasyon Uygulaması Sonucu Elde Edilen Yararlar.....	103
SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER.....	104
KAYNAKÇA	106
EKLER.....	112
EK 1. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Tarihçesi	113
EK 2. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Organizasyon Yapısı.....	114
EK 3. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Personel Yapısı.....	115
EK 4. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Çalışan Personelin Eğitim Durumu	116
EK 5. Mülakat Formu Örneği.....	117

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. 1. Yetki ve Sorumluluklar	19
Şekil 1. 2. Bilgi Üretme Türleri.....	25
Şekil 1. 3. Yeni Ortaya Çıkan Örgüt Biçimleri	30
Şekil 2. 1. Yalın Üretimin Başarı Faktörleri.....	51
Şekil 2. 2. İnsan Unsuru Etkinliğinin Belirleyicileri	61
Şekil 2. 3. Yalın Organizasyon şeması	71
Şekil 2. 4. Klasik Organizasyon Yapısı.....	83
Şekil 2. 5. Takım Çalışması Yaklaşımındaki Organizasyon Yapısı.....	84
Şekil 3. 1. Siemens Yönetim Sistemi	97
Şekil 3. 2. Siemens'in Mevcut Rakipleri Karşısındaki Durumu	99



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. 1. Küçülme ve İşten Çıkarmanın Organizasyonel Etkileri ve Kullandıkları Araçlar Bakımından Karşılaştırılması	39
Tablo 1. 2. Küçülme Stratejisi	42
Tablo 2. 1. Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırmaları.....	59
Tablo 2. 2. Yalın Bir Organizasyon Sistemi ile seri Organizasyon yapısının Karşılaştırılması	69
Tablo 2. 3. Çalışanların Katılımında Kişisel ve Örgütsel Yararlar	83



ÖZET

İşletmelerin ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet kabiliyeti kazanmaları yaşamlarını sürdürmeleri için, bir dizi ertelenemez nitelikteki ekonomik, teknik ve örgütsel çabalar tasarımlanmakta ve uygulanmaktadır. Müşteri beklentilerinin anında ve yüksek kaliteli ürünlerle doyurulması pazardaki rekabet gücünü artırmanın vazgeçilmez ölçüleri olmuşlardır. Teknolojinin de hızlı gelişmesiyle çeşitlenen müşteri beklentileri oldukça değişken bir hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak birden fazla modelin bir arada üretilmesi ve hızla değişen talebe yanıt verebilme gereksinimi örgütleri önce üretim sistemleri bazında, ardından da yönetim sistemleri açısından değişiklikler yapmaya zorlamıştır.

Tüm bu gelişmeler dünyada yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yönetim anlayışları doğrultusunda işletmeler yalın hale dönüşmeye başlamakta, kademeleri azaltmaya, bilgiyi paylaşmaya, esnek bir yapıya sahip olmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler yalın üretim ve yalın yönetim kavramlarını benimsemeye başlamışlardır.

Yalın yönetim sistemini benimseyen şirketlerden Siemens San. ve Tic. A.Ş.'de yapılan uygulamada firmanın yalın organizasyon yapısına geçmesindeki en büyük nedenlerin talep belirsizliği ve rekabet olduğu görülmüştür. Yaşanan bu talep belirsizliği ve rekabet ortamında Siemens, daha esnek davranmak ve müşteri isteklerine karşı daha hızlı cevap verebilmek durumunda kalmıştır ve bu amaçları gerçekleştirmek için bulunduğu hiyerarşik yapıdan süreç bazlı bir yatay organizasyon yapısına geçme kararı almıştır. Şu anda elde edilmek istenen yararlar bakımından orta düzeyde bulunan Siemens San. ve Tic. A.Ş.'de beklenen yararları tam anlamıyla gerçekleştirmesi için üç yıllık bir sürece gereksinim duyulacağı öngörülmektedir.

ABSTRACT

A range of urgent economic, technical and organizational efforts is designed and applied for providing companies with a competitive power in the national and international markets. Satisfying the customer requirements with high quality products instantly is among the musts for increasing the competitive power in the market. With a rapid growing technology, the customer expectations have become variable. As a matter of fact, manufacturing multiple models together and the requirements to satisfy the fast growing demand have all forced companies to make some changes on the basis of manufacturing organizations, and then, on the management system.

All these developments have caused an emerging new understanding of management. With these understandings of management, the companies have tried to become lean, to reduce the hierarchical levels, share the knowledge and have a flexible structure. Given these, the companies have tried to adopt lean manufacturing and lean management concepts.

The two important reasons of why Siemens, one of the adopters of the lean management system, pass through the lean organization are the uncertainty in demand and the intense competitiveness. In this situation, Siemens must behave more flexibly and must respond to its customers' requirements as fast as possible. For realizing these objectives Siemens made a transition from the existing hierarchical organizational structure to the process based flat organization structure. Now Siemens is at the middle of the stage of the targeted benefits and they plan a 3-year period to complete all of the targeted benefits.

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme, yeni ekonomi ve rekabet gibi unsurlar sonucunda firmalar rekabet gücünü korumakta gittikçe zorlanmaktadır. Firmaların böyle bir ortamda ayakta kalabilmesi, müşteri tatminini hedefleyerek, kaliteye önem vermeleri ile gerçekleşebilecektir. Tüm bu pazar ve teknolojiye meydana gelen değişiklikler sonucu firmalar organizasyon yapılarını bu duruma adapte etmek zorundadırlar.

Küreselleşme sonucu, firmalar hızla değişen pazar koşullarında ayakta kalabilmek ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmek için müşterilerinin ihtiyaçlarını en uygun şekilde karşılamak ve hatta müşterilerinin zevklerini de etkileyecek proaktif bir yaklaşım sunabilmek amacıyla yönetim ve organizasyon yapılarında değişimler yapmak zorundadırlar. Bu bağlamda firmalar, müşteriye katma değer sağlayacak birimlerine önem verip öne çıkarmak, çalışanlarını güçlendirmek, çalışanlar arasında sinerji yaratmak, yönetime öneri sunan takımlar ve öğrenen organizasyonlar oluşturmak durumundadır.

Klasik örgüt biçimlerinde görülen dikey hiyerarşik yapının yerini yöneticilerin takım ve grup çalışmalarıyla çalışanları arasında bir sinerji yarattığı yatay bir hiyerarşik yapıya bırakmıştır. Bu da yalın organizasyonların ortaya çıkmasına, kademelerin azalmasına, küçülmeye gidilmesine neden olmuştur.

Bu çalışmada, öncelikle işletme yönetim ve organizasyonunda yeni yaklaşımlar incelenmiş, işletmeleri bu tür yaklaşımlara iten faktörler üzerinde durulmuştur. Bu faktörler doğrultusunda gelişen güncel yönetim yaklaşımları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde yalın üretim yalın yönetim ve yalın organizasyonlar kapsamlı olarak anlatılmıştır. Yalın üretim sistemleri, yalın yönetimde insan unsuru, yalın organizasyonlar, yalın organizasyonun ilkeleri konularında araştırma yapılmıştır.

Üçüncü bölümde yalın yönetim ve organizasyona bir uygulama örneği sunulurken ülkemizde bu konuda yapılan uygulamalara ışık tutulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE ORGANİZASYONDA YENİ YAKLAŞIMLAR

Yönetim insanın var olmasıyla ortaya çıkan ve insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmeleri için yürütülen grup faaliyeti olarak ifade edilebilir. Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi bir takım kurallara uyulmasını gerektirmektedir. Yönetim, başkalarıyla beraber iş görme anlamında kullanıldığı zaman sosyal bir niteliğe sahip olup işbirliği ve koordinasyon sürecini de gerektirmektedir. Yönetim, ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu (örgütlenmesi), yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar olarak tanımlanmaktadır¹.

Organizasyon ise; bir düzen veya düzenleme anlamında kullanılmaktadır. Burada bahsedilen düzen veya düzenleme; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasında gerçekleşmektedir. Yapılan düzenlemenin bir amaç doğrultusunda meydana gelmesi önemlidir. Bu düzenlemelerin istenilen biçimde ve bilinçli bir şekilde yapılması sonucu ortaya çıkan yapıya formal (biçimsel) organizasyon yapısı denir. Bu çalışmada organizasyon derken biçimsel organizasyon kastedilmektedir².

Yönetim ve organizasyon kavramları daima birlikte kullanılan kavramlar olmuştur. Organizasyon yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir. Öte yandan yönetici, organizasyon yapı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Böylece yönetici, bilgi, yetenek ve becerilerini belirli amaçları gerçekleştirme doğrultusunda uyguladığı bu ortamdan (organizasyondan) hem etkilenmekte hem de onu etkilemektedir³.

¹ Werner Heisenberg, “*Dikiz Aynasına Bakarak Araba Kullanmak: Türkiye’de Yönetim ve Organizasyon*,” **Boğaziçi Bülteni** (2003), Sayı 20, s. 13.

² Heisenberg, a.g.e. , s. 13.

³ Heisenberg, a.g.e. , s. 13.

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve küreselleşme yönetim ve organizasyon alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yaklaşımlar yönetim tarzlarını ve örgütsel yapıları derinden etkilemektedir⁴. Yaşadığımız dönemin değişim ya da hızlı değişim çağı olarak tanımlanmasının ana sebebi bilimsel ve teknolojik gelişmenin hızının bugüne değin benzeri hiç görülmemiş bir biçimde artmış olmasıdır. Bu noktada bilim ve teknolojiye paralel olarak, bireyin nitelikleri, örgüt kuramları ve yönetim yaklaşımlarındaki değişimler sosyal, ekonomik ve teknolojik bir ortamda varlığını sürdüren örgütlerde de çevrelerine adaptasyon çabalarını artırmıştır. Bu anlamda teknolojiye gelişme ve değişimlerle, çalışan ve örgüte yönelik yaklaşımların uygulamaya geçirilmesi değişim konusunu en önemli örgütsel sorunlardan biri haline getirmiştir⁵.

Bu konuda çeşitli uzmanların tanım ve yaklaşımları olmasına rağmen örgütsel değişim kavramının en kapsamlı ve en çok kabul gören tanımlarından biri şöyledir; "örgüt elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimdir⁶. Çoğu örgütsel değişimin örgüt üst düzey yönetiminin örgütün performansında doğan açıkları algılaması ile ve bunları kapatma amacıyla ortaya çıktığı söylenebilir.

İletişim teknolojik değişimin ve gelişmenin en hızlı yaşandığı alandır. İletişim araçlarındaki gelişim öylesine hızlı yaşanmaktadır ki, artık bilgi değişimin odak noktasında bir güç merkezi olma yolunda ilerlemektedir. Daha iletişim olanaklarının bugünkü kadar ilerlemediği dönemler olan 1980'lerde bile artık pek çok yönetim gurusu ve futurist, şu anda yaşamaya başladığımız doksanlı yıllara bilgi çağının ya da devrimin başlangıcı tanımını yapmışlardır. Bilgiye erişim hızı ve olanakları arttıkça endüstri devriminden bu yana süregelen dönemin de artık sonunun geleceğini kestirmek pek zor gözükmemektedir⁷.

İletişimdeki bu hızlı gelişimin en yakın sonuçlarından biri olarak insanların bilgi düzeyi artmakta ve dünyanın en ıssız köşelerinden bile haber almak ve bilgi alışverişinde bulunmak

⁴ Nihat Erdoğan, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri," **Verimlilik Dergisi** (1999), No. 1, s.16.

⁵ Tunç Demirebilek, "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama," **Verimlilik Dergisi** (1992), Sayı 1, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, ss. 103-106.

⁶ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişim**, Ankara: TODAİE Yayınları, No. 185, 1979, s. 61.

⁷ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişim**, Türkiye İş Bankası Yayınları, No. 326, 1994, s. 1.

mümkün olmaktadır. Kısaca toplumlar, bilgilenmenin ivmesinin giderek arttığı birer bilgi toplumu haline dönüşmeye başlamışlardır. Bilgilenmenin arttığı oranda toplumlar daha "açık politikalar" a gerek duymaya başlamışlar ve sonucunda politik, ekonomik ve yönetsel alanlarda "aııklık" en önemli ilkelerden biri haline gelmiştir⁸. Bu değışimlerin sonuçlarını örgütlerdeki yansıması ise günümüzde örgütsel anlamda kültürel değışimden söz ediliyor olmasıdır.

Artık değışimden söz edilen her alanda kültürel değışimden söz etmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Kültürel değışim örgütsel uygulamalarda artık planlı süreçler olarak ifade edilmektedir. Çevresel koşulların itmesiyle yoğunlaşan bu çabalar farklılıklar göstermekle birlikte şu konu başlıklarını içermektedir⁹.

- Uzun vadeli planlama ve vizyon oluşturma
- İşlevsel bütünsellik
- Sürekli gelişim
- Katılımcı yönetim ve yaratıcılık
- Bireye yatırım

Bu anlamda değışim ister planlı ve bilinçli bir süreç olsun ya da olmasın sonuçta temel değışimlerin bireylerde ve bireylerle örgütler arası etkileşim düzeyinde olacağı açıktır.

1800'lerdeki endüstrileşme ortamında tarım işçilerinin azalma biçimini aratacak bir hızda günümüzde artık mavi yakalı çalışanlar azalmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe uzmanlaşma ve çeşitlenme neredeyse hizmet gereksinimi ortaya çıkar çıkmaz olmaktadır. İster endüstri, ister hizmet sektöründe olsun hızla ortaya çıkan bu değışim rüzgârında, insan merkezli işlerin karmaşıklığını arttıran bilgisayar ve yüksek teknoloji önemli rol oynamaktadır.

Diğer taraftan bireyselleşme ve özgürlük düşüncesi ister batılı ister doğulu tüm toplumlarda geleneksel otoriter toplum bileşimini bozmakta ve özellikle batılı toplumlarda sosyal

⁸ Erkan, a.g.e., 71-73.

⁹ Bilgehan T. Gürek, "Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim Sistemleri, Toplam Kalite Yönetimi: Yönetimde Rönesans mı?", **Verimlilik Dergisi** (1992), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Sayı 2, ss. 110-117.

sınırları yıkmaktadır. Bununla birlikte küresel elektronik bir köy haline gelen dünya üretim anlamında da karmaşık bir rekabet ortamına sürüklenmekte farklı ülkelerde olmalarına rağmen birbirlerine bağımlı olan firmalar fiyat, miktar gibi konularda ve kültürel sınırlarla karşılaşma konusunda giderek daha soyut temeller üzerinde hareket etmektedir¹⁰.

Günümüzde işletmelerin sektör, büyüklük veya yerleşim yeri dikkate alınmaksızın karşı karşıya olduğu ve onlara meydan okuyan birtakım kritik faktörler vardır. Bunlar; küreselleşme, değişim, teknoloji, rekabet, yeni ekonomi ve entelektüel kapasitedir. Bu faktörler karşısında ayakta kalabilmek için örgüt yapılarının çok iyi niteliklere sahip olması gerekmektedir. Ancak geleneksel örgütler yapı itibarı ile yeni gelişmelere yanıt verebilecek konumda değildir. Bu yüzden son dönemlerde birçok yeni örgütlenme modeli geliştirilmiştir. Yalın örgüt modeli de bunlardan birisidir.

1.1. Örgütsel Yalınlığı Öne Çıkaran Faktörler

Yalın örgüt modeli temel yaklaşımlarını yalın anlayışa dayandırır. Yalın anlayış, yaşamın bütününde israftan kaçınmayı amaçlamaktadır. İsraf ise hiçbir değer yaratmadan kaynakları tüketen her türlü davranıştır. Bu yaklaşım ışığında bakıldığında örgüt yapılarında da işletmeye gereksiz maliyetler yükleyen bir yapılanma söz konusu olabilir. Bu nedenle yalın örgüt, bir örgütün en düşük maliyetle, en hızlı ve verimli şekilde çalışmasını sağlayacak yapılanma modelini oluşturmayı amaçlar. Yalın örgüt klasik piramit tarzı dar ve dikey hiyerarşik yapının aksine basık ve geniş bir hiyerarşik yapıyı öngörür. Yalın örgütü ortaya çıkaran faktörler olan yeni ekonomi, küreselleşme ve rekabet aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.1.1. Yeni Ekonomi

Yeni ekonomi, genellikle e-ticaret ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu da yeni ekonominin kapsamını daraltmaktadır.

Yeni ekonomi, teknolojik gelişimlere ve bu gelişimlerin ortaya çıkardığı yeni işletme süreçlerine, yeni değer yaratma biçimlerine bağlı olarak ortaya çıkan ve değişen, bu değişim

¹⁰ Erkan, a.g.e., s. 96.

sonucu eski anlayışları geçersiz hale getiren; işletme ölçeğinde başlayarak diğer boyutlara da hızla yayılan yeni ekonomik işleyiş biçimlerini ifade etmektedir.

İnternet, tüm var olan teknolojileri, telefon, kablolu TV ve bilgisayar gibi tüm iletişim sistemlerinin alt yapısını kullanmakta ve az bir sermaye yatırımıyla gerçekleştirebilmektedir. Bu durum, iki sonuç vermektedir: Birincisi internete ulaşım, öbür mülkiyete dayalı sistemlere göre, ucuz ve kolaydır. Bu durum, kullanıcıların yeni standartları kolayca benimsemeleri sonucunu vermekte ve yeni ekonominin önemli bir unsuru olarak internetin yayılımını kolaylaştırmaktadır.

İkincisi de teknolojilerin (internet, www ve browser) iç içe geçişi, bir'den çok'a uzanan iletişim ağları kurulmasına olanak vermektedir. Bu durum, internet kullanıcılarının (yeni ekonominin tüketicileri) sürece katılımını sağlamakta, kısaca pazaryeri çok sayıda katılımcıya açık duruma gelmektedir.

Yeni ekonomi, bir taraftan işletmelerin iş süreçlerini ve yönetim biçimlerini değiştirirken bir taraftan da kendisi teknoloji tarafından değiştirilmektedir. Bu sebeple teknolojik değişim, iş süreçlerindeki değişim, bu değişimin büyük bir etkeni ve sonucu olarak yoğun entegrasyon, yeni ekonominin iş sahasındaki görünümü olarak elektronik ticaret ve elektronik iş, yeni ekonomiyi 'yeni yapan en önemli unsurlardan biri olarak yeni değer-yaratma biçimleri ele alınmıştır'¹¹.

Eski sektörler önemini, karlılığını, istihdam gücünü, üretim kapasitesini yavaş yavaş yitirirken, yeni sektörler çığ gibi büyüyerek ekonomik büyümenin lokomotif konumuna gelmektedir. Teknolojik gelişmeyle vücut bulan, büyük ölçüde dijitalleşmeye ve internete bağlı olan yeni ekonomi, tıpkı dominant bir gen misali eski ekonomiyi, yani eski organizmayı kuşatıp yavaş yavaş yok etmektedir¹².

Yeni ekonominin ile işletmelerin yönetim yaklaşımında da değişim görülmektedir. Özellikle disipline dayalı, otoriter ve katı bürokratik süreçlerin, yönetim felsefesinin, yeni ekonomiyle birlikte giderek esneklediği bilinmektedir.

¹¹ Mehmet Tolga Uslu, Yeni Ekonomi'ye Rekabetçi Yaklaşım, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,) 2001, ss. 5-8.

¹² <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/ekonomi/sayi3/yeniekon.htm>.

Yeni ekonominin bilgi işçisinin bireyselliği son derece güçlüdür, iş hakkında bilgi işçileri çoğu kez üstlerinden daha çok bilgiye sahiptirler; dolayısıyla onları endüstri toplumunun mal üretimi sürecinde olduğu gibi yukarıdan verilen kesin talimatlarla yönetmek imkansız hale gelmiş ve üretim sürecini ağırlıkla artırmıştır¹³.

Firmaların geçirdikleri yapısal değişiklikler yeterli olmamakta, bu değişimin organizasyon şemasında, insan kaynaklarında ve piyasa stratejilerinde yapılacak değişikliklerle desteklendiği ve gelişen yönetim felsefesi "esneklik" kavramına sıklıkla yer verildiği görülmektedir. Hiyerarşiye dayalı organizasyon yapısından ekip çalışmasına, dairesel hiyerarşiye kayan bir organizasyon eğilimi ortaya çıkmıştır.

Yeni ekonomi ile "karmaşık insan" olarak nitelendirilebilecek olan bilgi yoğun çalışan işgücünün yönetilmesi, özellikle ortak bir örgüt kültürü oluşturabilmek oldukça güç olacaktır. Çok farklı özellikleri bulunan bu işgücünün, ortak motivasyon ve misyona yönlendirilmesinde önemli sorunlarla karşılaşılacaktır. Daha fazla esnek, daha fazla bireysel çalışma ve kişisel çalışma tarzını benimsemeleri, yeni ekonominin işgücünün ortak amaçlar için bir araya gelmelerini engelleyen önemli unsurlardır.

Bireylerin yetki ve sorumluluk düzeyleri, yönetsel katılım ve esnek yönetilme yaklaşımları önemi artan uygulamalar olacaktır. Yönetimin esnek bir yönetim anlayışını benimsemesi, çalışanlarını geliştirme ve yetkilendirme süreçlerini uygulamaya koyması, örgütsel başarı açısından önemli olacaktır. Sonuç olarak, yeni ekonomide yönetim-çalışan ilişkisinin işbirliğine dayalı, stratejik ortaklıkların yürütüldüğü ve hiyerarşinin çok fazla dikkate alınmadığı bir anlayışa dayandığı gözlenecektir. Bu da firmaların yalınlığa doğru ilerlemesine yol açmıştır.

1.1.2. Küreselleşme

Küreselleşme olayı veya olgusu 1989 yılından sonra, Doğu Bloğu'nun yapı değişikliği içine girmesi ve soğuk savaşın bloklar arasında ermesiyle dünyanın yeniden şekillendirilmesi süreciyle başlamıştır. Bu yeni paradigmayla bütün ülkeler küreselleşme baskısı altına girmiştir.

¹³ Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 2001, s. 285.

Çünkü küreselleşme süreci, ekonomideki kaynakları optimum kullanma prensibinin ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde düşünülmesine yol açmıştır. Tüm kaynaklar dünyaya aittir, bunlar insanlık adına verimli kullanılmak zorundadır. Küreselleşme sürecinde artık şu konuda hiçbir şüphe kalmamıştır ki firmalar uluslararası topluluk içinde yaşamaktadır. Çünkü iletişim ağları firmalara dünyanın her tarafı ile etkin olarak bağlantı fırsatı sağlayabilmektedir.

Esasında, küreselleşme kavramı çok yoğun bir kavramdır ve insanların ilgi alanına ekonomik, siyasal ve kültürel yönleriyle girer. İlk defa, Marshall McLahan'ın "Komünikasyonda Patlamalar (1960)" adlı kitabında, bu yeni süreç için "küresel köy" terimini kullanmasıyla literatüre girmiştir. 1980'lere doğru Harvard, Stanford, Columbia gibi prestijli Amerikan işletme okullarında kullanılmaya başlamış ve yine bu çevreden çıkmış bazı ekonomistler tarafından yaygınlaştırılmıştır. Aynı yıllarda uluslararası ekonomik kuruluşların yayınlarında ve raporlarında da kullanılmaya başlanmıştır¹⁴.

Küreselleşme, dünya çapındaki ekonomik gelişmelerin dünya geneline yayılması ve buna eşlik eden politik ve kültürel düzenlemeler" olarak ifade edilmektedir ve bu durum uluslararası entegrasyonun artmasına neden olmuştur. Küresel pazar ve endüstrilerde, finansal sermaye bir ulusal pazardan sağlanabilmekte ve bu sermaye ile diğer bir ülkeden hammadde alınmaktadır. Üretim ekipmanı ise bunlardan başka üçüncü bir pazardan alınarak, dördüncü bir pazar için ürün üretmekte kullanılmaktadır. Bu sayede, küreselleşme rekabetçi ortamdaki şirketlere yeni fırsatlar sunmaktadır.

Küreselleşme olgusunun beraberinde birçok kavram ortaya çıkmıştır ve küresel ekonomi kavramı da bunlardan bir tanesidir. Küresel ekonomide, ürünlerin, hizmetlerin, yeteneklerin, insanların ve fikirlerin coğrafi sınırları serbestçe aşması söz konusudur. Tarifeler gibi yapay kısıtların serbestleşmesiyle küresel ekonomi önemli oranda genişlemiş ve firmalar için rekabetçi bir ortam oluşmuştur. Küresel ekonominin ortaya çıkmasıyla da ilginç fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmıştır¹⁵.

¹⁴ Metin Çalık, Küresel Rekabet Ortamında Uluslararası Stratejik İttifakların Yönetimi ve Başarı Faktörleri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul 2002, ss. 6-7.

¹⁵ Çalık, a.g.e., s. 7.

İşletmeler küresel çevre ortamlarında ve küresel rakiplerle karşılaştıkları için ve bu rakiplerin sayısının hızla artması nedeniyle pazara çıkan rakibin maliyet, ürün çeşitliliği, ürün kalitesi, ürünleri müşterilere teslim hızı ve biçimlerinde değişimler meydana gelmektedir. Bu durum yönetimde gün geçtikçe belirsizliklerin yoğunluğunu artırmakta yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ağırlaştırmakta, streslerini, başaramama duygularını ve korkularını artırmaktadır. Bu durumda işletmelerin belirleyebileceği yönetim tarzlarında birtakım değişiklikler olmuştur.

Yönetimde düşünce değişikliği (paradigma) yaşanmaktadır. Paradigma, yani dünyayı algılama ve anlama için zihinsel düşünce tarzı değişikliği yönetimde de olmakta mıdır? Eğer eski yönetsel inanç ve değerlerimiz değişiyorsa bu yönetsel davranış ve tutumlarımızı da değiştirecektir. Küresel rekabetin hızlandığı ürün hayat sürelerinin kısalması, yeni ürünlerin ve teknolojilerin hızla eskilerini bertaraf etmesinin doğurduğu belirsizlikler, zor da olsa yönetim düşünce sistemini hızlandıracak ve değişikliğe uyabilecek yeni bir paradigmaya ihtiyaç göstermektedir.

Günümüzde bilgisayar teknolojisinde ve ürünlerinde meydana gelen hızlı değişiklikler mevcut makineleri iki yılda bir değiştirme zorunluluğuna ve bu alandaki rekabetin de şiddetlenmesine neden olmaktadır. Aynı şey araba endüstrisinde de yaşanmaya başlanmıştır, bu sektörde yaşayabilen modelleri en azından 3 yılda bir gözden geçirip değiştirme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Diğer endüstrilerde de ürün hayat süreleri, aşırı rekabet ve firmaların proaktif davranıp müşterileri etkilemeleri sonucu oldukça kısalmış durumdadır.

Artık klasik örgüt biçimlerinde görülen hiyerarşik piramidimsi yapı kademeler arası bürokrasi ve katı kurallar önemini kaybetmeye başladı. Bunun yerine yöneticiler takım ve grup çalışmalarıyla, öneri sistemleriyle çalışanları keşfedip onların bireysel yaratıcılıklarını, fikirlerini ve enerjilerinin işyerlerinde sorumlulukla hayatı geçirmelerinin örgütsel yaşamı ve misyonu canlı kılacağına inanarak onların bu niteliklerini nasıl kullanacaklarını öğreten birer antrenör veya koç (coach) gibi yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Yaşanan değişim ve belirsizlikler yöneticilerin daha başka risk alma cesaretini gerektirmektedir. Bunun yanında tehlikelere karşı yöneticiler mücadele ederlerken daha fazla çalışanlarının bilgi, düşünce ve yeteneklerine dayanmak zorunda kalacaklardır. Alınan riskleri astlarıyla ya da çalışanlarıyla paylaşabilen yöneticiler

belirsizliklerle daha başarılı biçimde mücadele edebilecekler, rekabet savaşından galip çıkabileceklerdir. Şu halde insan yaratıcılığı ve katılımcılığı hiyerarşinin ve katı kuralcılığın, bireysel karar verme plan ve programı geliştirmenin önüne geçmiş takım ve ekip ruhu her şeyin üzerinde yer almıştır.

Küreselleşme karşısında başarılı olan işletmeler arasında küçük işletmeler sayılabilir. Bunun nedeni küçük işletmenin henüz bürokratikleşmeye kaçmamış yapısında gizlidir. Küçükler bu avantajları ile büyük firmalardan daha esnek, daha yaratıcı ve yenilikçidirler. Tekrar çalışmasını ve yaratıcı önlemleri daha çabuk biçimde hayata geçirirler, müşterileriyle günlük bazda daha sık temas içinde bulunurlar ve mal ve hizmetlerinde bunu müşterilerine sunuş biçimlerinde kolayca farklılaşma sağlayabilirler. Farklılaşma küresel pazarlarda önemli bir rekabet avantajıdır. Çünkü küçük firmalar müşterilerinin ve rakiplerinin dilini konuşabilen, işçilerini güçlendiren, bilgi ve fikirlerini alabilen küçük firma sahip ve yöneticileri kaos ortamında daha başarılı ve yenilikçi olabileceklerdir. Bu durum onlara hayatta kalmanın ötesinde gelişme ve büyüme fırsatı verebilecektir. Küçük işletme yöneticileri küresel pazarlarda başarılı olabilmek için, mutlaka yabancı dil bilen farklı kültürleri anlayabilen, insan yaratıcılığına ve onların bilgi ve düşüncelerine dayanan ve kendi ülkeleri dışında oluşabilecek fırsatları kollayan kimseler oldukları takdirde risk alabilecekler ve işletmelerini geliştireceklerdir.

Küresel ortamda ayakta kalabilmek için öğrenen organizasyonların önemi gün geçtikçe artmaktadır. Yeni yönetim biçiminde önemli örgütsel amaçlardan biri işletmede öğrenme yeteneği yaratmak ve öğrenmeyi hızlandırmak olmalıdır. Aksi halde, üst yönetim ve çalışanlar birbirlerini anlamadığı gibi çalışanlar da aynı dili konuşamayacaklardır. Öğrenen organizasyon yapılan işin ne olduğu ve burada çalışanların rolü ile ilgili yöneticilerin tutumlarının ne olması gerektiğine ilişkin bir felsefedir. Bu felsefenin temelinde örgütte görevli her kişinin sorun çözümüne katılımcı olarak katılması veya katkıda bulunması böylece örgütsel sorunların çözümünde kullanılacak bilgi ve fikir dağarcığının zenginleştirilmesidir. Bu imkânın çalışanlara verilmesi onları daha düşünen, araştıran, örgüt içinde haberleşebilen bir kimse konumuna getirecek, bilgi ve yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olacaktır. Kalitenin sürekli geliştirilmesi, müşteri tatmini ürün yenilikleri bu sayede başarılabilecektir. Öğrenen organizasyon başarısını maksimuma çıkarma, sorun çözen ve öneri üreten, gelişmeyi ve yaratıcılığı gerçekleştiren takımların örgütsel hiyerarşiden ve bürokrasiden çok daha önemli olduğu bilincine varma ile

sağlanacaktır. Japon yönetim sistemindeki gibi sorun çözen kendi kendini yöneten (kalite çemberi gibi) takımlar, yaratıcılıkta, yenilikçilikte ve tüm örgütsel sorunların çözümünde ön planda olmaktadır¹⁶.

Firmalar pazarda küreselleşmeden kaynaklanan süratli değişime ayak uydurmak, hatta rakiplerinden daha önce davranıp müşteri zevklerini etkileyen proaktif değişimler için yönetim ve organizasyon yapılarında değişimler yapmaktadırlar. Yeni yönetsel düşünce biçimine göre özellikle müşteriye yakın olan birimlere önem verme, çalışanları güçlendirme (empowerment), takım çalışmalarına ve özellikle yönetime öneri sunan kendi kendini yöneten takımlara önem verme, öğrenen organizasyon tarzına, sürekli iyileştirmeye ve gelişmeye dayanan daha yaratıcı, daha yenilikçi, yüzyüze iletişimin önem kazandığı bir örgüt biçimi ve yönetim tarzının öneminin arttığını görüyoruz. Bu bağlamda firmalar bürokrasiyi kaldırıp örgütün yalınlaşması yoluna gitmektedirler.

1.1.3. Rekabet

İşletmelerin iç ve dış pazarda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır. Bu nedenle, varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler hem iç pazarda hem de dış pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler¹⁷. Rekabet ortamında işletmeler tarafından sahip olunmak istenen beceriler şunlardır¹⁸:

- Bu dinamik ortamda ve rekabetçi kaosta modellerin ayırt edilmesi imkânı ve rakiplerinden önce fırsatların belirlenmesi
- Rakiplerin faaliyetlerinin ve reaksiyonlarının tahmin edilmesi imkânı
- Bu bilgi ve bakış açısını, müşteri fikrini yönlendirmek ve rakipleri geçmek amacıyla kullanmak.

¹⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6. b. , İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003, ss. 141-143.

¹⁷ Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz ve Mert Topayan, “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler,” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003, s. 114.

¹⁸ İrfan Karaca, **Rekabet Stratejisi Belirlenmesine Yönelik Yapısal Analiz ve Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi), İstanbul, 2003, s. 12.

Küreselleşme eğilimi ile birlikte dünya mega pazar haline gelmiş ve blok ticareti oluşturulmasında önemli adımlar atılmıştır. Bu da, üretim faktörlerinin dünya üzerindeki mobilizasyonunu arttırmıştır. Bu gelişmeler üretim faktörlerini ekonomik olarak kullananların avantajına bir gelişme olarak gözlenmektedir. Çünkü küresel işletmeler artık kendi faydalarına uygun optimum faktörleri elde etmek arayışına girmişlerdir.

Netice olarak küreselleşme ve rekabet en gelişmiş haliyle küresel ölçekte ortaya çıkmakta, böylece kaynakların ekonomik olarak kullanımı söz konusu olmaktadır¹⁹.

Dünyada rekabetin yapısı gitgide yeni pazarlar ve yeni fırsatlar sunacak şekilde değişmektedir. Dünya ekonomisinin dinamik yapısı, esnek ve dinamik yönetimi ihtiyaç haline getirirken, aynı zamanda rekabet üstünlüğü kazanmak için yerel ve dış kaynaklı fırsat ve tehditleri karşılayacak kapsamlı stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılar.

Uzmanlar, değişim, küreselleşme ve rekabet için bütün işletmelerin yönetim ve düşünce tarzlarını küreselleştirmeye, küresel güçleri daha iyi anlamaya ve bu doğrultuda yapılarını değiştirmeye çalıştıklarını gözlemlemektedir, işletmeler artık gerekli bilgi ve beceriye sahip çalışanlar istihdam etmekte, proje takımları oluşturarak yetki dağıtmakta, organizasyonun alt basamaklarında bölümler oluşturarak fonksiyonlar arası entegrasyonu çoğaltmaya çalışmaktadırlar. İş tanımları, eskisi gibi dar tutulmamakta ve görevler daha bütünleyici ve esnek belirlenmektedir. Çalışanlar da kendi sınırlarının yerine ortak bölgeler yaratmayı öğrenmektedirler. Kısaca mal ve hizmet üretimindeki tüm birimler küresel bir perspektif oluşturma gereği ile karşı karşıyadır²⁰.

İşletmeler giderek hantal yapılanmalardan sıyrılarak çevik çekirdek işletmeler haline gelmektedir.

¹⁹ Çalık, a.g.e., s. 8.

²⁰ Çalık, a.g.e., ss. 26-29.

1.1.4. Yönetimde Güncel Yaklaşımlar

1.1.4.1. Örgütsel Esneklik

Değişim kaynağı nereden olursa olsun bu değişimlere zamanında ve etkin bir uyumun sağlanabilmesi için örgütü, katı ve tepkisiz kılan öğelerden kurtulunması gereklidir. Bu gereklilik Yalın Örgüt ve yönetim kavramlarını doğuran sebeplerin başında gelmektedir.

Geleneksel firmada sınırlar örgütsel yapıya sıkı sıkıya bağlı ve iş unvanları arasındaki farklılıklar güç ve otorite farklılıkları açısından belirleyicilik arz etmekteydi. Bağımsız bölümler, özel uzmanlık alanlarını koordine etmekteydi ve örgütsel esnekliği ortadan kaldırmasına rağmen tek bir basit avantajı vardı; bu ortamda yöneticilerin ve çalışanların rolleri, basit, açık ve olabildiğince sabitti. Bu katı yapı kimin kime rapor vereceğini, kimin neden sorumlu olduğunu ve bireysel davranışları belirlemekte ve koordine etmekteydi. Çağdaş örgütte ise temel sorun bu tür bir yapının artık yaşama ortamı bulunmamasıdır. Yeni teknolojiler, hızla değişen pazar ve küresel rekabet iş ilişkilerinde bir devrime neden olmaktadır. Bu aşamada karşımıza birbiri ile ilişkili iki kavram çıkmaktadır; (yalın olmayan örgütlerde kendini gösteren iki temel sorun) örgütsel esneklik ve buna bağlı olarak denetim alanı. Bu aşamada, bu iki konuya özel olarak değinmek, konunun daha iyi anlaşılması için faydalı olacaktır.

20. yüzyılın son çeyreğinde esneklik sosyal ve ekonomik yaşamda bireysel ve örgütsel anlamda etkinliğin temel şartlarından biri olarak kendini göstermektedir. Örgütsel esnekliğin azalmasının en önemli sebeplerinden biri yönetim alanının dar olduğu dikey ve merkezi örgütsel yapılardır. Bunun yanında çok katı bir şekilde uygulanan görev ve iş tanımları, tek yönlü ağır ve yüksek maliyetli üretim alanları da esnekliği ortadan kaldıran unsurlar arasında sayılabilir.

Aşırı örgütlenme, normal bir örgütün abartılmış ve asal gereksinimlerinin ötesine götürülmüş biçimdir. İşletmenin amaçlarına ters düşen ve maliyeti arttırıcı bölümlerin açılması ya da bu konumdaki faaliyet alanlarına girilmesi, gereksiz ilke ve kuralların kullanılmak

istenmesi aşırı örgütlenmeye yol açar ve maliyetleri düşüreceği hesaplanırken, esnekliği ortadan kaldırdığı için maliyette artış ve sonuçta pazarda dezavantaj olarak geri döner²¹.

Aşırı büyüme ve örgütlenme ile ilgili temel düşünce, ölçek üretiminin maliyet avantajlarını yakalamak amacını güder. Daha çok üretimin daha az maliyeti olması gerektiği düşünülürken optimallik sınırını aşan üretim organizasyonlarında firma için iki çok önemli tehdit unsuru söz konusudur. Bunlardan birincisi, daha az sayıda üretim yapabilen ancak ürününü daha hızlı piyasa gereksinimlerine cevap verebilecek duruma getirebilen firmaların rekabet üstünlüklerine karşı koymak imkânsızlaşabilir ki bunun örneğin GM firması açısından otomotiv sektöründe, 1970-80'lerde İngiltere'de elektronik eşya sektöründe Philips firmasının Uzak Doğulu rakip firmalar karşısında yaşadıkları durumu özetlemektedir²². Ve ikincisi de yine ilki ile çok ilişkili olarak, daha büyüğü amaçlarken ister istemez açılan maliyet artıran bölümleri, yeni orunların oluşturulması, yönetici ve işgören gereksinmesi işletme için ek personel gideri getirecektir, bu da sonuçta artan yönetim kademeleri, şişkinlik, maliyet, iletişim ve yönetimde etkinliğin azalması ve denetim zorlukları gibi açık örgütsel sertleşme durumuna sebep olmaktadır²³.

Aşırı örgütlenme örnekleri gerektiği kadar arttırılabilir; bunun en yakın ve bilinen örnekleri son yıllarda ülke ekonomisine ve toplumsal yaşam kalitesine olumsuz etkileri yüzünden, kısmen ya da tamamen elden çıkarılması düşünülen Kamu İktisadi Teşekkülleridir. Sonuçta ister özel ister kamu girişimi, kar amaçlı ya da kar amacı gütmeyen tüm organizasyonlarda aşırı örgütlenmenin bir sonucu olarak, çevreden gelen fırsat ve tehditlere zamanında cevap verme ve değişimlere uyum sağlamada yeterlikten uzaklaşılması kaçınılmazdır.

Bu bağlamda, rekabet koşullarının ve bunların gerektirdiği stratejik zorunlulukların öngördüğü ölçüde geniş ancak, gerekli hız, etkinlik ve kalite üretimine olanak veren faaliyet alanlarının yanı sıra örgütsel kademelerin sayısı mümkün olduğu kadar azaltılarak, denetim

²¹ Ege Cansen, “*Yalın Yönetim: İş Yönetiminde Devrim*,” İstanbul: İstanbul Mülkiyetler Vakfı, Mayıs 1993, ss. 60-61.

²² Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, No. 315, 1994, ss. 119-122.

²³ Güngör Onal, Tuncer Tokol ve Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletme Bilimine Giriş**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınevi, 1985, s. 120.

alanının da olabildiğince genişletilmesinin gözle görülür faydası olacağı açıktır. Bu doğal olarak yatay bir organizasyonu ve yeni bir çalışma biçimini gerekli kılacaktır.

Yalın olmayan örgütlerde kendini gösteren ikinci temel sorun denetim alanıdır. Denetim alanı, bir üst tarafından denetlenen astların sayısı olarak başka bir deyişle, bir yöneticinin denetimi altında tutabileceği astların sayısı ile ilgili bir kavramdır. Geleneksel görüş, bir üstün doğrudan ve etkin bir biçimde denetleyebileceği astlarının sayısını 3 ile 6 arasında sınırlamıştır; bu sayı bazılarına göre 10'a kadar çıkmaktadır. Geleneksel görüşün en önemli yanlışlarından biri denetim alanıyla ilgili olarak belli bir sayının sınır olarak alınması olmuştur. Oysa denetim alanının genişliğinin artması şu etkenlere bağlı olarak mümkündür²⁴.

- Yöneticilerin yetenek düzeyinin üstün olması.
 - İşgörenlerin iyi eğitim görmüş olması ve kendi kendini denetim anlayışının ve biçiminin yerleşmiş olması.
 - Örgütte ekip çalışmasının etkin ve yaygın bir biçimde kullanılıyor olması.
 - Rutin işlerin yoğun bir şekilde uygulanıyor olması.
 - Ast üst ilişkilerinin karşılıklı güven, dayanışma ve işbirliği içinde yürüyor olması.
- İletişim tekniklerinin etkin bir biçimde kullanılıyor, iletişim kanalları gerek dikey gerekse yatay olarak iyi işliyor, astların görüş ve önerilerine gerektiği biçimde önem veriliyor olması.

1.1.4.2. Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzün anlayışına uygun bir kalite tanımı her şeyden önce müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır. Kaliteli ürün tatmin olmuş, gereksinimleri karşılamış müşteri demektir. Bu ise bir ürünün (mal ya da hizmet) kullanımına uygunluğu ile ilgilidir. Bir işletme organizasyonu için iki tür müşteri söz konusudur. Bunlardan birincisi kavramın sözlükteki anlamında olduğu gibi üretilen bir ürünün işletme dışındaki alıcıları veya kullanıcıları olan “dışsal müşterilerdir.” Örneğin bir yayınevi kâğıt satın aldığı kâğıt fabrikasının, süpermarkette alışveriş yapan kişi de süpermarketin dışsal müşterisidir. İkincisi ise “içsel müşteri” olup, işletme organizasyonunda içsel süreçleri ile ilgilidir. Bir işletme organizasyonunda birbirini izleyen

²⁴ Onal, Tokol ve Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 117-120.

süreçler, operasyonlar, bölümler, birimler ve kişiler arasında tedarikçi müşteri (alıcı) ilişkisi vardır. Bu ilişkiler düzeninde alıcı konumundakiler içsel müşteri olarak adlandırılırlar. Örneğin bir işletmenin yöneticisi mektuplarını yazan ve randevularını düzenleyen birimi hasta giriş kayıt biriminin müşterisidir.

Kalite hareketinin dünya çapında önde gelen liderlerinden J.M. Juran kalite için tek ve basit bir tanım vermekten kaçınmıştır. J.M. Juran kaliteyi tanımlarken şu ifadelerin altını çizmiştir²⁵.

- ◆ Kalite ürün tatmini sağlamak amacı ile bir ürünün müşteri gereksinmelerine uyum koşullarını tamamlayan özelliklerdir.
- ◆ Kalite kusur barındırmamaktadır.

Bunlardan birincisi bir ürünün, müşterisinin bu üründen tatmin etmesini beklediği gereksinimlerine uyumlu performans özellikleri olup örnek olarak bir otomobilin yakıt sarfiyat değerini ve bir otelin personelinin müşterilerine karşı tavır, tutum ve davranışlarını verebiliriz. İkincisi ise bir ürünün müşterisinin tatmin olma derecesini azaltan kusurlardan arındırılmış olmasıdır. Buna örnek olarak da bir sağlık işletmesinde yapılan yanlış teşhisi, bir buzdolabının termostatının çalışmamasını verebiliriz.

Kalite için J.M. Juran tarafından yapılmış olan kısa ve özlü diğer bir tanımda ise; “kalite kullanıma uygunluktur” denmektedir. Ancak bu tanım yorumlanırken uygunluğun nasıl sağlanacağını günün koşullarına göre değiştirmekte olduğu unutulmamalıdır. Günümüzün rekabet ortamında bir ürünün kullanımına uygunluğunu belirleyen önemli faktörlerden biri de maliyeti ve fiyatı olmuştur. Kalite, ancak uygun bir fiyatla birlikte üretici firmaya rakipleri karşısında üstünlük kazandıracaktır²⁶.

Kalite kavramının çok boyutlu doğası ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin günümüz koşullarında basit bir ayıklamanın çok daha ötesinde işletme organizasyonlarının içsel

²⁵ MPM, **Toplam Kalite Yönetimi**, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi; No: 2, Ankara: MPM Yayınları, s. 1.

²⁶ MPM, a.g.e., s.1-2.

süreçleri ile birlikte, etkileşim halinde bulunduğu dışsal süreçleri de kapsamı kalitenin bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurmuştur.

Kaliteye bu bütünsellik içinde bakma gereği 1980'li yılların başından itibaren "Toplam Kalite" kavramının tüm dünyada yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu kavram içinde yer alan "Toplam" sözcüğü kalitenin "tüm süreçlerde", "tüm işlerde" ve "herkesin katılımı" ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir. Toplam kalite bir kuruluştaki sadece imalat ya da üretim sürecini değil, tasarımdan araştırma geliştirmeye, personel yönetiminden muhasebeye ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerin ve fonksiyonların kalite iyileştirme çalışmalarına katılımını gerektirir. Toplam kalite tüm süreç ve fonksiyonlardaki günlük işlerle ilgilidir. Her işin hatasız ve ilk seferinde doğru yapılması gerekir. Örneğin sekreter mektupları hatasız ve düzgün yazmalı, muhasebeciler hesaplarda hata yapmamalı, genel müdür de yanlış stratejik kararlar almamalıdır. Üçüncü olarak, toplam kalite kişilerin ve çalışma gruplarının gönüllü katılımını da gerektirir. Herkes kalitenin iyileştirilmesinden sorumludur²⁷.

Toplam Kalite Yönetimi 1994 tarihli ISO 8402'de şu şekilde tanımlanmaktadır²⁸:

"Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı."

Bugün Toplam Kalite Yönetimi, kalite kontrol ve standartlara uyum ötesinde bir kavramdır. Başta sadece ürünün kalitesine önem veren kalite kontrol, değişen şartlara paralel olarak işletmenin tüm birim ve süreçlerinde kalitenin elde edilmesi şeklinde geliştirilmiştir. Bu bağlamda ürün ve hizmetin kalitesi, problem çözme teknikleri, müşteri tatmini, süreçlerin kalitesi gibi kavram ve tekniklere önem verilmiştir. Küreselleşme ile birlikte rekabetin hızla arttığı günümüzde TKY işletmenin de sınırlarını aşarak tedarikçi ve yan sanayi gibi işletmenin yakın çevresini oluşturan tüm işletmeleri de kapsamına alınmıştır. Bu bağlamda müşterinin yerini "paydaşlar" (stakeholder), müşteri tatmini amacının yerine "paydaşlar tatmini" ve "mükemmelliği sağlamak" gibi kavramlar almıştır.

²⁷ MPM,a.g.e., s. 3.

²⁸ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000, s. 6.

Yukarıdaki açıklamalarımızın ışığında TKY' yi kısaca “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır.” diyerek tanımlayabiliriz. Kelimeleri teke tek ele alırsak, “Toplam” o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetler uygulanan teknik ve prensiplerdir²⁹.

1.1.4.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Yönetim kademesinde yer alan ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar³⁰:

- ◆ Kuruluşun performansını yükseltmeye imkân veren sistemi kurmak ve geliştirmek.
- ◆ Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.
- ◆ Başka bir ifade ile, sistem geliştirmek ve içinde çalışmak.

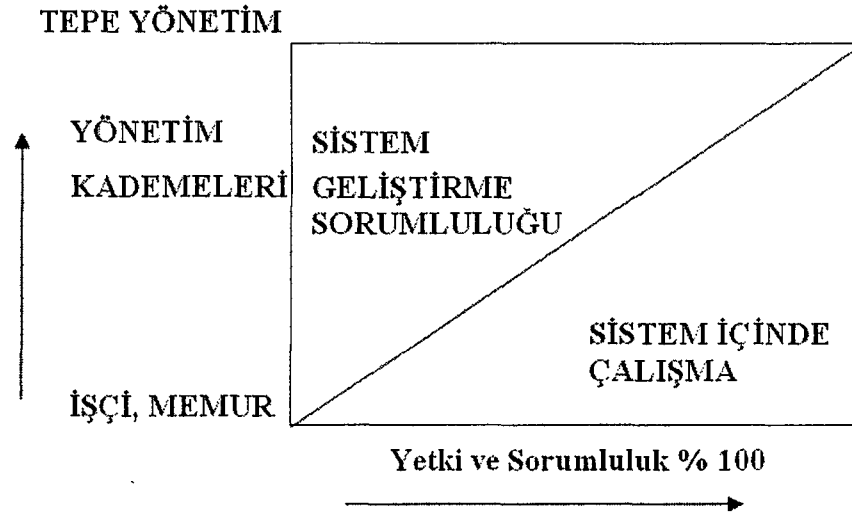
Sistem geliştirmek, sadece yönetim görevi yürütenlerin sorumluluğundadır. Diğer elemanlar kimi zaman sistemi değiştirmeye dönük öneriler getirseler bile bu işler onların asli görevleri arasında yer almaz. Onlar sadece yönetimin tespit ettiği sistem içerisinde çalışırlar.

Yönetim kademesi yükseldikçe geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar. (Şekil 1.1.) yönetimin ilk kademesini oluşturan bireylerin söz konusu sistemler esasen kendi departmanlarının iş trafiği ile sınırlıdır. Buna karşılık tepe yönetim kuruluşun tüm sistemlerini değiştirecek yetkilere sahiptir.

Yarım yüzyılı aşan yönetim danışmanlığı tecrübesine sahip Dr. J.M. Juran bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlendiğini söyler. Bu iki faktörün netice üzerindeki etkileri de genelde %85 ve %15 şeklinde ifade eder.

²⁹ Özevren, a.g.e., ss. 6-7.

³⁰ Duygu Aygen ve Ayşegül Kamer, “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9002 Uygulaması,” (Basılmamış Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 1988), s. 22.



Şekil 1. 1. Yetki ve Sorumluluklar

Kaynak: Duygu Aygen ve Ayşegül Kamer, “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9002 Uygulaması,” (Basılmamış Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 1998), s.23.

Sistem sorumluluğu esasen yönetimde olduğundan, Juran’ ın Deming’ in atıfta bulunduğu “yönetimin sorumluluğu” da bu şekilde bir kantitatif ölçüye oturtulmaktadır. Gerçekten de bir kuruluşun başarısında veya başarısızlığında birinci derecede sorumlu tutulan “yönetim” olmaktadır.

İnsan kaynakları sistemini planlayan da, uygulayan da yöneticilerdir. Eğer insan faktörü nedeni ile bazı faaliyetler aksıyor ve belli hatalar meydana geliyorsa, bunları giderecek tedbirleri almak yine yönetime düşer. Bu tedbirler, eğitim, iş zenginleştirme, motivasyonu geliştiren sistemler, vb. olabilir. Nitekim Japonların Toplam Kalite’ yi bu denli başarı ile uygulayabilmelerinin temelinde onların insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemlerini yaratmaları yatmaktadır.

Geçmiş dönemlerde yönetimin “sistem geliştirme sorumluluğu” bugünkü kadar ağırlık taşııyordu. Pazarlar paylaşılmıştı; rekabet yoğun değildi ve teknolojik gelişmeler düşük bir hızda seyreliyordu. Çağımızda ise durum tamamen değişti. Toplam Kalite Yönetim anlayışı

esasen bir “sistem geliştirme” sürecidir. Bu süreç içinde elbette problemler çözümlenmektedir., fakat en basit problem bile bir defaya mahsus olarak çözümlenmekte, esas sonuç aynı olayın tekrarını önleyen tedbirin alınmasına yönelmektedir³¹.

1.1.4.2.2. TKY’ nin Başlıca Öğeleri

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur.

Toplam kalitenin başlıca öğeleri şöyle sıralanabilir³²:

1. Önlemeye dönük yaklaşım
2. Ölçüm ve istatistik
3. Grup çalışması
4. Sürekli gelişme (Kaizen)
5. Yönetim modeli

Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam kalite kontrolünün temelinde hata ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımı vardır. Toplam kalite modelinde de hatalar meydana gelmektedir. Fakat esas olan mümkün olduğunca hataları önlemeye yönelik prosesler geliştirmektir.

Önlemeye yönelik yaklaşımın gerçekleşmesi için planlamanın doğru yapılması gereklidir. Her yönü ile düşünülmüş bir planlama çalışması ile oluşabilecek hataların büyük kısmı ortadan kaldırılabilir. Planlama ile tüm kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere karşı önceden avantaj sağlanabilir. planlamaya harcanan her dakikanın son derece önemli olduğu söylenebilir.

³¹ Aygen ve Kamer, a.g.e., s. 23.

³² Aygen ve Kamer, a.g.e., s. 23.

Ölçüm ve İstatistik

Ölçüm ve istatistik toplam kalite kontrolün vazgeçilmez parçalarıdır. Rekabette üstünlük sağlayabilmek için şirketin her yönü ile gelişmesi lazımdır. Bir şeyi geliştirmek istiyorsak tabi olarak ölçmemiz de gerekir. Toplam kalite kontrol anlayışının yerleştirilmesi ve sürekli olabilmesi için kalitedeki gelişmelerin açık bir biçimde raporlanması şarttır.

Kalite geliştirme faaliyetlerinin ölçümü için bir sistem kurmanın yararları şöyle sıralanabilir³³:

- ◆ Kalite soyut bir söz olmaktan çıkar.
- ◆ Değişiklikleri izlemek için bir ölçüt elde edilir.
- ◆ Bir sorun öncelik sistemi sağlanır.
- ◆ Kalitenin üst düzey yöneticiler arasında konulması ve sürekli gündemde kalması sağlanır.
- ◆ Kaynakların kullanımı geliştirilir.
- ◆ Yeni proseslerin kurulmasında kolaylık sağlanır.
- ◆ Kalitenin gelişmesi için bir ölçüt sağlanır.

Grup Çalışması

Toplam kalite Kontrol modelinde grup çalışmaları oldukça yaygındır. Toplam kalite kontrolde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve disiplinleri vardır.

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevleri ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

³³ Aygen ve Kamer, ss. 25-26.

“İşletme körlüğü” nı aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunu kolayca bulur.

Grup çalışması³⁴:

- Kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.

Sürekli Gelişme (Kaizen)

Kaizen’ in özü basit ve açıktır: Kaizen “iyileştirme” demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileşmedir. Kaizen felsefesi iş yerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun, yaşam tarzımızın sürekli iyileşmesi gerektiğini söyler.

İleriki bölümlerde bu konuya daha detaylı bir şekilde değinilecektir.

Yönetim Modeli

Yukarıda sayılan dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketin hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaşabilmesi ise tamamen yönetim modeline bağlıdır. Öncelikle klasik yönetimden uzaklaşarak toplam kalite modeline geçilmesi gerekir. Klasik yönetim anlayışı ile, Toplam Kalite Yönetim anlayışının karşılaştırılması yararlı olacaktır³⁵.

³⁴ Aygen ve Kamer, s. 28.

³⁵ Aygen ve Kamer, a.g.e., s. 24-29.

1.1.4.3. Öğrenen Örgüt Kavramı

"Öğrenen örgüt" kavramı ilk kez 1990 yılında Peter Senge'nin "**The Fifth Discipline**" adlı eserinde kullanılmıştır. Bu kavram, bilginin işletmeler açısından değerinin artması ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha fazla önem kazanmıştır.

Bunların yanı sıra, bilgi alanında yaşanan patlama, yeni düzenlemeler ve yoğun global rekabet, şirketleri bulundukları noktadan alıp öğrenmenin olduğu bir dünyaya götürmüş ve öğrenme yeteneği, rekabetçi başarının yeni adresi durumuna gelmiştir. Tüm bu gelişmeler "öğrenen örgüt" kavramının önemini artırmış ve bu kavram çeşitli araştırmacılar tarafından incelenerek çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyonu ifade etmektedir³⁶.

Günümüzde başarılı pek çok işletmeyi "öğrenen örgüt" olarak kabul etmek mümkündür. Motorola, British Petroleum (BP), Xerox, Shell, GE, 3M, Honda, Sony, Nortel, Marley-Davidson, Hewlett-Packard ve Pacific Bell, öğrenen örgütlere verilebilecek örnekler arasında sayılabilir.

Öğrenen bir örgüt, öğrenmeye, adaptasyona ve değişime yatkın bir örgüttür. Bu tür örgütlerde öğrenme süreçleri sürekli bir biçimde analiz edilir, izlenir ve geliştirilir. Örgütün vizyonu, stratejileri, yöneticileri, değerleri, yapısı, sistemleri, yöntemleri ve uygulamalarının hepsi kişilerin gelişimini teşvik etmek ve sistem düzeyinde öğrenmeyi hızlandırmak amacını güder³⁷.

Öğrenen örgütlerde sürekli gelişme anlayışı hakim olup, işgörenler ile örgüt birbirlerine öğrenme, büyüme ve yardımlaşma konularında karşılıklı olarak bağlıdır. İşgörenler sürekli olarak

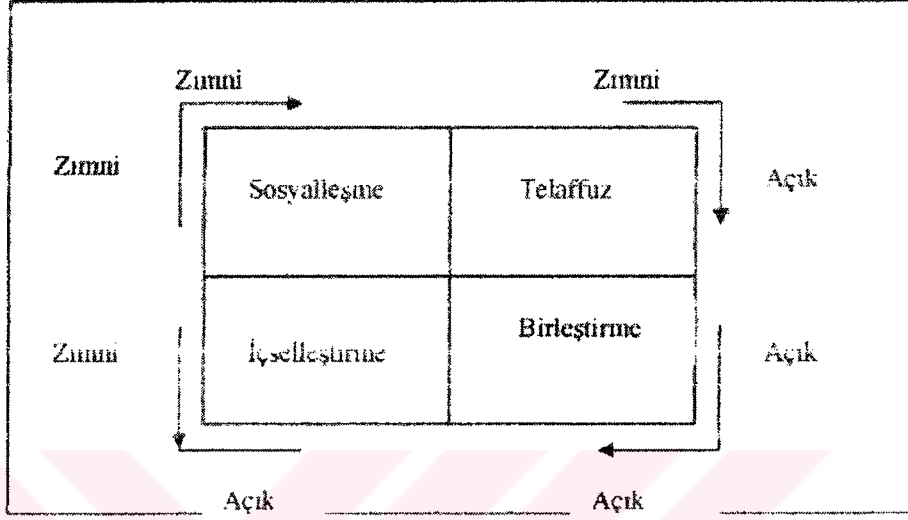
³⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995, s. 437.

³⁷ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 1.basım, Ankara: Nobel Yayın,2001, s. 472.

işlerinde performanslarını artırmanın yollarını arayarak ürün ve hizmet kalitesini yükseltmeyi hedefler. Öğrenme işgörenlere yenilikler yapma imkânı verir. Yenilik yaparken deneme yanılma ve hata da yapılmaktadır. Denemeler ve hatalar sonuçta örgütsel performansın artırılmasına yönelik olduğu için tolerans ile karşılanmaktadır. Öğrenen örgütler beş disipline bağlıdır. Bunlar; bireysel ustalık, yeni zihinsel modeller, paylaşılmış vizyon, takım öğrenmesi ve sistem düşüncesi olarak sıralanmaktadır. Bireysel öğrenme yoluyla gelişme öğrenen örgütler için bir başlangıç noktasıdır. Bireysel öğrenme ve gelişim sonrası işgörenler örgüte katkı sağlayabilirler. Değişim ve sürekli gelişmeyi benimseyen bir zihin yapısına sahip bireylerin oluşturduğu bir örgüt öğrenen örgüt olabilir. Bu örgütte, bireyler vizyon ve gerçekliğin vizyon ile ilişkisini kurdukları ölçüde öğrenme ve gelişim devam edecektir. Bireyler kendileri için nelerin önemli olduğunu belirleyerek (vizyon), mevcut durumu (gerçeklik) da göz ardı etmeden sürekli gelişim anlayışını hayata geçirebilirler. Takım çalışması ve sistem yaklaşımı örgütsel öğrenmeyi pekiştiren diğer iki disiplindir. Örgütler, bilgi üreticileri olarak ele alınabilir. Bireylerin kendi deneyimlerinin örgüt tarafından şekillendirilmesi ve daha sonra bu deneyimlerin örgütün tamamında paylaşılması sağlanarak bilgi üretimi gerçekleşir. Bu süreçte üretilen bilgi *zımni* (tacit) veya *açık* (explicit) bilgi olabilir. Zımni bilgi, bireyin deneyimleri sonucu elde edilir ve başkalarına aktarılması zordur. Açık bilgi ise, biçimsel bir dille başkalarına aktarılabilir ve bağlamdan bağımsızdır.

Bilgi üretme öğrenen örgütlerin en belirgin işlevlerinden biridir. Örgütlerde bilgi üretme süreci dört türdür. Birinci türde; bireyler arası zımni bilginin transferi söz konusudur. Öğrenme taklit ve gözlem yoluyla olur. Bu tür öğrenme sosyalleşme olarak ifade edilebilir. İkinci tür; bireyler arası açık bilginin transferidir. Bireyler açık bilgiyi bir araya getirirler. Bu tür öğrenmeye birleştirme denir. Üçüncü tür öğrenme; zımni bilginin açık hale getirilmesidir. Daha önce ulaşılamayan bilgiler açık hale getirilerek herkesin kullanabileceği bir biçime gelir. Bu tür öğrenmede bilgi berrak, telaffuz edilmiş bir biçimdedir. Açık bilginin zımni hale gelmesi de dördüncü öğrenme türüdür. Burada, birey elde ettiği açık bilgiyi kendi durumuna uygulayarak zımni bilgi haline çevirir. Bu türe içselleştirme denir. Dört tür öğrenme Şekil 1.2.' de görülmektedir. Bütün öğrenme türleri önemli olmasına rağmen, telaffuz ve içselleştirme örgütsel öğrenmeye en önemli katkıyı sağlayan iki öğrenme türüdür. Örgütlerde öğrenme bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde olur. Bireysel düzeyde bilgi üretmede bağımsızlık (otonomi) önemlidir. Bireyler faaliyet ve düşünceleri birleştirme serbestliğine sahip olursa, öğrenme deneme yanılma yoluyla olur. Grup düzeyinde, diyalog ve tartışma bilgi üretimi için önemlidir. Örgütsel düzeyde

ise, bilgi üretmede en kritik faktör yapıdır. Örgüt yapısı, etkileşime ve bağımsızlığa verdiği izin ölçüsünde bilgi üretimini kolaylaştırır. Bağımsızlık, etkileşim ve uygun yapı birlikte olduğu zaman örgütlerde etkin bilgi üretimi gerçekleşir (Şekil 1.2.)³⁸.



Şekil 1. 2. Bilgi Üretme Türleri

Kaynak: Nihat Erdoğan, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri,” Verimlilik Dergisi, 1999, No:1, s. 18.

Örgütsel öğrenme söz konusu olduğunda, en temel şekliyle, iki model üzerinde durmak mümkündür³⁹:

***Geleneksel örgütsel Öğrenme Modeli:** Bilgi akışının yöneticiden işgörenlere doğru aktığı bir örgütsel öğrenme modelidir.

***Modern Örgütsel Öğrenme Modeli:** Yönetici ve işgörenler arasında **karşılıklı** bilgi akışının söz konusu olduğu bir örgütsel öğrenme modelidir. Bu modelde yönetici, öğrenme ortamı yaratmaktan sorumlu iken, işgörenler öğrenmekten sorumludur.

Bu temel modellerin yanı sıra, daha spesifik öğrenme modellerinden de söz etmek mümkündür. Bir örgütte öğrenme, bireysel düzeyde meydana gelebileceği gibi, grupsal ve

³⁸ Erdoğan, a.g.e., ss. 17-18.

³⁹ Güney, a.g.e., s. 473.

örgütsel düzeyde de meydana gelebilir. Açık birer sistem olarak kabul ettiğimiz işletmelerde öğrenme olayı, **sistem düzeyinde** gerçekleşir. Bu tür bir öğrenme, işgörenlerin bireysel öğrenmelerinden çok daha fazlasını ifade eder. Burada işgörenlerin entelektüel sermayeleri ve hafızalarında öğrenilmiş olan kavramlar arasında bir sentez oluşturulur.

Örgüt, yaşamsal problemleri tanımlayıp çözdükçe, öğrenilenler bir depoda birikir. Örgütün üyelerinin ayrılması veya örgüte yeni insanların katılması sonucu elde edilen bilgiler de bu depoda yer alır ve tüm öğrenilenler, yeri ve zamanı geldiğinde kullanılır⁴⁰.

Günümüzde pek çok işletme öğrenen bir örgüt olma yolunda ciddi çabalar içerisine girdikleri halde diğer bazıları bu konuda adım atmamak konusunda ısrarlarını sürdürmektedirler. Örgütleri öğrenmekten alıkoyan sorunlardan ilki öğrenmeme hastalıkları olarak ifade edilmektedir. Öğrenmeme hastalıklarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

- Sorunu Kabul Etmeme
- Sorunu Görmemezlikten Gelme
- Bilgiyi Paylaşmama
- İlişkilendirememe
- Ders Almama
- Bilgi Üretilmesini Engelleme
- Geçmişin Başarılarına Sığınma

Öğrenmeme hastalığının yanı sıra, **kıt kaynaklar, politik sınırlamalar, kanuni yaptırımlar ve uygulamaya dönük problemlerden** dolayı da bir işletme her zaman öğrenme konusunda eyleme geçmeyebilir.

Örgütsel öğrenme çabalarının başarısı yeterli miktarda kaynağa, destekleyici bir ödül sistemine ve yöneticilerin teşvik edici ve esnek yaklaşımlarına bağlıdır. Bu şartlar sağlandığı takdirde, öğrenme çabalarının başarısız olması mümkün değildir.

⁴⁰ Güney, a.g.e., s. 473.

İşletmelerin son derece dinamik ve değişken bir çevrede yaşamlarını sürdürdükleri bilinen bir gerçektir. Teknolojide meydana gelen yenilikler yönetim anlayışlarını, üretim yöntemlerini ve pazarlama uygulamalarını büyük ölçüde etkileyecektir. Tüm bu gelişmelerin sonucunda, yeniliklere ayak uydurabilen işletmeler rakipleri ile mücadelede başarılı olacak, değişemeyen işletmeler ise yok olup gidecektir.

İşletmelerin yaşayabilmesinin en önemli şartlarından birisi öğrenmeye olan yeteneğin geliştirilmesidir. Bir işletme, yaşadığı çevredeki olaylardan sonuçlar çıkarıp, değişen çevre koşullarına uyabiliyorsa ve tüm bunlara ek olarak işgörenleri geliştiren bir sistem yaratabiliyorsa, öğrenen bir örgüt olarak kabul edilebilir. Dinamik ve rekabetçi olarak nitelendirdiğimiz çevrede yaşayan tüm örgütler öğrenmeye eğilimli birer örgüt değildir. Öğrenen bir örgütte var olan örgüt kültürünün, birlikte yaşama kültürünün gelişmiş olması, öğrenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, risk almaya yatkınlık, karşılıklı bir iletişimin olması, işbirliğini desteklemesi gibi bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu tür bir örgüt kültürünün yaratılması ise etkili bir liderlik becerisini gerekli kılar.

Öğrenen bir örgütte lider yöneticilik rolünün yanı sıra, tasarımcılık ve öğretmenlik rollerini de üstlenmek durumundadır. Bu süreçte oldukça aktif bir rol üstlenen lider, diğerlerini kontrol etme ihtiyacını bir kenara bırakıp açık ve şeffaf olmalı, bunun yanı sıra sorunlar, olaylar ve veriler arasında ilişkileri bir bütün olarak görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Ayrıca, öğrenen bir örgütün lideri, astların yaratıcılığını geliştirmeli ve gerekli durumlarda kendisini, onların yerine koyabilmelidir.

Öğrenen örgüt lideri, örgütün öğrenmeye olan yeteneğini kısıtlayan ve tehdit altına alan "öğrenmeme hastalıkları", kıt kaynaklar, politik ve yasal kısıtlamalar ve uygulamaya dönük problemlerle başa çıkabilecek güçte olmalı ve görev yaptığı örgütü, öğrenen bir örgüt haline getirip başarılı bir biçimde yönetmelidir⁴¹.

⁴¹ Güney, a.g.e., ss. 481-483.

1.2. Yalınlık ile Birlikte Gelişen Örgütsel Modeller

Yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının etkisi iki olgu üzerinde daha da belirgindir. Bu iki olgu; yönetim kademelerinin azalması ve örgütlerin bilgiye dayalı bir yönetim ve organizasyon anlayışına göre örgütlenmeleri olarak ifade edilebilir.

Yirmi birinci yüzyıl iş dünyasında yaşanan hızlı değişim ve değişen şartlar karşısında esnek bir yapıya sahip olabilmek örgütler için önem kazanmaktadır. Örgütlerin değişim hızı ve esnekliği, örgütlerin yalınlığı ile bilgi üretme kapasitelerine bağlı olacaktır. Bu süreçte sahip olunan insan kaynağı ile ihtiyaç duyulan insan kaynağını doğru sayı ve nitelikte eşleştirme örgütlerin esnekliğini etkileyen en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Yönetim ve organizasyondaki yeni gelişmeler sonucu yaygınlaşmaya başlayan anlayış işgörenlerin sistem yönelimli olmalarını gerektirmektedir. Sistem yönelimli bakış açısı, süreçler arası yatay ilişkileri ve bütünü görebilmek imkânı vermektedir. Bu amaçla çalışanların çapraz fonksiyonlarda tecrübe kazanması sağlanırken; aynı zamanda daha alt düzeydeki çalışanlara güç ve karar verme otoritesinin verildiği görülmektedir. Hiyerarşik örgüt yapılarının değişmeye ve yönetim kademelerinin azalmaya başladığı bir ortamda, çalışanları güdülemede kullanılabilecek yeni yollara ihtiyaç duyulmaktadır. Hiyerarşik örgütlerde, çalışanlar kendilerini örgüt içinde yükselme ile motive ederler. Ücret ve diğer ödüller bu örgütlerde hiyerarşik kademelere göre verildiği için üst kademelere yükselmek motivasyonu artırıcı önemli bir faktördür. Hiyerarşik örgütlerin üst kademelerinde uzmanlık yerine pozisyondan kaynaklanan gücü kullanma yaygındır. Ücret ve diğer ödüller uzmanlığa göre verildiği ve pozisyon gücü yerine bilgiye dayalı güç öne çıktığı zaman yükselmenin güdüleme özelliği azalmaktadır.

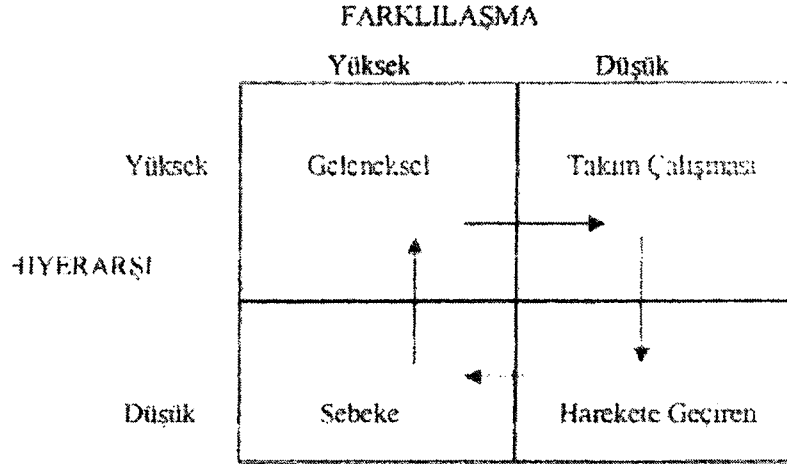
1.2.1. Şebeke Örgüt Yapıları (Network Organizations)

Hiyerarşi ve farklılaşma geleneksel örgütlerin baskın özellikleri arasındadır. Geleneksel örgütlenme anlayışı, dikey olarak yönetim kademelerinin hiyerarşik yapılanması ve yatay olarak da fonksiyonlarının farklılaşması üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise; hiyerarşik örgüt

yapıları yerine şebeke tipi örgüt yapıları, fonksiyonların birbirinden bağımsız farklılaşması yerine ise bu fonksiyonların bütünleşik olmasını sağlayan takım çalışması yaygınlaşmaktadır⁴².

Örgütlerde bazı kademelerin azaltılması sonucu, iş birimi kümelerinin oluştuğu görülmektedir. Yoğun rekabet ortamında örgütlere önemli avantajlar sağlayan şebeke biçiminde örgütlenmede teknolojik gelişmeler hızlandırıcı bir rol oynamıştır. Dahili şebeke, durgun şebeke ve dinamik şebeke örgütlerin başlıca türleridir. Şebeke türleri birbirine benzer olmakla beraber, her biri farklı rekabet çevresine uygun düşmektedir. Dahili şebeke, faaliyetlerini sürdürürken dış kaynaklardan yararlanmayı en alt düzeyde tutarken, durgun şebeke daha fazla dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçer. Dinamik şebekede ise, dış kaynaklardan yararlanma en fazladır. Şebeke biçiminde örgütlenmede bireylerin bilgi ve kabiliyetleri üzerinde durulur. Çalışanların bilgi ve kabiliyetlerini geliştirmek yöneticinin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Hiyerarşinin öneminin azaldığı bu yapılarda yöneticiler üst (amir) rolü yerine, rehber rolünü üstlenir. Şebeke örgütlerde hiyerarşinin azalmasına karşılık farklılaşma artmaktadır. Şebeke örgütler gibi günümüzde önemi sürekli artan takım çalışmasında ise farklılıkların azaltılması hedeflenmektedir. Yani farklılaşma yerine değişik bilgi, beceri ve görüş açılarının belli bir amaç için bir araya getirilmesi takım çalışmasında önemlidir. Yeni örgütsel yapıların oluşturulmasında farklılaşma ve takım çalışmasını dengeleme arayışı öne çıkmaktadır. Hiyerarşi ve farklılaşma boyutlarında gelişen yeni örgüt biçimleri Şekil 1.3.' te görülmektedir. Şebeke yapılarda hiyerarşiden farklılaşmaya yönelme, takım çalışmasında ise, farklılıkların belli bir amaca yönelik bütünleştirilmesi hedeflenmektedir. Bunu gerçekleştirmek için hiyerarşik yapılanma ile birlikte farklılaşmanın da en aza indirileceği örgüt yapılarının nasıl olacağı tartışılmaktadır. Harekete geçirici (enacting) biçiminde yapılanma hiyerarşi ve farklılaşmanın yapısal unsurlarını azaltarak dinamik çevre şartlarına örgütün cevap verme kabiliyetini artırmaktadır.

⁴² Erdoğmuş, a.g.e., s. 18.



Şekil 1. 3. Yeni Ortaya Çıkan Örgüt Biçimleri

Kaynak: Nihat Erdoğan, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri,” Verimlilik Dergisi, No:1, 1999, s.19.

Şebeke örgüt yapılarının etkinliğinde yöneticilerin rolü önemlidir. Yöneticiler iki engelin üstesinden gelmek zorundadır. Birinci engel entelektüel bir karakterde olup, ikinci engel tutumla ilgilidir. Çok şirketli tek bir örgüt anlayışını bazı yöneticilerin kavraması zor olmaktadır. Şebeke örgütün mantığını kavrayan bazı yöneticiler ise, insan yönetimi konusundaki bilgilerinin şebeke örgüt yapısıyla uyuşmaması dolayısıyla bu tür örgüt yapılarından uzak durmaya çalışmaktadır. Şebeke örgütlerin ortaya çıkmasıyla hiyerarşik, doğrusal ve bir örgüte bağlı kariyer anlayışı değişime uğramıştır. Bir örgütte uzun süre kalarak örgütsel hiyerarşide yükselmek imkânı azalmakta, onun yerine, yatay ilerlemeler ve sık kariyer değiştirmeler gelmektedir. Bu yüzden şebeke örgüt yapıları çevredeki değişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilerle donanmayı gerektirmektedir⁴³.

1.2.2. Yığılma Türü Organizasyonlar

Yöneticiler, hiyerarşinin çökmesiyle birlikte dünyadaki hızlı değişim ve rekabete cevap vermek amacıyla, yeni, alışılmadık dışında birtakım yapıların arayışına girmişlerdir. Bunun sonucu olarak günümüzde yepyeni organizasyon kavramlarına rastlamaktayız. Şebeke organizasyonları, küçülme, yalın organizasyon, sanal örgütler girişimci ekipler, kendi kendini

⁴³ Erdoğan, a.g.e., ss. 18-20.

yöneten takımlar vb. Bu terim ve kavramların organizasyon açısından anlamları her yönüyle net, açık, ve ölçülür hale gelmiş olmadığı gibi, bazen aynı düşünce değişik terimlerle de ifade edilebilmektedir.

Alışılmışın dışındaki yaklaşımların yapıları için ortak bir etiket, ortak bir isim yoktur. Bu terimlerin her birinin ortak bir isim için önemli sınırlamaları olduğundan, şirketler bir çok değişik terimler kullanırlar. Örneğin ekip çok yaygın bir terimdir. Ayrıca bu terim geleneksel hiyerarşi içinde de çok kullanılmıştır. Şebeke de yanılıcıdır. Bunun da anlamı çok fazladır. Teknik alanda haberleşme altyapısı olarak yaygın bir kullanımı vardır. Kendi kendini yöneten takımları ise büyük şirketlerin birimlerini ve kar merkezlerini içerir. Halbuki yığışımın uygulanabilirliği daha geneldir.

Yığışım terimi ise şimdiye kadar yönetsel alanda kullanılmamıştır. Yeni bir terim oluşu, alışılmış yaklaşımlara karşılık gelecek bir mana ifade etmemesi onun kullanımı için bir avantajdır. Bu terim şu anda birçok kimse için modern dünyaya uyum sağlama anlamına gelmektedir. Bu terim hakim hiyerarşinin bir kalıntı rolünü üstlenmesiyle, bir organizasyonda sınırların kaldırılması anlamını taşımaktadır.

Yığışım organizasyon, değişik disiplinlerden gelen kişilerin hiyerarşik ve mevki otoritesiyle değil, sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı olarak sürekli veya geçici bazda belli işleri grup üyelerinin kendi alanlarında geliştirecekleri uzmanlık, karar verme düzeni ve müşterilerle ilişkiler çerçevesinde gerçekleştirdikleri bir çalışma grupları organizasyonudur.⁴⁴

İşlerin yerine getirilmesinde görev odaklı olmak yerine süreç odaklı olmanın önem kazanması nedeniyle bir süreç bir tek ekibin işi haline gelmiş ve süreç yönetimi de bu ekibin görevinin bir parçası haline gelmiştir. Süreçten sorumlu ekiplere de yığışım adı verilmektedir. Bir zamanlar kendilerine verilen talimatları yerine getirmekle yetinen insanlar artık kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başlamışlardır. İş için kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak yöneticilerin geleneksel rollerinin ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Bu durum işlevsel organizasyonların varoluş nedenlerini ortadan kaldırmaktadır. Yani önceden bir çok

⁴⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s. 309.

görevlere ayrılmış bir işi bir arada tutmak için her görevin başında bulunması gereken yöneticilere ihtiyaç kalmamıştır. İş birbirleriyle eşit olan ve bağımsız şekilde çalışan ve az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetici sayısı azdır, çünkü bir yönetici sadece yedi kişiyi yönetebilirken, bu sayı otuza çıktığında onlara ancak antrenörlük yapılabilir. Bu nedenle yığılma ekiplerinin yöneticiye değil, antrenöre ihtiyacı vardır. Bu koşullar altında yönetim görevi aynı zamanda iş yapan bir dizi insana yüklenmiş olur.

Birçok değişik türde yığılma organizasyon tipi oluşturmak mümkündür. Aşağıda tipik bir yığılma organizasyon yapısı verilmiştir. Bu yapıdaki başlıca bölümler şöyle sıralanabilir⁴⁵:

- 1- Çekirdek Ekip
- 2- Faaliyet Bölümleri
- 3- Eleman Bölümleri
- 4- Proje Ekibi
- 5- İttifak Ekipleri
- 6- Değişim Ekipleri

Günümüzde hiyerarşik karar verme mekanizmasının maliyeti oldukça yüksektir. Meydana gelen tüm sorunların hiyerarşinin üst basamaklarına aktarılması, hızla değişen bir pazara göre kararların çok yavaş verilmesine yol açmaktadır. Artık günümüz şirketlerinde ön cephedeki elemanlarına kendi kararlarını alma yetkisinin verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Görev odaklı olmak yerine süreç odaklı olacak şekilde organize olmuş şirketlerde ekipler birbirini takip eden birçok işleri yaparak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra dikey olarak da birleştirmektedirler. Dikey birleştirme elemanlarının yanıt alabilmek için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine kendi kararlarını kendilerinin vermesi anlamına gelmektedir. Günümüzde karar verme o işin parçası olur. Elemanlar işin eskiden yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bu parçasını da kendileri üstlenmektedirler, işi yatay ve dikey olarak birleştirerek gecikmeler önlenir, genel giderler düşer, müşterilerden gelen tepkiler azalır.

⁴⁵ Eren, a.g.e., s. 308.

Yığılmanın hiyerarşik ve matriks örgütlere göre kuvvetli yönlerini şu şekilde açıklayabiliriz⁴⁶:

- 1) Personelde daha fazla güven duygusu yaratma ve onu yetkilendirme,
- 2) Sabit ve devamlı genel yönetim giderlerinin düşük düzeyde tutulması,
- 3) Girişimciliği daha çok geliştirme,
- 4) Daha mükemmel, esnek ve değişen koşullara uyabilen bir örgüt,
- 5) Yeni teknolojilere daha açık olma ve bunun daha iyi kullanımı,
- 6) Çalışanların örgütte tutulmasını başarmak ve işgücü devrini düşürmek,
- 7) Adaletsiz terfi riskinin azalması ve huzursuzluk ve çatışmaların önlenmesi.

Yığılımların yararların açıkladıktan sonra başlıca zayıf yönlerini de şöyle sıralayabiliriz⁴⁷:

- Yığılımda başarı liderliğin kalitesine bağlıdır,
- Çalışanların motivasyonu kırılabilir,
- Uzmanlık ve inceleme kaybolabilir,
- Bazı yönetsel kontroller kaybolabilir,
- Kazançlar daha çok gelip geçici olabilir,
- Yığılımlar patrona sadakati zayıflatabilir.

1.2.3. Optimum İşletme Büyüklüğü (Rightsizing)

Azalan satışlar, artan rekabet, ekonomik çalkantı, kaybedilen müşterileri maliyet kısıcıcı emirler, ve orantısız işgücü iş hayatındaki üzücü faktörlerden bazılarıdır. Bu tür zorluklara karşı bir çok firma gerek insan kaynaklarını gerekse finansal kaynaklarını optimum işletme büyüklüğü adı verilen bir süreç yoluyla yeniden konumlandırmaktadır.

⁴⁶ Eren, a.g.e. ,s. 316.

⁴⁷ Eren, a.g.e, ss. 318-320.

Şu ana kadar bilinen manasıyla optimum işletme büyüklüğü, ya da işletmenin büyüklüğünün yeniden belirlenmesi organizasyon içerisinde bir çok farklı mana içermektedir. İş gücünün azaltılması, fonksiyonların yok edilmesi ya da küçültülmesi, masrafların azaltılması, sistem ve politikaların yeniden tasarlanması gibi manalar içerebilmektedir. Aynı zamanda işletmenin büyütülmesi (upsizing) yani belli alanlar işgücünün artırılması, ya da yan alanlarla büyüklüğün dengelenmesi (sidesizing) ile işgücünün başka alanlara kaldırılması gibi durumları da içerebilir. Ne yazık ki yanlış işletme büyüklüğü (wrongsizing) veya bir firmanın kaybetmemesi gereken anahtar bir beceriyi kaybetmeyi de içerebilir.

Bugünlerde işgücü azaltılması optimum işletme büyüklüğü adına yaygın olarak başvurulan bir metottur, ve bu karar çoğunlukla kısa vadeli kar amacı tarafından yönlendirilmektedir.

Eğer optimum işletme büyüklüğüne ulaşma çabaları sadece maliyetleri azaltmak için yapılmaktaysa, yapılan çalışmaların organizasyon üzerinde maalesef çok az etkisi olmakta ve bu etki kısa süreli olmaktadır. Ne kadar insanın gerekli olduğunu belirleyen bir metot oluşturmadan insanların işten çıkarılması aynı krizi yeniden kısa bir zaman dilimi içerisinde oluşturacak kısa vadeli bir çözümdür. Optimum işletme büyüklüğünün bulunması ile küçülme arasında fark optimum işletme büyüklüğünün bulunmasının stratejik bir adım olması, küçülmenin ise eski hatalara karşı verilen basit bir tepki olmasıdır.

Optimum işletme büyüklüğü iş stratejisine, maliyetin neden olduklarına ve insan sermayesi konularına dikkatini veren firmaların kendilerini yeniden keşfetmeye yönelik planlanmış bir aktiviteleri olduğu surette işe yaramaktadır. Yöneticilerin çalışanları işten çıkarmalarının aksine iyi bir optimum işletme büyüklüğü programı organizasyonel üretkenlik ve etkinlik için iş süreçlerini yeniden tasarlayarak ilerlemeler kaydetmeyi amaçlamaktadır.

Başarılı bir optimum işletme büyüklüğü programı çalışan sayısının ve maliyetlerin azaltılmasından daha fazlasıdır. Çoğunlukla maliyeti azalttığı kadar işi de azaltmaya yöneliktir; süreçleri ve organizasyonel yapıyı yeniden tasarlayarak maliyetleri azaltmanın ve organizasyonel üretkenliğin artırılmasının yollarını arar. Bu yapılanlar sonucunda arzu edilen sonuç ise kaynakların rekabetçi avantaj yaratan firmanın asıl yeteneklerine odaklanmasıdır.

Uzun vadede başarılı olmak için optimum işletme büyüklüğünün firmanın tüm stratejileriyle bağdaştırılması, konsolidasyon gerekli olanlar da dahil olmak üzere kritik büyüme alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Optimum işletme büyüklüğü dinamik bir süreçtir ve sürekli olarak değerlendirilmesi gereklidir. Optimum işletme büyüklüğü stratejik amaçlara ulaşmak ve üretkenliği arttırmak için süreçlerde ve yapılarda sürekli gelişime bağlıdır⁴⁸.

1.2.4. Basık ve Yalın Örgütler

Ekonomik etkinliği ve performansı artırmak örgütlerde yalınlaşma ve basıklaşma eğiliminin ana nedenleri arasındadır. Örgütlerin basıklaşması ve yalınlaşmasıyla birlikte işe dayalı yapılanan örgütler yeni bir meydan okuma ile karşılaşmaktadır. İşe dayalı örgütlenen sistemler, hiyerarşik kariyer ve sorumluluklar üzerine bina edildiği için, örgütlerin basıklaşması işgörenlerin yukarıya doğru ilerleme imkânlarının azalmasına neden olmaktadır. Basıklaşma eğilimi işgörenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için, örgütlerde yeni kariyer yollarının bulunmasını gerektirmektedir.

Örgütlerde yalınlaşma üç bakış açısı ya da aşamadan oluşur: Geçiş aşaması, yalınlık durumu ve yalın örgütü yönetmek. Örgütlerin basıklaşması, yöneticilerin kontrol alanının genişletmektedir. Bu yüzden yeni örgüt yapılarında hat yöneticileri kendilerini şu konularda yetiştirmelidir;

- i) Kendi elemanlarını yönetme,
- ii) Seçme ve geliştirme,
- iii) Takım kurma ve önderlik etme,
- iv) Anlaşmazlığın olduğu durumlarda liderlik sağlama,
- v) Yüksek düzeyde akıl yürütme ve düşük düzeyde otorite ile yönetme.

Örgütlerde yönetim kademeleri boyunca yükselmek önemli bir motivasyon aracıdır. Yalınlaşma ve basıklaşma sonucu yönetim kademeleri azalmakta, bunun sonucu olarak da

⁴⁸ Barbara Davidson, "The Difference Between Rightsizing and Wongsizing," *The Journal of Business Strategy*, Vol:23, No: 4, Jul/Aug 2002, ss. 31-32.

yükselme imkânları sınırlı hale gelmektedir. Yalınlaşma ve basıklaşma sonucunda örgütlerde dikey ilerleme yerine yatay ilerleme artmaktadır. Basıklaşma ve yalınlaşma sonucu örgüt içi iş ve pozisyon sayısı azalmaktadır. Daha üst pozisyonlara yükselme imkanının azalması önemli bir motivasyon aracının kullanılamamasıyla sonuçlanmaktadır. Basık ve yalın örgütlerde nitelikli işgörenleri pozisyon ve statü vermeden örgütte tutabilmek kariyer ile ilgili en önemli sorun olarak görülmektedir⁴⁹.

1.2.5. Küçülme (Downsizing)

Organizasyonel küçülme stratejisi 1990'ların başından itibaren işletmelerin çok yoğun olarak kullandığı stratejiler arasında yerini almıştır. Küçülme, işletmelerin kademe azaltma, faaliyet alanı daraltma ve bazı faaliyetlerde taşeron kullanma şeklinde gerçekleşmekte ve işletmelerin işgücü miktarında, boyutunda, çalışma yöntem ve süreçlerinde bir değişiklik ve gelişmeyi içeren, rekabet avantajı ve müşteri tatmini sağlamak için izlenen bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır⁵⁰.

Organizasyonel küçülme, organizasyonun verimliliğini, üretkenliğini ve rekabet gücünü iyileştirmek için tasarlanmış ve yönetim tarafından gerçekleştirilen bir dizi aktivitelerden oluşur. Yüzeysel olarak bakıldığında, küçülme sadece organizasyonun büyüklüğünde bir azalma olarak yorumlanabilir. Bu durumda, küçülme “örgütsel gerileme” kavramıyla karıştırılabilir. Fakat bu ikisini hem kavramsal hem de gözlemsel olarak ayıran önemli farklar vardır. Ayrıca küçülmenin, ters yönde büyüme, çevreye uyum sağlayamama ve işten çıkarmalardan da farkı vardır⁵¹.

Küçülme sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir. Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Böylece maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk cevap verme, müşteri

⁴⁹ Erdoğan, a.g.e., ss. 20-21.

⁵⁰ Sevcin Güleç ve Aykut Bedük, “Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama),” 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi' ne sunulan bildiri, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s. 701.

⁵¹ Kim S. Cameron, Sarah J. Freeman ve Anil K. Mishra, **Downsizing And Redesigning Organizations**, ss. 25.

ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde etmeye çalışır. Küçülme stratejisi yenileme ve yeniden yapılanma gibi çabalardan sonra orta çıkabilir ve küçülme sonunda dış kaynakları kullanma gibi sonuçlar doğurabilir⁵².

İşletmeler, örgütsel küçülme stratejisini, maliyetleri azaltmak, kararları hızlandırmak, çevreye daha çabuk cevap vermek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, kişisel sorumlulukları daha çabuk izlemek gibi hedeflere ulaşmak için uygulamak istemektedirler. Kısaca bu stratejiyle küçülerek büyüme hedeflenmektedir. Örgütsel küçülme stratejisini sadece işletmeler kullanmamakta kamu sektöründe yaşanan sorunlar da bu kurumları küçülmeye yöneltmektedir. Özellikle kamu sektörünün hantal bir yapıya sahip olduğu düşüncesi bu stratejinin kamu kurumları için de uygun bir strateji olarak kabul edilmesine sebep olmaktadır. Ancak kamu sektöründe küçülme stratejisi özel sektöre oranla daha zor gerçekleşmekte, küçülme sonucu yaşanacak sorunlar daha fazla hissedilmekte ve daha büyük tartışmalara sebep olmaktadır⁵³.

Kademe azaltma, küçülme stratejisinin en çok kullanılan şeklidir. Kademe azaltma, yöneticilerin kontrol alanını genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın (fazlalıkları atılmış ince) hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Hatta reengineering ve empowerment ile birlikte kullanıldığında, süreçlerin yeniden dizayn edilmesiyle müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olacaktır. Bu şekilde reengineering', kademe azaltması ve empowerment sonucu olarak cevap verme süresinin kısaltılmış olması, günümüz koşullarında önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bunun dışında, son yıllarda yönetici ile astları arasındaki hiyerarşiyi kaldırmak, yani sıfır hiyerarşi ideal bir durum olarak kabul görmeye başlamıştır. İşletme fonksiyonlarını azaltmak küçülme stratejisinin bir diğer boyutunu oluşturur. Dış kaynakları kullanmak maksadıyla, işletme

⁵² Koçel, a.g.e., ss. 331-332.

⁵³ Güleç ve Bedük, a.g.e., s. 701.

bir kısım fonksiyonlarını tasfiye edebilir. Küçülme stratejisinin bir başka uygulama şekli ise, dikey bütünleşme yapmış olan bir şirketin, kendisi için ürettiği girdi veya çıktıları ayrı ayrı SİB olarak tanımlayarak, bağımsız yönetimler oluşturmaktır. Böylece, büyük bir yapı bölünerek, birden fazla küçük yapıya dönüşür.

Küçülme stratejisi, işletmenin faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamına gelmez. Yönetim yapısını küçülterek dış kaynakları kullanarak veya büyük bir transatlantik yerine küçük küçük gemilerden oluşan bir filo kurarak, büyümek anlamına gelir. Bu açıdan, buna 'küçülerek büyüme' stratejisi demek daha doğru olur.

80'lerin başı ile sonu arasındaki işletme gelişimlerine şöyle bir göz atacak olursak

1. 80'lerin başında daha büyük organizasyonlar daha iyi iken, 80'lerin sonunda daha küçük örgütler daha iyi olarak nitelendirilmektedir.
2. 80'lerin başında kesintisiz büyüme iyi ve arzu edilir iken, 80'lerin sonunda küçülme ve yavaş büyüme doğal sayılmaktadır.
3. 80'lerin başında ağır, hantal ve katı yapı bir örgüt yapısı 80'lerin sonunda esnek yapı ve yalın hiyerarşiye dönüşmüştür.

Küçülme ve işten çıkarma arasındaki fark her birinin içinde olması gereken işlem çevresi ve kullandıkları yolların bir yansımasıdır. Her ikisindeki ortak etki çalışan sayısındaki ve işgücü maliyetindeki net azalmadır. Görünmeyen etkiler ise işletmenin stratejik durumu açısından daha kritik noktalardır. Bu etkiler işletmenin uzun dönem karlılığını, ürün/hizmet kalitesini ve çalışanların memnuniyet seviyelerini belirleyecektir. Küçülme işletmeye bir yığın stratejik fırsatlar sunarken, işten çıkarmalar uzun dönemde negatif etkilerle sonuçlanır. Bu çalışmanın her bir aşamasında bu farklar ve çalışan sayısındaki azalma tartışılacak ve her ikisinin stratejik karşılaştırılması ile sonuçlanacaktır.

İşgücü maliyetini azaltma çalışan sayısını azaltmayı içermez. Bu durum bazı organizasyonlarda çalışma saatlerini ve ücret oranlarını düşürmek olarak da gösterilebilir. Tablo 1.1. 'de gösterildiği gibi işten çıkarma için yönetimin kullanabileceği teknikler sınırlı iken, iyi

planlanmış bir stratejik küçülmede yöneticiler daha fazla seçeneğe sahiptirler. Küçülme organizasyonel kültürü değiştirmede de daha güçlüdür ve işten çıkarma kadar hızlı bir şekilde uygulanabilir. Küçülme gereksiz iş süreçlerinin cerrahi bir eliminasyonu iken, işten çıkarma kısa dönem karlılık için yönetimin kısıktırılmasıdır⁵⁴. Organizasyonel küçülme yalın organizasyona geçen firmaların uygulaması gereken bir strateji olduğundan, daha ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 1. 1. Küçülme ve İşten Çıkarmanın Organizasyonel Etkileri ve Kullandıkları Araçlar Bakımından Karşılaştırılması

Araçlar	Küçülme/ İşten Çıkarma	Organizasyonel Etki
Odak- headcount	Küçülme/İşten Çıkarma	
Erken emeklilik		Maliyet azalması
Fazlalıkları Eleme		Kültürel Geçiş Başlangıcı
		Kısa ve uzun dönem etkiler
Odak- işten çıkarmadan Küçülme		
maliyet azaltma		
Ücret azalışı		Maliyet azalması
Çalışma saati azalışı		Kültürel geçiş
		Kısa ve uzun dönem etkiler
Odak- organizasyonel tasarım	Küçülme /İşten Çıkarma	
Fonksiyon eliminasyonu		Maliyet azalması
Birim rasyonelleştirme		Uzun dönem etkiler
Yatay hiyerarşi		Prodüktivite odaklanması
Odak- organizasyonel tasarım	Küçülme	
Meslek paylaşımı		Takım çalışması
İş değişimi		Prodüktivite odaklanması
Esnek iş uygulamaları		1-2 yıllık planlar
Odak- kültür değişimi	Küçülme	
Eğitim		Takım çalışması
Yeniden yeteneklendirme		Prodüktivite odaklı
Sorumluluk verme		Uzun dönemli odaklanma
Sürekli gelişme		Uzun ve kısa dönemli planlar
Sürekli küçülme(rightsizing)		

Kaynak : David C. Band ve Charles M. Tustin, “Strategic Downsizing,” **Management Decision** (1995), Vol: 33, No:8, ss. 36-45, s. 38.

⁵⁴ David C. Band ve Charles M. Tustin, “Strategic Downsizing,” **Management Decision** (1995), Vol: 33, No:8, ss. 36-45.

1.2.5.1. Organizasyonel Küçülmenin Anahtar Özellikleri

Küçülme örgüte olan bir şey değil, organizasyonların bilerek bir amaç için gerçekleştirdikleri bir konudur. Bunun için küçülme öncelikle bir amaca yönelik faaliyetler dizisidir. Bu, küçülmeyi pazar payı kaybı, gelir kaybı ya da istenmeyen insan kaynakları kaybı gibi özelliklerle çağrıştırılan örgütsel gerilemeden farklı kılar.

İkinci olarak sadece personel azaltmakla sınırlı olmamasına rağmen, genelde personel sayısında azalmayı içerir. Ayrıca transferler, emeklilik teşvikleri, işten çıkarmaları da içerir. Fakat küçülme her zaman personel azaltılmasını içermez. Çünkü yeni ürünlerin eklendiği, yeni gelir kaynaklarının açıldığı veya yeni işgörenlerin eklenmeyip ek işçilerin alındığı durumlar da olabilir. Bu durumda önceki durumlara göre birim çıktı başına daha az işçi düşer.

Üçüncü olarak, küçülme organizasyonun verimliliğini artırma ve/veya geliştirme üzerine odaklanmıştır. Küçülme, maliyetleri kısıtlamak, geliri arttırmak ya da rekabeti güçlendirmek için reaktif olarak uygulanır. Her iki durumda da, küçülme genellikle maliyetleri düşürmek veya kısıtlamak için uygulanır.

Son olarak, küçülme, bilerek ya da bilmeyerek çalışma ve/veya iş süreçlerini etkiler. İşgücü azaltıldığı zaman örneğin aynı miktar işi yapacak daha az işçi kaldığı zaman bunu hangi işlerin yapıldığı ve nasıl yapıldığı üzerinde etkisi vardır. İş yükü, verimsizlik, çatışma ve moral bozukluğu muhtemel sonuçlardır. Bunun tersine üretkenlikte artış gibi olumlu sonuçlara da gebe olabilir.

1.2.5.2. Küçülme İçin Uygulanan Stratejiler

İşgücü azaltma stratejisi de diyebileceğimiz birinci strateji, temel olarak işgücündeki işçi sayısını azaltmak üzerine odaklanır. Erken emeklilik, transferler ve yer değiştirmeler satın alma paketleri, altın paraşüt, aşındırma, iş bankaları ve de azami olarak geçici olarak işten çıkarmalar ve işten kovulmalar gibi aktivitelerden oluşur. Bu aktiviteler sadece bir direktifle uygulanabilir.

Bu strateji kapalı bir odaya bomba atmaya, kapısını kapayıp sonuçta işgücünün belli bir yüzdesini eleminin beklenmesine benzer. Kimin eleneceğini kimin kalacağını tahmin etmek güçtür. Önceden hangi işçilerin satın alma paketinden ya da erken emeklilikten avantaj sağlayacağını tahmin etmek güçtür. Ayrıca hangi bilginin hangi kurumsal belleğin ve hangi kritik yeteneklerin kaybedileceğini tespit etmek de zordur.

Ani büyüklük azaltmanın yanında, bu stratejinin asıl amaçları organizasyonu var olan ciddi duruma karşı uyandırmak, günden güne işlerde maliyet kurtarmaya motive etmek ve organizasyonu gelecek değişim için harekete geçirmektir. Diğer taraftan, işgücü azaltma stratejisinin neden olduğu zarar organizasyonu harekete geçirmenin pozitif etkilerini dengeleyebilir.

Bu strateji diğer stratejilerin yokluğunda uygulandığında, nadir olarak pozitif ve sonuçları bakımından genelde negatiftir.

İkinci küçülme stratejisi, organizasyonu **yeniden tasarlama** stratejisidir. Bu stratejinin temel odak noktası işçilerden ziyade işi kesmektir. Genellikle fonksiyonları, hiyerarşik seviyeleri, grup veya kısımları ve ürünleri elemek gibi aktiviteleri içerir. Diğer örnekler, görevleri yeniden tasarlamak, birimleri konsolide etmek, birleştirmek ve çalışma saatlerini azaltmaktır. Yeniden tasarlama stratejisi, çabucak uygulamak için zor olduğu için orta vadeli bir stratejidir.

Daha az işçiye daha fazla iş yığmak ve iş yükü riskine girmek yerine, bu strateji, değişimlerin iş süreçlerine ve örgütsel düzenlenmelere hedeflendiğinden emin olmamıza yardım eder. Küçülen organizasyon basitleştirilmiş yapısından dolayı daha büyük verimlilik sağlayabilir.

Üçüncü küçülme stratejisi, **sistem** stratejisidir. Örgüt kültürünü ve işçilerin davranış ve değerlerini değiştirme üzerinde odaklaşması bakımından diğer iki stratejiden farklıdır. Küçülmeyi bir yaşam tarzı sürekli bir süreç olarak yeniden tanımlar. Küçülme organizasyonun bütün yönlerinin basitleştirilmesiyle eşitlendirilmiştir. Bütün sistem ile kasıt tedarikçiler, envanter, tasarım süreçleri, üretim metotları, müşteri ilişkileri, pazarlama ve satış desteği vs. müşteri zincirindeki maliyetlerdir. Küçülme hedeflerine örnek olarak bekleme zamanlarını, cevap verme

zamanlarını, tedarikçi sayılarını, kural ve düzenleme sayılarını azaltma verilebilir. Bütün işçiler maliyetleri azaltmakla ve yeni geliştirmeler bulmakla sorumludurlar.

Yeniden tasarlama stratejisiyle birlikte iş gören eğitimi, sistem teşhisi ve takım oluşturmaya yatırım yapmayı bile gerektirebilir. Bir sistem stratejisinin amacı, uzun vadede devamlı, tekrarlayıcı işgücü azaltma stratejilerinin uygulanma ihtiyacından kaçınmaktır.

Bu üç küçülme stratejisi, karşılıklı dışkan (mutually exclusive) değildir. Gerçekte sistem stratejisini kullanan şirketler, işgücü azaltma stratejisini de uygulamıştır. İkinci strateji ani sonuçlar elde etmek için kullanılırken, birincisi organizasyonun geleceğini konumlandırmak için kullanılmıştır.

Organizasyonlar kullandıkları küçülme stratejilerinin derinlik ve genişliklerine göre sınıflandırılabilir. Aynı tip faaliyetten çokça uygulayan firmalar, stratejilerinde daha fazla derinlik sahibidirler. Daha çok çeşitli stratejiler kullanan şirketler stratejilerinde daha fazla genişliğe sahiptirler⁵⁵.

Tablo 1. 2. Küçülme Stratejisi

	İşgücü Azaltma	Örgütün Yeniden Tasarımı	Sistem
Odak Noktası	İşçiler	İşler ve Birimler	Kültür
Neyi Eler?	İnsanlar	İş	Statüko Prosesler
Uygulama Süresi	Çabuk	Makul	Geniş
Zamansal Hedef	Kısa Dönem	Orta Dönem	Uzun Dönem
Neyi Engeller?	Uzun Dönemli Adaptasyon	Çabuk Ödemeler	Kısa Dönemli Maliyet Kurtarmalar
Örnekler	Aşındırma, İşten Çıkarma, Erken Emeklilik, Satın alma Paketleri	Fonksiyonları Eler. İşleri yeniden tasarlar. Tabakaları Eler.	Herkesi İçerir. Her şeyi Basitleştirir. Sorumluluğu Değiştirir. Devamlı Gelişme Sağlar.

Kaynak: Hayri Baraçlı, Endüstri Mühendisliğine Giriş Ders Notları, Nisan 2003.

⁵⁵ Hayri Baraçlı, Endüstri Mühendisliğine Giriş Ders Notları, Nisan 2003.

Küçülmenin amaçları olarak şunları sayabiliriz⁵⁶:

1. Maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
4. İletişim bozukluklarını gidermek,
5. Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
6. İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
7. Güçlendirmeyi hızlandırmak,
8. Verimliliği artırmak,
9. Yeni fikirlerin daha kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
10. Sinerjiyi artırmak,
11. Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek,

Yapılacak iyi bir planlama ile;

- Eldeki hizmetler, ihtiyaç duyulduğu ölçüde kullanılacaktır,
- İşgücü ağırlıklı süreçler azaltılacaktır,
- Önemli miktarda para ve zaman tasarrufu yapılacaktır,
- Karmaşık küçülme sorunları, birlikte çalışılarak çözme olanağına kavuşulacaktır.

⁵⁶ Oktay Eser, “Küçülürken İK Ne Yapmalı? Bir Küçülme Politikası Takip Edilirken İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışanların Organizasyona Bağlılıkları ve İş Tatmininin Sağlanmasında Nasıl Hareket Edilmelidir?”, Kalder Forum, Temmuz-Ağustos-Eylül 2001, s. 4.

1.2.5.3. Küçülme Başarısızlıklarının Sebepleri

Küçülmedeki başarısızlıkların istenen faydaların elde edilmesini engellemeleri konusunda bir dizi sebep bulunmaktadır. Küçülmedeki başarısızlık iki ana sebebe bağlanabilir. Birinci ana sebep, küçülmenin genellikle firmanın daha geniş olarak yeniden konumlandırılması olarak alınmamasıdır. İkinci sebep de, niyetlerinin çok iyi olmasına rağmen, bazı şirketlerin hiçbir riski göze almayarak rekabet edebilme yeteneklerini kaybetmeleridir. Küçülme en azından izolasyonda kötü kalite, esnekliğin bulunmaması, yanlış yönlendirilen veya modası geçmiş stratejiler, teknolojik olarak geri kalmışlık, yeni ürünleri piyasaya sürmedeki yavaşlık, çok fazla çeşitlenme ve/veya sinerjilerin oluşturulamaması, kavrayamama veya rakiplerin karşı stratejileri, etkili olmayan pazarlama vs. gibi durumlarda uygun bir cevap olmayabilir.

Bu başarısızlıkları yok etmek için işten çıkarılanların yerine danışmanlar alınabilir, stratejik işletme birimlerinin fonksiyonlarında üst üste binmeler olabilir ve hat yöneticilerinin firmaların pahalı buldukları insan kaynakları faaliyetlerinde bulunacaklarsa eğitim almaları gerekebilir. Bunun sonucunda da işten çıkarılan bazı çalışanların tekrar danışman olarak işe geri alınmaları söz konusu olabilir. Daha da ötesi, şirkette kalan çalışanların etkisinin ihmal edilmesinin uzun vadeli problemlerin ana gerekçelerinden birisi olduğu konusunda artan oranda bir görüş bulunmaktadır⁵⁷.

Yapılan araştırmalarda, küçülmenin, moral ve verimlilik değişkenleri ile ters korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda, beklentilerin açıklığı, iletişim ve tanımanın moralle doğru korelasyona sahip olduğunu ve küçülme olayının negatif sonuçlarına göre çalışanlar üzerinde daha büyük bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Küçülme konulu literatür incelemesine dayalı olarak, kurumsal küçülme ve moral arasında - bir ilişkinin mevcut olduğuna dair yeterli delil bulunmaktadır. Yine, küçülmeyi gerçekleştirirken yönetim metotlarının, küçülmenin verim, moral ve kurumsal algılanma üzerindeki etkisini pozitif veya negatif olarak etkileyebileceği de görülmektedir. Küçülme ve kültürel değişim yeterlilikleri arasında bir ilişkinin olduğunu gösteren ampirik bir delil yok gibi gözükmemektedir⁵⁸.

⁵⁷ Nicholas Kinnie, Sue Hutchinson ve John Purcell, "Downsizing: is it always lean and mean?" **Personel Review**, Vol. 27, No:4, 1998, ss. 304-305.

⁵⁸ Jerry Wagner, "Downsizing Effects on Organizational Development Capabilities at an Electric Utility," **Journal of Industrial Technology**, Vol: 15, No:1, Kasım 1998-Ocak 1999, s. 3.

1.2.5.4. Küçülmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumlulukları

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların örgüte bağlılık ve iş doyumu konusunda ilk adımı iletişim kanallarını belirlemekle atacaktır. Sosyal bir ilişki kurulurken, sosyal süreçler için iletişim sinir sistemi görevini görmektedir. İnsanlar arası ilişkilerde varılan optimum nokta iletişim ağı sayesinde olmaktadır. İyi bir iletişim, uyumlu bir yapının; kötü bir iletişim ise, çatışma içindeki sosyal bir yapının temelidir⁵⁹.

İKY için çalışanın firmaya bağlılığını koruyacak ve iş tatmini sağlayacak bir reçete sunmak istiyorum. İKY, bu bakış açılarını genel müdür ve üst yönetime anlatabilmeli ve onlara yardımcı olmalıdır.

Küçülme, şirket prosedürlerini veya sendika politikalarını ihlal ediyorsa ya da korunmuş bir gruba karşı ayrımcılık yapıyorsa dava konusu olabilir. Şirkette kalanlar, özellikle en iyi çalışanlar ve dışarıda pazarlık gücü yüksek olanlar, çıkarılan insanlara iyi muamele yapılmaması, politikanın haksız olması ya da kurumun insanları nesneler olarak görmesi gibi bir fikre kapılırlarsa işten ayrılabilirler. Artan teknoloji ve uzman personelin sayısının azalması çağında, işe alma çabası ile işte tutma çabası eşit seviyededir. Bu sebeple, yöneticiler değerli çalışanlarının işten ayrılması kararını hemen veremezler. Stratejik planlama ve uygulama, insan kaynakları çağında, kurumun diğer departmanlarıyla eşit önemdedir⁶⁰.

Aşağıdaki kontrol listesi stratejik küçülme yapılmadan önce, işletmeden ayrılacak ve işletme içinde kalacakların memnunsuzluklarını en aza indirmek için dikkat edilmesi gereken kriterleri göstermektedir. Bunlar⁶¹:

- Küçülme stratejisinin odak noktası nedir?
- Ne gibi araçlar kullanılmalı?

⁵⁹ Muhsin Halis, “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ne sunulan bildiri, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayını, 25-27 Mayıs 2000, s. 529.

⁶⁰ Anne Osborne Kilpatrick, “When in Doubt, Don’t: Alternatives to Downsizing,” **Management**, Vol:2, No:3, 1999, s. 213.

⁶¹ Band veTustin, a.g.e., s. 40.

- Küçülme sürecini kim yönetmeli?
- Ayrılanlar ne tür karşılık alacaklar ve ne zaman alacaklar?
- Ayrılanlar için ne gibi destekleyici programlar yapılacaktır?
- Kalanlar için ne gibi destekleyici programlar yapılacaktır?
- Planlama sürecinde çalışan temsilcileri hangi oranda bulunacaktır?
- Hissedarlara hangi bilgiler sunulacaktır?
- Bu bilgiler ne zaman bildirilecektir?
- Ayrılanlar nasıl belirlenecektir?
- Ayrılanlar ne zaman gidecektir?
- Ayrılanlar nasıl ve ne zaman haberdar edilecektir?
- Kalanların işleri yeni yapıyı yansıtacak şekilde nasıl ve ne zaman yeniden organize edilecektir?
- Ne gibi eğitim gereklidir ve bunu kim idare edecektir?

Bu planlama aşamasında takdir edilmesi gereken, küçülme stratejisinin görünen dürüstlüğü ve bununla birlikte gelen çalışma koşullarındaki değişikliklerdir ki; bunlar geride kalan çalışanların olumsuz düşüncelerini azaltan önemli noktalardır. Küçülme süreci ve çevre şartlarının değişmesi kalanları ciddi bir şekilde etkileyecektir ve bunların planlanması gerekmektedir. Bu yaklaşım daha sonra yapılacakların merkez oluşturacaktır⁶².

- Yaklaşım

1. Küçülmeye, uzun vadeli bir strateji ile yaklaşılmalı ve tamamlanıp unutulacak tek bir program veya hedef olmaktan ziyade bir yaşam tarzı olarak bakılmalıdır.

2. Küçülmeyi, bir gelişme fırsatı olarak görmeli yoksa bir kriz veya tehlide karşı tepki olarak ele almamalıdır.

⁶² Band veTustin, a.g.e., s. 40.

3. İnsan Kaynakları Departmanını firmanın bilançosundaki bir aktif kalem olarak bilmeli

- Katılım

1. Personele değişime uğrayacak konuların belirlenmesinde ve uygulanmasında yer verip küçülmenin tepeden aşağı yürütülen bir etkinlik olmadığını bilmek

2. Küçülme hedeflerinden herkes sorumlu tutulmalı. Bunun sadece üst yönetimin sorumluluğunda olmadığı gösterilmelidir.

3. Küçülme, sadece şirket iç meselesi değil aynı zamanda müşteri ve tedarikçileri de içine alan bir bütüncül etkinliktir.

- Liderlik

1. Küçülme liderleri, küçülme nedeniyle etkilenen personelin kolayca ulaşabildiği, iletişim kurabildiği bir konumda olmalı.

2. Küçülme ile ulaşılabilecek organizasyonun gelecekteki vizyonu açık olmalı

- İletişim

1. Sadece üst yönetimden ve bilinmesi gerekenlerden ziyade organizasyondaki herkes, küçülme amaçları, takip edilecek stratejiler, oluşacak maliyetler ve zaman dilimi konusunda bilgilendirilmeli.

2. Sadece alınan kararları ve sonuçları bildirmek veya söylenti ve karmaşanın ortaya çıkmasına izin vermek yerine küçülme uygulanmaya geçtiği andan itibaren yaşanacak süreçler ve kat edilen ilerleme konusunda bilginin sık sık ve istikrarlı olarak ve samimiyetle tüm çalışanlara fazlasıyla iletmek.

3. Küçülme sürecine katılanlardan süreç (on-going) analizleri ve geri bildirimi (feedback) süreç değerlendirilmesi tamamlanmadan almak.

- Hazırlanma

1. Küçülmeye, hayatta kalmak için zorunlu olmadan hazırlanmak. Böylece ileri analiz için zaman yok olmamış olur ve ani bir uygulamanın önüne geçilmiş olur.

2. Organizasyonun gelecekteki misyonunu ve çekirdek (core) yeteneklerini tanımlayın. Bu misyona eldeki çekirdek yeteneklerle ulaşacak bir organizasyon yapısı oluşturmak.

3. Küçülmeyi bir ceza olarak değil bir iyileşme stratejisi olarak görmeye organizasyonu hazırlamak için üst yönetimden dikte ettirilen amaçlardan bağımsız hedefler ve amaçlar belirlemek.

- Destek

1. Tüm desteği organizasyondan ayrılanlara yöneltmek yerine, hem ayrılanlara hem de kalanlara eşit derecede vermek.

2. Bir halden diğer bir pozisyona geçiş sürecini en az zararla kapatabilmek için ayrılanlara güvenlik ağıları (önceden bildirmek, mali destek, tavsiye, yeniden eğitim ve diğer hizmetler) kurmak.

3. Bireylerin küçülmeye uyum sağlayabilmesi için önceden eğitim, çapraz eğitim ve / veya yeniden eğitim sunmak.

- Maliyet Düşürmek

1. Bir dizi maliyet düşürücü etkinlikler (fazla mesai kısıtlaması, ücretsiz izin) oluşturmak.

2. Organizasyonda fark edilmeyen ve ölçülemeyen fazlalıklara (fazla bilgi=data fat, fazla prosedür = prosedure fat, fazla tepki zaman = time fat ve fazla program = launch fat) yönelmek

3. Eski süreçleri devam ettirmek yerine etkisiz olan, artı bir değer katamayan adımları elemek için organizasyondaki tüm süreçleri analiz etmek.

- Değerlendirme

1. Organizasyondaki hız ve zaman kullanımını değerlendirin.
2. Sadece çıktıları ölçmek yerine iyileştirmeyi nasıl yapacağınıza karar verebilmek için anahtar ürün ve hizmetlerle direkt ilgili tüm etkinlik ve süreçleri ölçecek belirli yöntemler geliştirin.
3. Küçülme ve yeniden yapılanma için personel ve görevlerle ilgili olarak karar verme mekanizmasını iyileştirmek için tüm insan kaynaklarının yetenek ve deneyimlerini değerlendirmek.

- Uygulama⁶³

1. Yeniden tasarım ve sistem stratejileri (kültürel değişim) dahil küçülme stratejileri oluşturmak.
2. Küçülmeyi sadece yetki sahibi kişileri esas alarak yapmak yerine herkese eşit yönetmek.
3. Övgü, ödül, seçim, gelişme ve iletişim sistemlerinde değişikliğe gitmek.
4. Küçülmeye, çabuk ve kolay değişecek olanlardan başlamak

⁶³ Eser, a.g.e., ss. 6-7.

İKİNCİ BÖLÜM

YALIN ÜRETİM, YALIN YÖNETİM VE YALIN ORGANİZASYONLAR

2.1. Yalın Üretim Sistemleri

II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da Toyota Motor Şirketinden Eiji Toyota ve Taiichi Ohno, yalın üretim kavramına öncülük etmişlerdir. Diğer Japon şirket ve endüstrilerinin de bu olağanüstü sistemi kopya etmeleri üzerine Japonya, kısa zamanda bugünkü ekonomik üstünlüğüne ulaşmıştır. Bugün dünyanın her tarafındaki imalatçılar yalın üretimi benimsemeye çalışıyorlarsa da, gelişme ağır ilerlemektedir. Bu sistemde ilk ustalaşan şirketler tek bir ülkede, Japonya'da toplanmıştır. Yalın üretim, onların himayesi altında Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da yayılırken, ticari savaşlar ve yabancı sermayeye karşı giderek artan direniş bunu izlemiştir⁶⁴.

Yalın üretim; yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan ve hata, maliyet, stok işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır⁶⁵.

Bu üretim sistemi "yalın"dır, çünkü seri üretimle karşılaştırıldığında her şeyin daha azını kullanır. Örneğin;

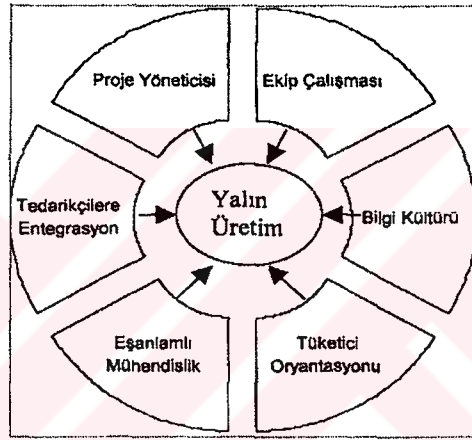
- Fabrikadaki insan gücünün yarısını,
- İmalat alanının yarısını,
- Araç gereç yatırımının yarısını,
- Yeni bir ürünün yarı zamanda geliştirilmesi için gerekli mühendislik saatlerinin yarısını gibi.

⁶⁴James P. Womack, Daniel T. Jones ve Daniel Roos, **The Machine That Changed The World: How Japan's Secret Weapon in the Global Auto Wars Will Revolutionize Western Industry**, New York : Rawson Associates, 1990, ss. 1-13.

⁶⁵ Nilgün Aydemir, "Rekabet Stratejileri ve Yalın Üretimin Zaferi," **İ.S.O. Dergisi** (Ocak 1995), Sayı 346, ss. 75-76.

Ayrıca yerinde ihtiyaç duyulan stokların yarısından çok daha azının bulundurulmasını gerektirir. Çok daha az bozuk mal çıkar, daha fazla ve gittikçe de artan çeşitlilikte ürünler üretilir⁶⁶.

Yalın üretimi karakterize eden altı başarı faktörü vardır. Bu başarı faktörleri; proje yöneticisi, ekip çalışması, bilgi kültürü, tedarikçilerle entegrasyon, eşzamanlı mühendislik ve tüketici oryantasyonudur. Bunlardan ekip çalışması, proje yöneticisi ve tüketicilerle entegrasyon, yalın üretim kavramım daha az rekabetçi alternatif olan Tayloristik yapılandırılmış üretim kavramından ayıran faktörlerdir.



Şekil 2. 1. Yalın Üretimin Başarı Faktörleri

Kaynak: Aydemir, Nilgün, "Rekabet Stratejileri ve Yalın Üretimin Zaferi", İ.S.O. Dergisi, Sayı 346, Ocak 1995, s. 76.

Yalın üretimin kalite anlayışı, müşterinin bir mal veya hizmeti satın alırken bu mal veya hizmette var olduğunu ümit ettiği ve kullanım esnasında ihtiyaç duyacağı tüm beklentilerini eksiksiz karşılanmasıdır⁶⁷.

Kısa bir özet ile yalın üretim; "en az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebine de bire bir uyabilecek/yanıt verebilecek şekilde, en az israfta (daha

⁶⁶ Womack vd., a.g.e., ss. 11-13.

⁶⁷ Aydemir, a.g.e., ss. 75-76.

doğrusu israftır) ve tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanıp, potansiyellerinin tümünden yararlanarak nasıl gerçekleştireceğimiz arayışının bir sonucudur. Yalın üretim, bu hedeflerin tümünü aynı anda gerçekleştirme ilkesine dayanır ve Batı'da 1900'lerin başlarından beri hakim olmuş konvansiyonel kitle üretimi yaklaşımını tersyüz eden, bir anlamda her şeye alışılmışın tam tersi yönünde yaklaşan bir sistemdir. Genel geçer kabul edilmiş tüm kural ve ilkeleri sorgulayan, hiçbir yerleşik kanıyı mutlak görmeyen şüpheci bir yaklaşımın ya da felsefenin ürünü olarak doğmuş ve gelişmiştir⁶⁸.

Aşağıda yalın üretim sistemi teknikleri sıralanmıştır. :

1. Kanban ya da "Çekme" Sistemi
2. Karışık Yükleme ve Üretimde Düzenlilik
3. Tek Parça Akış ve Tek Parça Akışın Uygulanması
4. Makineler/Atölyeler Arası Senkronizasyon: Toplam İş Denetimi
5. U-Hatları
6. "Sıfır Hata" Üretime Doğru: Poka -Yoke ve Deney Tasarımı (DOE)
7. Toplam Üretken Bakım (TPM)
8. Bir Dakikada Kalıp Değiştirme (SMED)
9. Toplam Kalite Yönetimi
10. Jidoka (Otonomasyon)

Yalın üretim sisteminin başarısının büyük kısmı ürünün üretilebilirliği ile ürün odaklı yerleşim, tam zamanında dağıtım, eşzamanlı mühendislik, toplam kalite kontrolü, önleyici bakım, sürekli gelişim gibi yalın üretim prensiplerinin tutarlı uygulanmasına bağlıdır. Yalın üretimde ana koordinasyon mekanizması iş süreçlerinin standartlaştırılmasıdır⁶⁹.

⁶⁸ Tayfun Utaş, "Yalın Üretimde Toplam Verimli Yönetim ve Bir Uygulama," (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 16.

⁶⁹ Herry Hummels ve Jan De Leede, "Teamwork and Morality: Comparing Lean Production and Sociotechnology," **Journal of Business Ethics**, Vol: 26, 2000, s. 77.

2.2. Yalın Yönetim (Lean Management)

Maliyet etkin örgütlerin oluşturulması için sıklıkla kullanılan çözüm, iş adedinin azaltılması olmuştur. Bu çok adil olmayan optimizasyon yöntemi sıklıkla bazı durumlarda kullanılmaktadır. Diğer durumlarda iş genişletme, işi zenginleştirme, esneklik ve performansı arttırıcı metotlar gibi daha proaktif müdahaleler tercih edilebilmektedir. Hâlbuki yalın yönetim daha yeni ve işi geniş kapsamlı bir şekilde yeniden organize eden bir yaklaşımdır. Katma değer yaratan tüm ürün ve hizmet süreçlerinin etkinlik ve verimlilik esasına göre yeniden şekillendirilmesini önermektedir⁷⁰.

Rekabetçi avantajı analiz eden eski yaklaşımlar örgütlerin maliyet lideri olmakla farklılaştırmaya gitmek arasında tercih yapmaları gerektiği görüşünü desteklemektedirler. Ancak yalın yönetim rekabetçi avantajı aynı anda maliyet liderliği ile müşteri odaklı farklılaştırma ile aynı anda faydalı hale getirmeye çalışmaktadır.

Yalın yönetim işletsel fonksiyonların ve operasyonel görevlerin farklılaştırılmış bölümlerinin aynı anda bütünleşik bir perspektiften bakılmasını gerektirir; işletme içerisindeki katma değer yaratan fonksiyonları bir bütün olarak ele alır. Bütünleşik bir yaklaşımı olmasından ötürü, yalın yönetim pazar ve müşteri odaklılığa, üretkenliğe, kaliteyi geliştirmeye, yenilikçiliğin hızına ve değer yaratımına önem vermektedir. Bahsedilen tüm bu değişkenler çalışanlara, müşterilere, dağıtıcılara ve tedarikçilere özel bir yaklaşım göstermenin üzerine kurulmuştur. Yalın yönetimde üretkenlik ve kalite artışı ile maliyetlerdeki düşüş rekabetçi avantaj sağlayan unsurlar değil ana amaçlardır. Genel bir bakış açısıyla bakıldığında yalın yönetimin aşağıdaki unsurlarla şekillendiğini söylemek mümkündür⁷¹:

- Pazar odaklılık, müşteri odaklılık ve hizmet odaklılık
- Süreç odaklılık
- Kaliteyi kalıcı olarak korumak
- Maliyet odaklılık

⁷⁰ Rüdiger Kabst, Henrik Holt Larsen ve Pia Bramming, "How do Lean Management Organizations Behave Regarding Training and development?" **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 7, No:3, September 1996, s. 620.

⁷¹ Kabst, Larsen ve Bramming, a.g.e. , s. 620.

- İnsan sermayesine odaklılık
- Hiyerarşinin azaltılması
- Takım çalışması
- Kalıcı öğrenme

Yalın yönetim özünde Toplam Kalite Yönetimi ilke ve yöntemleri uygulanmakla birlikte, yönetim kademe ve pozisyonlarının asgariye indirildiği, yatay ve esnek bir örgüt yapısı içerisinde asal fonksiyonlar ve katma değer merkezleri etrafında bütünleşmiş ve tüm fonksiyonların birbirine entegre edilmesini ön gören yönetim yaklaşımıdır. Örgütsel ve Yönetimsel bir yaklaşım olarak "Yalın Düşünce" şu temel hedeflere ulaşmayı ve bu hedeflere ulaşmak için şu temel araçları ve yöntemleri kapsar⁷²;

A. Kalite ve sürekli gelişme hedeflerine yönelik olarak; Toplam kalite yönetimi ve ilkeleri,

B. Esnek üretim için; özel fabrika ve atölye dizaynları, üretimde ve üretim yönetiminde istatistiksel yöntemler, ileri iletişim teknolojileri ve yöntemleri ve etkin maliyet yönetimi.

C. Yönetim başarısı için; Prosesler ve katma değer merkezleri etrafında bütünleşme, daha az yönetim kademesi ve daha geniş denetim alanları, optimum grup çalışması, görsel yönetim uygulamaları, yoğun ve tekin eğitim çalışmaları, Hedeflere Göre Yönetim, sistem yaklaşımı ve etkin liderlik ve yönetime katılım.

Toplam Kalite (Total Quality): Müşterinin bir mal veya hizmeti satın alırken bu mal veya hizmette var olduğunu ümit ettiği ve kullanım sırasında da ihtiyaç duyacağı tüm beklentilerinin eksiksiz karşılanması sistemidir.

Tam Zamanında Üretim (Just in Time/JIT): Üretimde yan sanayiden montaja gelen parça stokunu ortadan kaldıran ve parçaların üretim yerine, kullanılacağı anda getirilmesi temeline dayanan ikmal ve buna bağlı üretim sistemi.

⁷² Gürlek, a.g.e., s. 106.

UMAP (International Motor Vehicle Program/IMVP): Uluslararası Motorlu Araçlar Programı.

Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management / TQM): Uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerinde yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir.

2.2.1. Yalın Yönetim Kavramının Gelişmesi

Günümüzde rekabet ulusal sınırların dışına taşarak global bir nitelik kazanmakta ve bunun sonucu olarak rekabet gücünü korumak gittikçe zorlaşmaktadır. Bu sorunu aşmak için geliştirilen stratejiler arasında en kayda değer biçimde öne çıkan eğilim yüksek kalite üzerine kurulu olanıdır. Sonuç olarak, müşteri tatminini hedefleyerek, kaliteye gereken önemi vermek bir zorunluluk olmuştur. Çevresel ve teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi daha istikrarlı olan geçmişe oranla daha fazla örgütsel adaptasyonu gerekli kılmaktadır.

1960'lı yıllardan itibaren sanayileşmiş ülkeler genelinde bir arz fazlası ortaya çıkması sonucunda tüketicileri kendilerine çekmeyi hedefleyen üreticiler, yüksek kaliteli, ucuz ve bol çeşitli ürünler ile geniş çaplı satış sonrası hizmetler sunarak birbirleri ile amansız bir yarışa girdiler. Şimdilik bu yarışta yaşam tarzlarına hitabeden ürünler sunan ve bunların planlama, üretim, satış sonrası hizmetler ve piyasadan çekilme safhalarında rakiplerinden hızlı davrananlar önde görünmektedir.

Çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak Yalın yönetimin bileşenleri arasında bu kavramlar ile sık sık karşılaşmaktayız. Önceleri atölye bazında uygulamalar olarak karşımıza çıkan bu üretim sistem ve yaklaşımları, stokların azaltılarak boşa çalışmanın giderilmesi, üretim sürelerinin düşürülerek talep değişikliklerine anında yanıt verebilme esnekliğinin yakalanabilmesi, hataların daha ortaya çıkmadan engellenmesi sonucunda kalitenin iyileştirilmesi yönünde gelişmiştir. Daha sonraları bu uygulamalar genişletilerek örgüt çapına yayılarak diğer bölümlere ve uygulamalara adapte edilmiştir. Hızlı teknolojik gelişmeye paralel olarak giderek karmaşılaşan bu uygulamaların birleştirilmesi, bütünsel bir yaklaşım olarak ele alınması ve

koordine edilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu aşamada, JIT, TKY ve Esnek Üretim uygulamaları, entegre yaklaşımlar, felsefeler olarak üretim örgütlemesini ve yönetimin bütününe ilişkin çeşitli yöntemler ve ilkeler şeklinde ortaya çıkmışlardır. Ayrıntılar açısından aralarında farklar bulunmasına rağmen bu yaklaşımların ortak karakteristikleri olması bunları çoğunlukla beraber kullanılması gereken yöntemler olarak ortaya koymuştur⁷³.

Artık sanayi kuruluşları açısından pazardaki talep değişikliklerine cevap verebilmek her zamankinden daha büyük önem taşımaktadır. Pazardaki müşterinin isteklerinin hızlı bir şekilde ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerle duyurulması temel hedeftir. Teknolojik ve sosyal değişimlerin sonucu olarak çeşitlenen müşteri istekleri üretimde esneklik ihtiyacını gündeme getirmiş bunu bütünsel örgütsel esneklik düşüncesi izlemiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan çağdaş uygulama ve yöntemlerin bileşkesinde Yalın Yönetim kavramı görülmektedir.

Yalın Yönetim Felsefesi; kalite, maliyet ve hız konularında üreticilerin birbirlerine üstünlük sağlamalarında en önemli etken olarak kendini göstermektedir ve bunun en bilinen örnekleri Japon firmalarında görülmektedir. Son yirmi yılda önde gelen Japon firmalarının üretkenlik, kalite ve ürünlerini pazara hazırlayıp sunma hızlarının rakiplerinin çok ötesinde olması, tüm dikkatleri bu firmalara çekmiştir. İş hayatında bir rakibin diğerlerinden bir yönden ya da diğerinden ileride olması seyrek rastlanan bir durum değildir, fakat rekabetin tüm boyutlarında çok ileride olmak, işin yürütülmesinde yeni bir yolun bulunduğu göstergesi olarak algılanabilir.

Womack ve Jones'un *Dünyayı Değiştiren Makine* çalışması, firmaların her şeyin daha azına ihtiyaç duyması söz konusu olduğundan -daha az zaman, insan emeği, yer, sıfır hata- bu yeni yöneme "yalın fabrika" (Yalın/Lean) adını vermekte ve yalın üretim, örgüt ve yönetim kavramlarına dikkat çekmektedir. Yalın Üretim, Yalın İşletme ya da Organizasyon kavramlarını kesin çizgilerle birbirinden ayırmak çok güçtür. Yalın örgüt; bir taraftan ustalığa dayalı, diğer taraftan ise kitle üretiminin avantajlı yanlarının bir araya gelmesiyle oluşan bir yöntemdir⁷⁴.

⁷³ Gürlek, a.g.e., ss. 106-108.

⁷⁴ Hamdi Özçelikel, **Japon Yönetim Sistemleri**, İstanbul: MESS Eğitim Vakfı, No: 1777, 1994, ss. 52-53.

Ustalığa dayalı üretim modelinde yüksek vasıflı işçiler, çok amaçlı alet ve ekipmanlar, beraberinde yüksek maliyetler getirmekteydi. Kitle üretiminde ise standart bir üretim modelinde, dar alanda uzmanlaşmış tasarımcılar ile az ya da orta vasıflı işçiler, büyük üretim ölçekleri, daha düşük gibi görünen maliyetler söz konusuydu. Yalın Üretimde ise her ikisinin ortak noktaları birleştirilerek, her hacimde üretim, yüksek kalite, düşük maliyet, daha az alanda, daha az zamanda, çeşitli alanda uzmanlaşmış işçilerle üretim söz konusudur. Kitle üretimi ile karşılaştırılınca, Yalın Üretim daha az insan, daha az alan, daha az ekipman ve ekipman yatırımı, daha az stok, daha az hata, daha az mühendislik zamanı demektir. Lojistik açıdan bakıldığında, daha az sayıda üretici, daha özenli üretici seçimi, ürün kalitesine daha çok üretici teknolojik katılımı demektir⁷⁵.

Yalın Üretimde, örgüt ve yönetim kavramlarını besleyen temel düşünce şu şekilde özetlenebilir⁷⁶:

- Ürün kuruluşun kalbidir.
- Mükemmel bir ürün yaratılabilir.
- Tüketiciler her şeye büyük bir maliyet ödmeden ulaşabilirler.
- Bütün tamponlar-fazla zaman, fazla yer, her türlü stok israftır.
- Kariyer yapmak çok yönlü ve uzman bir grupta giderek güçleşen problemleri çözmekle mümkündür.
- Gelişme ve iyileşme kademeli bir yaklaşımla her zaman gerekli ve mümkündür.
- Bütün üretim ilişkileri-işçi/işveren, montajcı/satıcı, montajcı/dağıtıcı, üretici/müşteri uzun ömürlü olmalı ve hedef hiç ayrılmamak olmalıdır.
- Tüm bu düşünceler her yerde uygulanabilir ve transfer edilebilir.

Ancak yalın üretici düşüncelerine ve felsefesine uygun bir örgütlenme olmadan bu yolda fazla ilerleyemez. Ancak bu düşüncelere uygun esnek bir örgüt gerçekleştiğinde bir dizi yeni

⁷⁵ Özçelikel, a.g.e., ss. 53-54.

⁷⁶ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları 2, 1994, s. 106-107.

teknik (Toplam Kalite Yönetimi, JIT, Kalite çemberleri, 'U' şeklinde makine dizaynları, üretimle aynı anda mühendislik çalışmaları ve sofistike satış ve satış sonrası hizmet) rekabette çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Yalın Yönetimde hedef, her şeyin daha azını kullanarak tüm firma faaliyetlerinde daha esnek, daha verimli, kaliteli ve daha hızlı olmaktır.

Buraya kadar yapılan açıklamalarla üretim ve işletme yönetiminde giderek tüm dünyada yaygınlaşan "yalın" yaklaşıma dikkat çekilmeye çalışılmıştır, bu aşamada çağdaş firmaların uygulamakta olduğu ve ülkemizde de son yıllarda önemi artan Toplam Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi olgularına değinmek faydalı olacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi Yalın Örgütlerin başarılarının temelinde Toplam Kalite Yönetimi ve uygulamaları ile örgütün faaliyet alanlarının tümünde grup çalışmalarını mükemmelleştirmek yatmaktadır.

Yalın Yönetim (Lean Management) kavramının temelinde "yalın üretim" (Lean Production) yatar. Yalın yönetimin ana hatları şu şekilde sıralanmıştır⁷⁷:

- Şirket sadece asıl işleriyle uğraşmalı, uzmanlığı dışında kalan işlerle uğraşmamalıdır.
- Asıl işlerin dışındaki işler, bu alanda uzmanlaşmış şirketlerden hizmet veya ürün olarak satın alınmalıdır.
- Birimler kendi kendini yönetmeli, ara yönetim kademelerine ve dik hiyerarşi piramitlerine izin verilmemelidir. "Yetki = Sorumluluk = Yetkinlik" denklemi her birimde gerçekleştirilmeli, sorumluluk bazında hesap verilebilmesi sağlanmalıdır.
- İş yapan kişi, o konuda en fazla bilgiye ve yetkiye sahip olmalıdır. Bu nedenle tüm yetkiler işleri bizzat yapanlardadır. Yetkinin tabanda oluşması, "sıfır hiyerarşi" diye de tanımlanabilen yassı örgütlenmeyi sağlamaktadır.
- İşleri yapanlar konularında tam yetkilidir. Bu nedenle yöneticilerin görevi çalışanlara talimat vermekten çok liderlik etmeye dönüşür. Yönetici işi yönetmez çalışanları yönlendirir, onları gelişmesini sağlar, uyum içinde ve verimli çalışan bir şirket ikliminin oluşmasını hedefler. Yöneticilerin diğer bir görevi de mevcut işlere yenilerinin ilave edilmesini

⁷⁷ Kavrakoğlu, a.g.e., ss. 107-108.

sağlamaktır. Bu bağlamda şirket dışındaki olayları ve gelişmeleri izler, içeride ortaya çıkan güç sayesinde dışarıda oluşan fırsatları değerlendirmenin yollarını arar.

- Değer oluşturma (kar etme) hedefinin, yetki ve sorumluluklarla bağdaşabilmesi, birimlerin özerk davranabilmesi ile mümkündür. Bunun diğer bir ifadesi "iç monopoller"e izin verilmemesi demektir.

Aşağıdaki tabloda geleneksel örgütlerle yalın örgütlerin yönetim açısından bir karşılaştırması görülmektedir.

Tablo 2. 1. Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim Açısından Karşılaştırmaları

Geleneksel Örgütlerin Yönetimi	Yalın Örgütlerin Yönetimi
Yönetici işi planlar ve belirler	Yönetici ve takım üyeleri işi planlar ve belirler.
İşler dar olarak tanımlanmıştır.	İşler geniş beceri ve bilgi gerektirmektedir.
Bilginin büyük kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	Bilginin büyük kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılmaktadır.
Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerinde yoğunlaşmıştır.	Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim söz konusudur.
Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır.	Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir.
Bireysel çalışma tarzı vardır. Ödüller bireysel başarıya dayanır.	Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma tarzı ile birlikte çalışma vardır. Ödüller takımın başarısına dayanır.
Yönetim en iyi yöntemleri belirler.	Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır.
Yönetim tarafından koyulan ve uyulması istenilen disiplin kuralları vardır.	Yönetim tarafından kolaylaştırıcı ortam sağlanarak işgörenler tarafından kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır.
Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır.	Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

Kaynak: <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>

2.2.2. Yalın yönetimde “İNSAN” unsuru

Yalın üretim modelinde insan unsuru yaratıcı kapasiteyi, dolayısıyla sürekli gelişmeyi temsil etmektedir. Bu bağlamda insan kontrolü üç niteliği ile yaratıcı kapasiteyi geliştirici etki yaratmaktadır. Bu nitelikler; insanın makineye ruh vermesi, üretim sürecinin kişisel yönetimi ve kişisel kontrolüdür. Yalın üretim modelinde insan kontrolünü tanımlayan bu üç nitelik aynı zamanda insan kaynağının modele yaptığı katkıları temsil etmektedir.

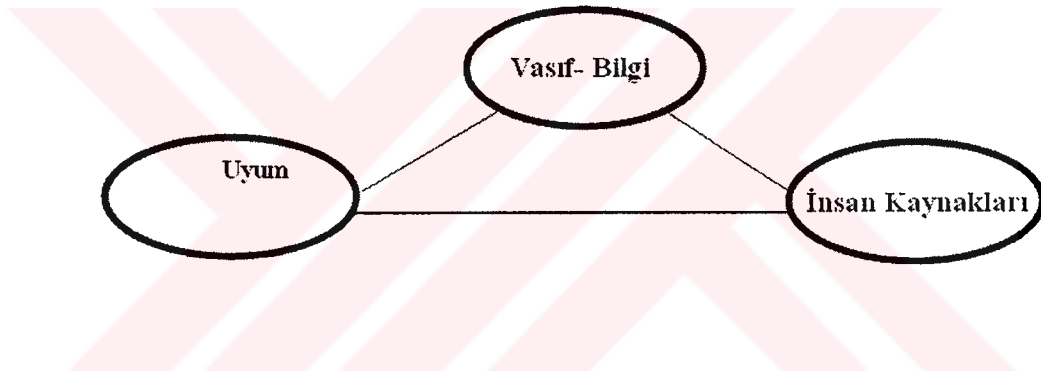
İnsanın makineye ruh vermesi ile vurgulanan, teknolojik etkinliğin, ancak insan kaynağının gerçek anlamda kullanımı ve katılımıyla arttırılabileceğidir. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve karmaşıklaşması, üretim araçlarının verimliliğinin, ancak insan unsurunun teknolojiyle bütünleşmesi sonucu yükseltilebileceğini göstermiştir. Daha basit bir ifadeyle, üretim sürecinde makinelerin verimliliği, işgücünün çalışma hayatı içerisinde kazandığı deneyimlere bağlı olarak artmaktadır. İşte insan unsurunun makineye ruh kazandırması, bu ilişkiyi ifade etmektedir. Makine ile insan unsurunun bütünleşmesinin yarattığı etkiyi gösteren çarpıcı örneklerden biri, günümüzde otomobil fabrikalarında model değişikliğinde kalıp değişim süresinin dakikalarla ifade edilebilecek kadar kısalmasıdır.

İnsan kontrolünü ve dolayısıyla yaratıcı kapasiteyi tanımlayan ikinci nitelik üretim sürecinin kişisel yönetimidir. Yalın üretim modelinde işgücü sahip olduğu vasıf, bilgi, tecrübe ve sorumluluk ile üretim sürecinin gerçek yöneticisi olarak kabul edilmektedir. Özellikle işgücü takım çalışması içerisinde kendi üretim noktasında, üretim yöntemlerini belirlemek özgürlüğüne sahiptir. Üretim standartları ve çalışma yöntemlerinin temel çerçevesi yönetim kademesi tarafından belirlenirken işgücü, bu yapı içerisinde kendi sorumluluğunda olan üretim alanında yöntemlerin detaylandırılmasında serbesttir. Bu noktada çalışma yöntemlerinin detaylandırılması açısından yalın üretim, bilimsel yönetim anlayışıyla benzerlik gösterse de karar verme yetkisinin, kendi üretim alanı ile sınırlı da olsa işgücünde olması, bu iki modeli birbirinden bütünüyle farklılaştırmaktadır.

Yalın üretim modelinde insan unsurunun etkinliğini tanımlayan üçüncü nitelik, üretim sürecinin kişisel kontrolüdür. Japon üretim modelinde kontrol fonksiyonunun bir anlamda kişiselleştirilmesi, modelin öncelikli hedefleri olan ürün kalitesini yükseltirken hatalı ürün

sayısını azaltmakta, buna bağlı olarak işçilik maliyetini dūřürmekte ve nihayetinde dūřük maliyetli yüksek kalitede üretimin gerçekteşmesine olanak sağlamaktadır. Üretim sürecinde işgücünün kişisel kontrolünü temsil eden en güzel örnek, işğörenin gerektiğinde üretim bandını durdurma hakkına sahip olmasıdır.

Bu niteliklere sahip bir üretim anlayışının dūřük maliyetle yüksek kalitede üretim gerçekteşirebilmesi ve ürün çeşitliliği yaratabilmesi hiç şüphesiz işgücünün etkinliğine bağlıdır. İnsan kaynağının etkinliğinin sağlanabilmesi ise birbirinden ayrılamayan üç temel özellik olan vasıf-bilgi, motivasyon ve uyum yeteneğinin geliştirilmesi ile ilişkilidir. Vasıflı işgücü, motive edilmedikçe başarılı olamaz. Vasıf kazandırılmış ve motive edilmiş işgücünün ise üretim yapısındaki değişime uyum yeteneği yeterli değilse yararlı olması dūřünülemez.



Şekil 2. 2. İnsan Unsuru Etkinliğinin Belirleyicileri

Kaynak: Ahmet Selamoğlu, “Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve ‘İnsan’ Unsuru”, **Çimento İşveren Dergisi** (Kasım 1998), Ankara, Cilt:12, Sayı:6, s.18

Yalın üretim modelinde insan unsurunun bu üç özelliğinin geliştirilmesinde yönetim anlayışının farklılığı büyük rol oynamaktadır. Bir başka ifadeyle, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri alanında geleneksel yaklaşımlardan farklı yaklaşımların ortaya konulması, yalın üretimin başarısındaki temel unsurdur.

İnsan kaynağının etkinliğinin sağlanması için insan unsurunun vasıf-bilgi, motivasyon ve uyum yeteneğinin geliştirilmesinde, ilgili şekilden anlaşılacığı üzere dört hareket noktası vardır. Bunlar; eğitim, iş yapısı, ücretlendirme ve katılımdır.

Yalın üretim modelinde insan kaynakları yönetiminin ve endüstri ilişkileri anlayışının temelini oluşturan bu dört unsuru yakından değerlendirdiğimizde, modelin başarısının insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri alanındaki uygulamalara çok yakından bağlı olduğunu görmek mümkündür⁷⁸.

Son yirmi yıl içerisinde teknolojik gelişmenin hızlanarak yayılması ve üretim sürecini derinden etkilemesi de işgücünün sahip olması gereken niteliklerde farklılaşmayı kaçınılmaz kılmıştır. 1980 sonrasında enformasyon teknolojisi olarak adlandırılan teknolojinin endüstrileşmiş ülkelerde üretim sürecini büyük oranda etkilemesi, işgücünün yapısında farklılaşmayı gündeme getirmiştir. Bir başka ifadeyle, Fordist kitle üretiminin önemli bir boyutu olan işgücünün fiziksel ve zihinsel kapasitelerinin birbirlerinden ayrı tutulması anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak bilgisayar programlarıyla çalışan ve çoğunlukla uzaktan kumanda edilen robotların, küçük miktarlarda çeşitli ürünlerin üretilebildiği üretim sürecinde ağırlıklı hale gelmesi, işgücünün fiziksel ve zihinsel kapasitelerini bütünleştirmesini zorunlu kılmıştır. Bu anlamda "bilgi" günümüzde ekonomik faaliyetlerin ağırlıklı bir unsuru olmuştur⁷⁹.

Öte yandan organizasyonlar, teknolojik gelişmeleri takip ederek uyum sağlayabilecek, üretimin tasarımı ve uygulama aşamalarında işbirliği yaratabilecek ve ürünün niteliğini ve çeşitliliğini hızla değiştirebilecek bir yapıya sahip olabilmek için esneklik niteliği yüksek işgücüne kontrollü bir bağımsızlık ve kararlara katılım hakkı vermektedirler. Teknolojik gelişmenin temel dinamiğini oluşturduğu organizasyon yapısındaki bu değişim, yönetim ve üretim anlayışında esnekliği ve yönetim ile işgören arasında da işbirliğini gerektirmektedir. Doğal olarak organizasyon yapısında esneklik ve işbirliği anlayışının ağırlık kazanması, yenilikçi üretim modelinin de temel aldığı yatay organizasyon modelini ön plana çıkarmaktadır.

Yenilikçi üretim modeli, yenilik-gelişme ile üretimin bütünleşmesini vurgularken, günümüzde önem kazanan yatay organizasyon yapısı içerisinde bu bütünleşme, işyeri düzeyinde çalışma gruplarının oluşturulması ile gerçekleşmektedir. Fordist kitle üretiminde işgücünün

⁷⁸ Ahmet Selamoğlu, "Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve 'İnsan' Unsuru", **Çimento İşveren Dergisi** (Kasım 1998), Ankara, Cilt:12, Sayı:6, ss. 16-18.

⁷⁹ Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm: Küreselleşme İnsan Kaynakları Boyutu**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996, s. 127.

bireysel olarak üstlendiği görevlerin ve sorumlulukların, yenilikçi üretim modelinde çalışma grupları içerisinde fonksiyonel olarak bütünleştirilmesi ve ortak sorumluluğun oluşturulması, yeni bir işyeri düzenini ve iş organizasyonunu gerektirirken "insan" unsurunun önemini arttırmaktadır.

Organizasyon yapısında bu dönüşümü gerçekleştirebilenler, işgücünün üretim sürecine olan katkısını arttırarak üretim sürecinde ve ürünlerin geliştirilmesinde sürekliliği yakalayabilmekte ve rekabet üstünlüğü mücadelesinde başarı sağlamaktadırlar.

Japonya'nın 1980 sonrasında uluslararası alanda rekabet üstünlüğü kazanmasının temelinde, organizasyon yapısındaki bu dönüşümü, diğer endüstrileşmiş ülkelere kıyasla çok daha hızlı ve etkin gerçekleştirmesi yatmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yalın üretiminin farklı yönetim ve üretim anlayışı ile verimli, kaliteli, düşük maliyetli üretimi ve ürün çeşitliliğini büyük bir başarı ile gerçekleştirmesinde takım çalışması, karşılıklı güven ve işgücünün katılımı gibi nitelikleri ön plana çıkararak, organizasyonun "insan" boyutunu güçlendirmesi büyük rol oynamıştır.

Sonuç olarak yenilikçi üretim modeli, araştırma ve geliştirmeden üretim sürecine kadar organizasyonun her düzeyinde işgücünün fiziksel ve zihinsel kapasitesinin bütünleştirilmesini ve dolayısıyla sürekli gelişmenin sağlanmasını vurgularken, "insan" unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Japon yönetim ve üretim anlayışı da yenilikçi üretim modelinden özünde farklılaşmadan, daha önce ifade edildiği gibi organizasyonun "insan" boyutunu güçlendirmektedir.

Yenilikçi üretim modeli ile Japon modeli arasında temel farklılık olmasa da, yenilikçi üretim modeli taşıdığı özellikler itibariyle Japon modeline oranla makro düzeyde bir açılım ortaya koymaktadır. Bu nedenle endüstrileşmiş ülkelerin küreselleşme ve uluslararası rekabet sürecinde kendi ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yapıları içerisinde benimseyebilecekleri alternatif yaklaşım açısından, yenilikçi üretim modeli daha fazla geçerlilik taşımaktadır. Ancak, uluslararası rekabet sürecinde organizasyon yapısında kaçınılmaz olan dönüşümün gerçekleştirilmesinde, temel nitelikler açısından birbiriyle örtüşen bu iki yaklaşımın bir arada değerlendirilmesi, rekabet üstünlüğünün kazanılmasında çok önemlidir. Bu noktada Japonya'nın

sahip olduğu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yapı içerisinde, yenilikçi üretim modelinin temel özelliklerini hızla özümseyen Japon modelini başarıyla uygulayarak, son yirmi yıl içerisinde geleneksel ve yeni gelişen endüstrilerde rekabet üstünlüğünü yakalaması, ciddi değerlendirmeleri gerektiren bir örnek oluşturmaktadır⁸⁰.

2.2.3. Yalın Örgütlerde Planlama

Yalın örgütlerde yönetici, operasyonlardan ve bu nitelikteki planlardan çekilmiş durumdadır. Kısa vadeli ve taktik planlar, takımlar tarafından yapılmaktadır. Yönetici stratejik konulara, rakiplerin incelenmesine ve işgören planlamasına zaman ayırmaktadır⁸¹.

Yalın örgütlerde planlamanın ve hedef belirlemenin en temel özelliği müşteri odaklı hareket etmektir. Hedef, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak değil, müşteri beklentilerinin ötesine geçerek talep yaratmaktır. Sürekli gelişme anlayışı çerçevesinde yapılan planlar sürekli güncellenmektedir. Yönetimin esnek ve dinamik olma özelliği paralelinde, planlamada esnek ve dinamik niteliklidir. Strateji belirleme görevini ise yöneticiler yürütmektedir⁸².

2.2.4. Yalın Örgütlerde Koordinasyon

Yalın örgütlerin en önemli ihtiyacı, koordinasyon sisteminin iyi işlemesidir. Takımların birbirleriyle ilişkili, proses mantığına göre, iş üniteleri arasında kurulacak yatay koordinasyonla olacaktır. Bu durumda takım liderleri, takımlar arasında koordinasyon aracı konumundadırlar. Diğer bir uygulama şekli de, takımların tamamen ayrı bir düzen içinde kendilerini yönetmeleri ve koordinasyonun bir koordinasyon komitesi tarafından yürütülmesidir⁸³. Takım üyeleri veya takımlar arasında koordinasyon kopukluğu olması, yalın örgütlerin sonunu hazırlar. Örneğin, "A" iş ünitesinin bugün için hammaddesinin bitmesi durumunda Almanya'dan hammadde alınacaktır. Yarın benzer durum "B" iş ünitesi için söz konusu olacak, aynı işlem tekrarlanacak ve bu şekilde maliyetler artacaktır. Hammadde bitişinin iş üniteleri arasında ortak bir zaman diliminde

⁸⁰ Selamoğlu, a.g.e., s. 19.

⁸¹ Oğuz N. Babüroğlu, "Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi," *Görüş Dergisi* (Kasım 1993), s. 39.

⁸² Richard M. Hodgetts, Fred Luthans ve Sang M. Lee, *New paradigm organizations: From total quality to learning to world-class. Organizational Dynamics*, 1994, s. 12.

⁸³ Babüroğlu, a.g.e., s. 39.

dengelenmesi koordinasyonun iyi olmasına bağlıdır. Ayrıca makro anlamda diğer işletmelerin ve yan sanayinin de benzer şekilde çalışmaları koordinasyonu kolaylaştırıcı rol oynayacaktır.

Öte yandan geleneksel örgütlerde kademeler ve araçlar yoluyla kurulan iletişimde, mesajın bir yerlerde takılı kalması veya istenildiği şekilde iletilmemesi sorunlara yol açmaktadır. En sağlıklı iletişim en kısa yoldan yapılanıdır. Yalın örgütlerin sıfır hiyerarşi şeklinde yapılanması, iletişim sürecini kısaltarak, sağlıklı iletişime en uygun zemini hazırlar⁸⁴.

2.2.5. Yalın Örgütlerin Denetimi

Yalın örgütlerin denetimleri de farklıdır. Geleneksel örgütlerde yöneticinin en önemli işi kontrolü sağlamaktır. Yalın örgütlerde ise yöneticinin sorumluluğu, artık insanları kontrol etmek değil, otokontrole sahip en iyi insanları biraraya getirilen takımlar kurmak ve desteklemek, liderlik yapmak ve değişimleri sezmektir. Denetim takımlara bırakılmıştır. Normal çalışma ortamında iş üniteleri kendi üretim, devamsızlık, verimlilik, hurda vb. konulardaki denetim raporlarını hazırlar, yayınlar ve iş ünitelerinin önünde teşhir ederler. "A" hattı konusunda denetime yönelik bilgi almak isteyen, üretim sahasına giderek bilgi alır ve böylece bürolarda birçok denetim raporunun kopyalar halinde dolaşması, dosyalanması ve çoğaltılması önlenmiş olur⁸⁵.

2.3. Yalın Organizasyon

2.3.1. Yalın Organizasyonun Yapısı

Yalın bir işletmenin sahip olması gereken özellikler sıralanırken organizasyon yapısının da yalınlığından söz etmek gerekmektedir. Yalın olmak, daha önce de ifade edildiği gibi, "gerçekten gereksinmeniz olmayan her şeyden kurtulmak" demektir. Bu üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde gerçekten de gereksinmemiz olmayan görevlerden ve bunların maliyetinden kurtulmak demektir.

⁸⁴ Özçelikel, a.g.e., s. 88.

Gerekli olmayan işleri elimine ettiğinizde, Gerekli olmayan eleman da kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla, yalın üretim ya da yalın organizasyon kavramları pek çok noktadan iç içe geçmiş kavramlardır.

Yalın organizasyon, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve küçülme gibi kavramların sonucu olarak ortaya çıkan bir uygulamadır. Yalın organizasyon, müşterilerin istediği kalite ve standartlara (genel olarak pazar koşullarına) daha çabuk cevap veren, gereksiz, katma değer yaratmayan ve haberleşmeyi geciktiren faaliyet ve mevkilerin elimine edildiği, hiyerarşi ve kademelerin azaldığı ve bunun sayesinde kararların daha çabuk ve süratli alındığı, bürokratik yapıdan arındırılmış, işi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırıldığı, iletişime açık, takım çalışmalarına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı gösteren bir örgüt yapısıdır⁸⁶.

Yalın organizasyonun başka bir tanımı, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve söz konusu ekinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek sürekli gelişim için çaba gösterilmesiyle işletmelerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir. Bu yaklaşım gereğince işletmelerin sahip olduğu insan gücü, mekân, zaman ve tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin tüm harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretimini gerçekleştireceği öngörülmektedir. Aynı zamanda müşteri taleplerine karşı daha çok duyarlı ve esnek olmak da bu yaklaşımın bir başka beklenen sonucudur.

Bir diğer ifadeyle yalın organizasyon daha az girdi ile daha az zamanda daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteli mal ve hizmeti üretmek demektir. Yalın olma kavramında, daima elde bulunan kaynakların en etkili biçimde kullanımının ve ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeyin elde bulundurulmaması esprisi bulunmaktadır.

Uсталık isteyen siparişe göre üretim modelinde kalifiye personel, çok amaçlı (universal) üretim araçları(makineler, alet, teçhizat vb.) ve yüksek maliyetler söz konusudur. Yığın üretim modelinde ise daha dar alanda uzmanlaşmış tasarımcılar daha az kalifiye personel ve daha büyük

⁸⁶ Utku Tekgül, “Yalın Üretim Sisteminin Yalın Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi,” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2001), s. 56.

Üretim miktarları ve daha düşük maliyetler söz konusudur. Yalın organizasyon modelinde ise her iki sistemin iyi tarafları bir araya getirilerek her büyüklükte üretim miktarı, düşük maliyet, daha az yerde, daha kısa zamanda, çok alanda uzmanlaşmış, yüksek morale sahip personel ile yüksek kaliteli mal ve hizmet üretimi söz konusudur. Ayrıca yalın organizasyonun önemli özelliklerinden biriside personelin, özellikle manevi değerler, aile kavramı, iyi-kötü günde dayanışma içinde beraberlik, çok çalışmak, az tüketmek, kötü alışkanlıklardan uzak durmak, problem çözüm teknikleri, mesleki becerilerinin artırılması vb. konularda eğitilerek yüksek vasıflı ve çok yönlü hale getirilmeleri konusuna büyük önem verilmektedir.

2.3.2. Seri retimden Yalın Organizasyona

Yalın organizasyonların birincil gerekliliği fonksiyonel organizasyon katılığın üzerinden gelmektedir, bunun yanında tekil fonksiyon ve bölümlerin farklı ve çelişen performans amaçları vardır (rneğin üretim verimliliği ile dağıtımın zamanlılığı arasında olduğu gibi).

Geleneksel olarak her fonksiyon ve bölüm kendi performansını arttırmaya çalışmaktadır ve iyi derecedeki yerel performansı toplam performans için tek koşul olarak görülmektedir. Yalın organizasyon süreçleri birçok performans ölçütünü aynı anda başarılı bir şekilde tamamlayacak şekilde koordine etmektedir.

Bir süreç –her biri kaynakları kullanan operasyonlardan oluşmuş aktiviteler bütünü-katma değerin yaratıldığı yer olarak düşünülebilir. Her süreç müşterilere doğru kaydırılıp yönlendirilir ve diğer süreçlerle birlikte müşterilerin tatminine katkıda bulunur.

Yalın yönetim görev odaklıdır ve yeterlilik ile eylemlerin toplamının toplamı ile belirlenir; sorumluluk kişinin organizasyondaki seviyesi ile değil görev ile ilintilidir, organizasyon yatay hale gelir, bütünleştirilmiş amaç öğrenmeyi sağlayan ve esnekliğe izin veren bir entegrasyon mekanizmasıdır.

Bu sebeplerden dolayı yalın yönetim aslen fonksiyonel verimlilik yerine fonksiyonlar arası verimlilik ile ilgilidir. Amaca süreç mantığı ile koordine edilmiş fonksiyonel sorumluluklarla beraber uyumlu bir bileşim ve alt görevlerim entegrasyonu ile ulaşılabilir:

performanslar değeri zinciri operasyonlarının tekil etkilerinin sinerji yaratan ve senkronize etkilerinin sonucudur⁸⁷.

Yapısal özellikler organizasyonların problem çözmekteki yeterliliği ve organizasyonel yenilikler gibi unsurların derecesi ile ilişkilendirilebilmektedir. Organizasyonel yapının temel özelliklerini değerlendirirken karmaşıklık, formal yapının ve merkezciyetçiliğin (merkezde toplanmış olmanın) derecesi incelenmesi gereken ana özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapısal özellikler yalın organizasyonların takım çalışmasını desteklediğini ve kitle üretim yapan organizasyonlara göre karmaşıklığın, formal olmanın ve merkezde toplanmışlığın derecesinin daha az olduğu söylenebilir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse yalın organizasyonların yapısal açıdan organik organizasyonlara benzediğini söyleyebiliriz. Ancak tüm organik organizasyonlar yalın organizasyonlar gibi değildir çünkü karar verme mekanizmaları farklıdır. Yalın organizasyonlar atığa izin vermeyecek şekilde yapılandırılmışlardır, farklı dikey ve yatay pozisyonlarda bulunan işçilerin birbirleriyle sıkı ilişkiler içerisinde olması beklenmektedir ve tüm işçilerin sorunlarla karşılaşp bu sorunları çözmeleri beklenmektedir. Sonuç olarak yalın organizasyonlarda karışıklığın, formallığın ve merkezde toplanmışlığın derecesi enformasyonun rahat dolaşımına ve daha çok işçi katılımına izin verecek şekilde daha azdır. Karar vermenin çalışan sistemleri ara verdirmeden ve arızalara sebep olmadan korunacak şekilde proaktif olmadı beklenmektedir.⁸⁸

Bilgi paylaşımı, karar verme, farklı çevresel düzenlemelerdeki verimlilik örnekleri gibi formal ve informal karakteristikler açısından yalın organizasyonlarla seri organizasyonların karşılaştırılmasının ana hatları Tablo 2.2. ' de gösterilmektedir.

⁸⁷ A. De Toni ve S. Tonchia, "Lean Organization, Management by Process and Performance Measurement," **Journal of Operations and Production Management**, Vol:16, No:2, 1996, ss. 221-222.

⁸⁸ Zhiang Lin and Chun Hui, "Adapting to the Changing Environment: A Theoretical Comparison of Decision Making Proficiency of Lean and Mass Organization Systems," **Computational and Mathematical Organization Theory**, Vol:3, No:2, 1997, ss. 116-117.

Tablo 2. 2. Yalın Bir Organizasyon Sistemi ile seri Organizasyon yapısının Karşılaştırılması

	Yalın Sistem	Seri Sistem
Karmaşıklık	- Yalınlığı ve israfsız bir yapıyı vurgulamaktadır. - Daha az fonksiyonel hiyerarşik düzeyler bulunmaktadır.	- Gerekenden fazla ve kompleks bir yapıya izin vermektedir. - Daha fazla hiyerarşi ve daha fazla farklılaşmış departmanlar vardır.
Biçimlendirme	- Takım çalışmasına önem vermektedir. - Esnek iş görevleri vardır. - Çoklu bilgi ve iş becerilerine destek vermektedir.	-Bireysel çalışmayı vurgulamaktadır. - Bireysel iş sorumlulukları için katı kurallar. - Çoklu iş becerileri kazanması yolunda çalışanların cesaretini kırmaktır.
Merkezileştirme	- Yana doğru haberleşme cesaretlendirilmekte ve alınan kararlar takım çalışmasına dayanmaktadır. - Alt düzeydeki çalışanların katılımını cesaretlendirir.	- Haberleşme ve karar alma katı dikey bireysel emir-komuta zincirine dayanmaktadır. - Alt düzeydeki çalışanların katılımını engellemektedir.
Problem Çözme, Davranış	- Çalışanlar aktif bir biçimde problemleri araştırmakta ve problem oluşmadan gerekli önlemleri almaktadırlar. - Çalışanlar problem çözme üzerine eğitilmektedirler.	- Çalışanlar pasif bir şekilde problem ortaya çıktıktan sonra müdahale etmektedirler. - Çalışanlar problem çözme üzerine eğitilmemektedirler.

Kaynak: Zhiang Lin ve Chun Hui, "Should Lean Replace Mass Organisation Systems? IA Comparative Examination from a Management Coordination Perspective", **Journal Of International Business Studies**, Volume: 30, Number: 1, 1999, s.50

2.3.3. Fabrikalarda Yalın Organizasyon

Yalın olan fabrikanın iki anahtar organizasyonel özelliği vardır:

- Üretim hattı üzerindeki ürüne gerçekten değer ekleyen işçilere azami sayıda görev ve sorumluluk aktarır.
- Problemler bir kere ortaya çıktıktan sonra en son sebebini bulana kadar her problemin kaynağını bulmak için devamlı araştıran bir sisteme sahiptir.

Bu hat işçileri arasında ekip çalışması ve tesisteki herkesin sorunlara çabucak müdahale edebilmesini ve tesisin genel durumunu anlamasını mümkün kılan basit fakat etraflı bir bilgi gösterim sistemi anlamına gelir. Eski moda seri üretim tesislerinde, yöneticiler, bu bilgilerin kendi güçlerinin anahtarı olduğunu düşünerek, tesisin durumu saklamaktadırlar. Bir yalın tesiste tüm bilgiler (günlük üretim hedefleri, o gün o ana kadar üretilen otomobiller, alet arızaları, personel eksiklikleri, mesai gereksinimi, v.s.) her iş istasyonundan görülebilen andon levhalarında (ışıklı elektronik levhalar) ilan edilmektedir. Tesiste herhangi bir yerde herhangi bir aksaklık olduğunda, nasıl yardım edilebileceğini bilen çalışanlar derhal yardıma koşmaktadırlar⁸⁹.

Dolayısıyla, sonradan yalın fabrikanın kalbi olacak bu verimli dinamik iş ekiplerini oluşturmak basit değildir. Öncelikle, işçilere çalışma gruplarındaki tüm işlerin öğretilmesi gerekir. Bu şekilde rotasyon yapmak kolaylaşacak, işçiler gerektiğinde birbirlerinin yerini doldurabileceklerdir. İkinci aşamada işçilere, basit makine onarımı, kalite denetimi, temizlik işleri ve malzeme siparişi gibi ilave meziyetler kazandırıldıktan sonra işçiler aktif olarak düşünmek üzere cesaretlendirilmelidirler. Bu sayede işçilerin, sorunlar ciddi boyutlara ulaşmadan çözüm geliştirmeleri daha kolay olacaktır.

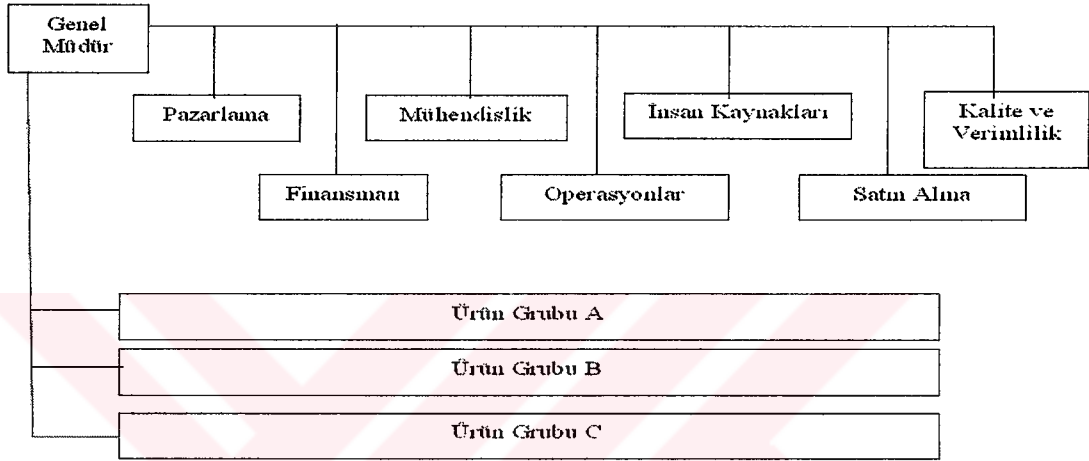
Yalın üretimi benimsemeye çalışan tesislerde işçilerin sadece iki taraflı bir yükümlülük duygusu (yönetimin ancak kendisi için değerli olan eğitilmiş işçileri elinde tutmak için fedakârlıklar yaptığı ve ekibe sorumluluk vermeye hazır olduğu duygusu) bulunduğu zamanlar karşılık verdiklerini ortaya koymaktadır. Sadece "takımlar" göstermek için organizasyon çizelgesini değiştirmek ve üretim süreçlerini geliştirme yolları bulmak için kalite çemberlerine başvurmak fazla bir farklılık meydana getirmeyecektir.

Yalın organizasyonlar, müşteri duyarlılıkları son derece yüksek olan ve malzemelerin ve proses sürelerinin kullanımındaki israfları elimine eden organizasyonel yapılardır. Yalın organizasyonlarda artan müşteri taleplerini yanıtlamak ve şiddetlenen rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için kademeler azaltılmaktadır ve daha yassı bir organizasyon yapısı oluşturulmaktadır. Bu organizasyonlarda takım çalışması, çalışanların yetkilendirilmesi, çapraz

⁸⁹ Womack vd., a.g.e., s. 101.

fonksiyon yönetimi, tedarikçiler ve müşteriler ile ortaklık ilişkilerini, yüksek motivasyon ve bağlılığı oluşturmayı amaçlayan personel politikalarını içeren değişimler uygulamaktadır⁹⁰.

Yalın organizasyon yapısının tam olarak nasıl olacağı, iş ortamının özelliklerine, ürünlerin satış hacimlerine, müşteri tipine ve sayısına göre değişmektedir. Ancak temel ilke iş ortamlarının çoğu için geçerlidir ve yalın organizasyon şeması aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 2.3. Yalın Organizasyon şeması

Kaynak: Womack, J., Jones, D. ve Roos, D., **The Machine That Changed The World**, New York : Rawson Associates, 1990, s.350.

Organizasyon şemasındaki kutular çalışan sayısı ile orantılı olarak çizilmiştir. Bu şekilde, işgücü çabasının ağırlıklı bölümünün ürün grubu ekiplerinde yer aldığı açıklık kazanmaktadır. Diğer taraftan, fonksiyonlar ve bu fonksiyonlara tahsis edilen genel giderler çarpıcı bir şekilde azalmaktadır.

Klasik organizasyonda, fonksiyonlar tarafından gerçekleştirilmekte olan görevler ve fonksiyonların sahip oldukları sorumluluklar, yalın organizasyonlarda ürün odaklı ekiplerin sorumluluğundadır. Fonksiyonların yapması gereken işe, geleceği düşünmek ve geleceğe yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Fonksiyonların bir diğer görevi ise, yeni bilgiyi araştırmak ve

⁹⁰ Mike Tery ve John Purcell, "Return to Selender," **People to Management**, Volume :3, Number:21, s. 46.

gerektiğinde öğretebilecek biçimde özetlemektedir. Buradaki temel fikir, ürün ekiplerinde görevli olan çalışanların bir proje tamamlandığında veya gerek kalmadığında, "eski fonksiyonları"na geri dönerek, yeni becerilere yönelik eğitim almalarını ya da mevcut bilgileri sonuna kadar kullanan gelişmiş projeler üzerinde çalışmalarını sağlamaktır.

Bu organizasyon anlayışına göre, klasik organizasyonlarda rastlanan, farklı fonksiyonlar arasındaki duvarlar yıkılmakta, çalışanların zincirin her halkası hakkında bilgi sahibi olması gereği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yalın organizasyonda, fonksiyonlara göre yapılanma yerine, daha önce değinilen, süreçlere göre yapılanma söz konusudur⁹¹.

2.3.4. Yalın Organizasyonların Özellikleri

Yalın organizasyonları geleneksel organizasyonlardan farklı kılan ayırt edici özellikleri vardır. İlk olarak yalın organizasyonlar “düz” olup emir komuta zinciri son derece azaltılmıştır ve personel fonksiyonları minimum düzeydedir. Değişik pazar koşullarına, teknolojilere ve müşteri gereksinimlerine artan bir hızlilikla yeni ürünleri dizayn edip pazara sunarak çabucak ve esnek biçimde uyum sağlarlar. Ayrıca yalın firmalar sürekli olarak ürünlerin etkinlik ve kalitesini uzun süreli ortalama üretim maliyetini azaltarak gerçekleştirirler. Bu firmalar dinamik değişim odaklı ve son derece uyumludurlar.

Yalın üretim sistemleri Tam zamanında (JIT) akış yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi bir çok farklı modern yönetim tekniklerini kullanarak ve çok fonksiyonlu dizayn takımları ve kendini yöneten çalışma takımları da dahil takımları geniş kapsamlı olarak kullanırlar Bu kavramlar birbiri ile bağlantılıdır ve bir bütün oluştururlar.

Orta kademe yönetim ve personel fonksiyonları karmaşık üretim işlemlerinin kontrolü için geliştirilir. Bu fonksiyonlar, sadece kontrol fonksiyonları kendini yöneten iş takımlarına aktarıldığında ortadan kaldırılabilir ve bu şekilde personel kontrolü, planlama, raporlama, detaylı çalışma planlaması önemli ölçüde azalır. Ayrıca, ara ürünlerin akışı JIT teslimatlarında çalışma takımları yada hücrelerini birbirine bağlarsa herhangi bir kısımdaki değişiklik yada gecikme bu

⁹¹ Womack and Jones, s. 352.

hücre ile bağlı olan tüm hücreleri derhal etkileyecektir ve bu şekilde tüm sistem entegre bir kimlik olarak çalışır ve her bir bileşen bu durumda sistemin kendisi tarafından kontrol edilir.

Yalın organizasyonlar ayrıca sürekli gelişimle ve sürekli değişimle de iştigal ederler. Sürekli gelişim Toplam Kalite Yönetiminde önemli bir boyuttur ve buna göre tüm üretim elemanları, işgücü ve ekipman –müşterilerin memnuniyeti ve— beklentilerini karşılamak için sürekli olarak geliştirilirler. Tabi ki sürekli gelişimin en mükemmel biçimde işlemesi için çalışanlara gelişmeleri kendi inisiyatiflerine göre uygulama otoritesi verildiğinde faydalı olur.

Sürekli gelişim “değer akımını” oluşturan her bir takımın oluşturduğu değişimler ve yenilikler bütününden meydana gelir ve bu da gereksiz, zaman alıcı görevler, zaman israfı ve tabi ki malzeme, parça ve bileşen israfını önler. Bir değer akımında her bir takım diğeri ve diğer değer akımlarındakilerle bağlantılı olduğundan, herhangi bir takımda yapılan değişiklikler üretim sistemindeki diğer takımları da doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler. Örneğin, çıkış bir montaj takımının gerçekleştirdiği “döngü süresini” azaltacak bir biçimde üretkenlikteki bir artış ancak diğer takımların buna paralel olarak çıkışlarını arttırmaları durumunda sağlanabilir. Genel olarak sistemin herhangi bir yerindeki dizayn yada etkinlik ile ilgili değişiklikler tüm sistem çapında değişim için bir baskı (“rahatsızlıklar”) oluşturarak tepkisel aksiyonlara neden olur. Bu değişiklikler sistemdeki diğer takımlardan bağımsız ve spontane olarak ortaya çıktığından, sürekli gelişim bunu iş akışında geri kalan kaosa sınır yerlere doğru itme eğilimindedir.

Ayrıca yalın sistemlerdeki organizasyon değişiklikleri tüm organizasyon çapında sinerjik olarak etkileşim içersinde olan eş zamanlı değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Her bir değişim tüm işçi ve fonksiyonların dahil olduğu entegre bir bütün olarak ele alınmadan anlaşılamayacak ve analiz edilemeyecek entegre bir yapı oluşturmak için resmi ve gayri resmi kaynaklardan bilgi alma eğilimindedir⁹².

⁹² RA Jenner, “*Dissipative Enterprise, Chaos and the Principles of the Lean Organizations*,” Omega International Journal of Management Science, Vol:26, No: 3, ss. 398-399.

2.3.5. Yalın Organizasyonun İlkeleri

Yalın organizasyonun bazı temel ilkeleri aşağıda incelenecektir. Bu ilkelerin bir kısmı daha önceden bilinen ve bilimsel yönetim anlayışının ortaya çıkmasından bu yana geliştirilerek kullanılan tekniklerdir. Ancak bunlar Japon yönetim sisteminde yeni bir anlayış ile ele alınarak ve geliştirilerek uygulanmaktadır.

2.3.5.1. Kaynakların Etkili kullanımı

Kaynakların etkili kullanımı konusunda birçok yöntem mevcuttur. Aşağıda belli başlıları belirtilmiştir.

2.3.5.1.1. İş Etüdü

İş etüdü, gelişme imkanı sağlamak için, belirli bir olayı ya da faaliyeti ekonomiklik ve etkenlik bakımından etkileyen bütün faktörleri sistematik bir biçimde araştırmaya yönelik ve insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir tekniktir ve metot etüdü ile iş ölçümü tekniklerinin her ikisini de birden ifade eden bir kavramdır. Bir diğer ifadeyle, iş etüdü işletmelerde verimliliği artırmaya yönelik bir tekniktir. Eldeki mevcut kaynaklarla daha fazla mal ve hizmet üretmek veya belli bir mal veya hizmeti daha az kaynak kullanarak üretmek amacı taşır⁹³.

2.3.5.1.2. Değer Analizi

Değer analizi, iş kapsamındaki gereksiz maliyetlerin tespiti ve ortadan kaldırılması için yapılan bir çalışmadır. Bir mamulün veya hizmetin dizaynı, malzemesi, üretim süreci ve özellikle de spesifikasyonları, her birinin ürün değerine katkısı açısından analiz edilir. Sonuçta, değer analizi, yöntem yerine fonksiyonu vurgulayan, aşırı veya lüzumsuz maliyetleri tespit eden, mamul veya hizmetin değerini yükselten, daha düşük maliyetle aynı veya daha yüksek performansı temin eden, kaliteyi ve güvenirliliği düşürmeyen bir maliyet azaltma tekniğidir⁹⁴.

⁹³ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.263.

⁹⁴ Ertürk, a.g.e., s. 263.

2.3.5.1.3. Pareto Analizi

Pareto diyagramı sorunlara neden olan öğelerin önem derecelerine göre sıralanarak alınacak karşı önlemlerin hangi nedenlere yönlendirilmesi gerektiği konusunda yardımcı olan etkili bir araçtır.

Kısaca sorunlar arasında en önemli sorunları tespit edip, çözümde önceliğin o soruna ayrılmasına yönlendiren bir kara verme olarak ta tanımlanır. Zaman zaman bazı sorunların sayısının az olmasına rağmen etkisinin büyük olduğunu görürüz. Bu durumda paretonun bizi yanlış yönlendirmesini engellemek amacı ile sorunların sayısı ile birlikte etkisini de dikkate almamız gerekir. Bu nedenle sorunlar bir ağırlık faktörü ile çarpılarak yeni bir pareto oluşturulur⁹⁵.

2.3.5.1.4. Beyin Fırtınası Yöntemi

Bu teknik 1930'lu yıllarda bir reklâm şirketinin müdürü olan Alex Osborn tarafından grubun problem çözme süreçleri ve gruba bir yaratıcılık geliştirmek amacıyla geliştirilmiştir.

Bu yöntemde birkaç kişi bir odaya kapanır ve karşı karşıya kaldıkları bir sonra alternatifler bulmaya çalışırlar. Bu yöntemde hiçbir fikir eleştirilemez ya da yargılanamaz. Bu işe katılımcıların eleştirisi, grupla ters düşme kaygıları olmaksızın fikir üretmelerini sağlar. Ayrıca pek çok kişinin bir arada fikir üretmeye çalışması sinerji etkisi yaratır.

Bir grup üyesi çok parlak olmayan bir fikir ortaya atar, söylediği bir söz yaptığı bir hareket, bir başka grup üyesinin zihninde bir ışık yakar ve başka bir fikrin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. İşletmelerde uygulanabilirliği en çok nitel tekniklerden birisi olarak gözükmektedir. Çeşitli görev ve statülerdeki işletme çalışanlarının bir araya gelmesiyle uygulanabilen bu teknik işletme yönetimine işletmelerinde oluşan diğer sorunlar hakkında da bilgi verir⁹⁶.

⁹⁵ Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2000, s. 119.

⁹⁶ Mehmet Öztürk, **İşletme ve Yönetim**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003, s. 187.

2.3.5.1.5. Neden-Sonuç Analizi

Neden-sonuç diyagramı beyin fırtınası esnasında aynı tür problemin mümkün olan tüm nedenlerini düzenlemek ve bilgi toplamak amacıyla çeşitli şekillerle ifade edilen bir süreçtir. Çemberin bir problemi ortadan kaldırma veya düzeltmeyi denemesi “sonuç” adıyla anılır. Eğer problemin bir veya iki gerçek nedeni varsa neden ve sonuç diyagramı üzerinde bunları ayrıntılı olarak izlemek mümkündür. Burada iki tip neden sonuç diyagramından bahsedilebilir⁹⁷.

2.3.5.1.6. Örgüt Geliştirme

Geleneksel eğitim ile örgüt geliştirme farklıdır. İşletme yönetiminin çalışanların eğitime bakışını, yani geleneksel eğitimin rasyonel fakat mekanik yaklaşımını genişletecek diğer bir görüş, örgütlere sosyal ve organik olarak bakan "örgüt geliştirme" yaklaşımıdır.

Örgüt geliştirmenin odak noktası, takımlar, çalışma birimleri, gruplar arası ilişkiler ve üst üst ilişkileri gibi, kişiler arası ilişkilerdir.

Örgüt geliştirme, kavramsal ve rasyonel olmanın yanı sıra, duygusal ve motivasyoneldir. Öğrenme tarzı, hemen şimdi ve buradadır. Geleneksel eğitimde, konuya ve eğitimeye bağlı, orada ve o zaman yaklaşımı vardır.

Öğrenme amacı, farkına varma, uyum ve - değişimdir. "Eğitim teknikleri, geleneksel eğitim yöntemlerinin yanı sıra, takım kurma, duyarlılık eğitimi, rol oynama, iş zenginleştirme ve matris örgütler gibi farklı konulardadır. Örgüte bakış, sosyal sistemler ve organik bakış açısıyladır. Eğitim süresi, uzun, sürekli ve dinamiktir. Değer yargıları, daha insancıl, kişisel ilişkilere, güç paylaşımına, açık ve güvene dayalı işbirliği ve dayanışmadır.

Örgüt geliştirmeye yönelik çabalar, sıkı kontrol ve cezalandırma yerine, çalışanları işletme amaçları yönünde teşvik etmeyi ve çalışanların işletmelerine daha sıkı bağlanmasını sağlamasını temel almalıdır. Eğitim çalışanı değiştirmeye yöneliktir. Geliştirme ise, çalışanlar arasındaki, gruplar içindeki ve gruplar arasındaki, işletme içindeki, ilişkileri değiştirmeye

⁹⁷ İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, 5. b., İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1999, s. 144.

yöneliktir. Bu bakımdan her çalışanın mutlaka eğitim ve gelişim planı olmalıdır. Bununla birlikte, örgüt geliştirme uygulamalarında görülen ve kendine özgü bazı eksiklikler de mevcuttur. Örgütün bir bütün olarak ele alınmaması, örgütün ihtiyaç ve problemlerinin teşhis edilmemesi, buna karşılık hazır çözümlere yönelmek, tepe yöneticilerinin kişisel uygulamalarını haklı çıkarma çabası, örgüt geliştirmenin varsayım ve değerlerinin, uygulama tekniklerinin iyi bilinmemesi, bunu uygulayacak uzmanların olmaması belli başlı eksikliklerdir.

Örgüt geliştirme ile bağlantılı olabileceği gibi, tamamen bağımsız olarak uygulanmakta olan konu, çalışanların geliştirilmesidir. Çalışanların geliştirilmesinin ilk amacı, kişisel çalışma kapasitelerinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmektir. Çalışanın potansiyelinin tam olarak gerçekleşmesi için, bu geliştirme sürecine tam olarak katılması gerekir. Bu nedenle işletmelerde, görev genişletme, görev zenginleştirme, görev dönüşümü ve özel görevlendirme gibi yöntemler, çalışanların kendilerini geliştirmesi için oldukça önemli imkânlar sunar⁹⁸.

2.3.5.2. Kaizen-Süreklî gelişme

Kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir. Bir örgüt yalnızca eğitilmiş insanlara değil; eğitimle kendisini geliştirecek insanlara da ihtiyaç duyar. Kendini geliştirme konusu bütün insanlara, süreçlere, yöntemlere hitap edebilir. Bütün, bu gelişmeleri sağlayacak yüksek bilgi düzeylerine sahip elemanlardır. Bilginin günümüzde kendisine sahip olmayanların yaygın, korkusu olması işletmelerin bilgi kaynaklarına sahip olmak için, ne kadar çaba sarf etmeleri gerektiğini göstermektedir.

Süreklî gelişim yaklaşımı, işletmelerin problemlerle beraber varlıklarını devam ettirmesine karşı çıkar ve en büyük amaca yönelik temel problemlerin çözümünü hedefler. Süreklî gelişme her zaman yapılabilir bir proje şeklinde yürütüldüğü için çevresel unsurlar, programlar, bütçeler sürekli olarak gözden geçirilir.

⁹⁸ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001, ss. 124-125.

Sürekli yeni buluşlar peşinde koşan bir örgüt, hem yöneticilerini ve hem de çalışanlarını üretken faaliyetlere katılmaya teşvik eder.

Bir karar verme politikası, temel prensip olarak, örgütün gücünün ve işlem değerlerinin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi süreci çerçevesinde şekillenmelidir. Japonlar, bu sürekli gelişme sürecini /kaizen, olarak tanımlamaktadırlar. Bu felsefenin arkasında pazarlama, üretim, yönetim ve benzeri tüm işletme faaliyetlerinin sürekli olarak geliştirilmesine duyulan ihtiyacın farkında olmak vardır. Bu aralıksız değişim tabii bir durumdur.

Yönetim ve işletme süreçlerinde sürekli geliştirme modelini kullanmanın birinci gayesi, mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında söz konusu olan bütün sistem ve süreçlerde müşteri tatmininde kesintisiz ilerleme sağlamaktır. Bu hiç şüphesiz uzun vadeli bir perspektiftir ve dolayısıyla uzun vadeli bir işletme stratejisi gerektirir. İşletmelerin uzun dönem kârlılığı da böylece sağlanmış olur. Yüksek kalite ve düşük maliyet pazar payını artırır, bu ise daha yüksek kârlılığa yol açar.

Sürekli geliştirmede, batı yaklaşımı ve Japon yaklaşımı olan kaizen olmak üzere iki yaklaşım vardır. Batı yaklaşımında üretim belirli standartlara göre sürerken, öte yandan araştırmacılar laboratuvarlarda Ar-Ge çalışmalarını sürdürmektedir. Üretim yapanlarla araştırma yapanlar farklı insanlardır. Çalışma bitince, yapıları buluş uygulamaya konur ve gelişme düzeyinde bir sıçrama sağlanır. Artık yeni buluşa kadar üretim, yeni standartlarda sürecektir. Batı yaklaşımı ise sonuca yöneliktir. Kaizen yaklaşımında ise belli bir zaman içinde çok sayıda küçük iyileştirme, geliştirme yapılabilirse, bunların toplam etkisiyle, klasik gelişme hızına yakın ve bazen ondan da hızlı bir gelişme trendi yakalanabileceği görüşüdür. Kaizen, sürece öncelik tanıyan bir yönetim şeklidir.

Klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme, bir üretkenlik veya teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Dolayısıyla da yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza etmek esastır. Ancak kaizen.de temel koşul; mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektir.

Japonlar, kaizeni gerçekleştirirken sıçramalarının büyüklüğü ile değil, sıklığı sayesinde batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir. Gelişme aşamalarının daha sık ve küçük olması tüm örgütün bu gelişmelerle bütünleşmesini sağlamakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetimde, sıçramalar belirli kişiler tarafından yapıldığından gelişmelerin tabana yayılamaması sorunu ile karşılaşılmakta ve bu da örgütün başarı şansını olumsuz yönde etkilemektedir⁹⁹.

2.3.5.3. Sıfır Hiyerarşi

Günümüzde Japon şirketlerini başarıya götüren en önemli neden, yönetim anlayışındaki farklılıktır. Bugün Japon şirketleri Batılılardan farklı olarak ‘Sıfır Hiyerarşi, kendi kendini yöneten takımlar ve katılımcı karar sistemi’ gibi modelleri başarıyla uygulamaktadırlar. Bir anlamda şirket içinde demokrasiyi yerleştirip, böylece başarıya ulaşmışlardır.

Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısının hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki graplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşi de söz konusu olan, farklılığın, mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır¹⁰⁰.

Sıfır hiyerarşi felsefesi, küçük graplara dayanan bir yapıyı öngördüğüne göre; burada 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 sağlanmıştir. Bu durumda, müşterilerin ve pazarın isteklerine çabuk cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkacaktır. Günümüz koşullarında müşteri isteklerine cevap verme sürecinin kısaltılmış olması, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

⁹⁹ Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri-ISO 9002 Kalite Belgesi alışmaları**, İstanbül: Beta Yayınları, 2000, ss. 120-123.

¹⁰⁰ Koçel, a.g.e., ss. 275-276.

“Lean Manufacturing” kavramı son günlerde üzerinde sıkça konuşulan bir olgudur. Yalın bir işletmenin sahip olması gereken özellikler sıralanırken organizasyon yapısının da yalınlığından söz etmek gerekir. “Yalın Olmak, gerçekten gereksinmeniz olmayan bir şeyden kurtulmaktır”. Bu üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde gerçekten de gereksinmeniz olmayan görevlerdir ve bunların maliyetinden de kurtulmak demektir. Yalın organizasyon kavramı ile birlikte anılan bir diğer kavram da “Kademe Azaltma” kavramıdır. İsminden de anlaşılacağı gibi organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin azaltılması amacını taşımaktadır. Kademe azaltmanın hedefi, hem organizasyonu daha yalın hale getirmek, hem de karar veren ile işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltarak zaman tasarrufu sağlamaktır¹⁰¹.

Sonuç olarak, organizasyon yapıları yaygınlaştıkça ve kademe azaltıldıkça ve de işe en yakın elemana işe katılma hakkı verildikçe, yönetim ve karar zamanları etkin bir şekilde azaltılmış olur. Yöneticilerin etkin zaman teknikleri uygulamaya başlamaları, organizasyonlarda yalınlaşmaya ve karar süreçlerini kısaltmaya başlamalarıyla gündeme gelir ve kullanılabilir.

2.3.5.4. Çalışanların Katılımı ve Takım Çalışması

Organizasyonun işyerinde takım ruhunun oluşturulmasıdır. İşyerinde bir aile kavramı yaratarak insanlar birbirleriyle kaynaştırılır. Daha sonra çok sıkı işbirliği içinde çalışan takımlar oluşturulur. Örneğin NUMMI 'de 3-6 kişi bir takımı ve 3-6 takımda bir grubu oluşturmaktadır. Japon işletmelerinde en etkili takım ruhu oluşturma, küçük grup faaliyetleri ve kalite çemberleriyle gerçekleştirilir. İşletmelerde değişik sorunların çözülmesi, kalitenin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ile ilgili olarak yüzlerce çember oluşturulur. İşletmelerde takım ruhunun canlı tutulması ve pekiştirilmesi yönünde de devamlı çalışmalar yapılır. İşletmenin personel politikaları takım ruhunun canlı tutulması ve güçlendirilmesini sağlayacak şekilde düzenlenir. Burada elde edilmek istenen netice şudur. Tek tek kişilerin performansının basit aritmetik toplamından ziyade, takımın sinerjik veya sistem etkisi denilen ek performansından faydalanarak eşitliğini temin edebilmektir. Zira hiç kimse mükemmel değildir, fakat bir takım olabilir. Takım çalışmaları çerçevesinde takımlar her türlü geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunurlar. Yine takımlar öneri sistemi ile yönetimde katılımı

¹⁰¹ Koçel, a.g.e., s.275.

bulunurlar. Değerlendirme sonunda genellikle öneriler uygulamaya konulur. Japonya’da üretim sürecinde 0,6 saniyelik bir tasarruf sağlayan öneriler dahi uygulamaya konulmaktadır. Çalışanların önerilerinin dikkate alınarak uygulamaya konması durumunda, çalışan ve öneri getiren ekibin uygulamada kendisinin geliştirdiği yeniliğe daha fazla sahip çıktığı görülmektedir¹⁰².

Yalın örgütler insanı işletmede uzun vadeli olarak tutmayı ve insan kaynağından en etkili şekilde yararlanmayı amaçlar. Bu amaçla örgütsel psikolojinin insanı mutlu çalıştırmak için önerdiği iş takımlarından yararlanır. Yalın örgütlerde, iş üniteleri işletmenin iş akışında yer alan süreçleri çalıştırır ve bunlar farklı eğitim alanlarından gelen üyelerin oluşturduğu birer takım niteliğindedir. Takım çalışmasında, tek tek üyelerin performansının basit aritmetik toplamından, çok takımın sinerjik ya da sistemsel etki denilen ek performansından yararlanmak amaçlanır. Takımda hiç kimse mükemmel değildir, önemli olan takımın mükemmel çalışmasıdır

Yalın örgütlerde yürütme fonksiyonu yerinden yönetim ya da yetki devri esasına dayanır. Tepe yöneticiler yetkilerini takımlara devretmişlerdir. Çalışanlar üretimi durdurma yetkisinden, makine ve ekipmanın yer değişikliği ve hatta üretim metotlarının değişikliği yetkilerine sahiptirler. Yetki devri işi yapan kişilere işlerini en iyi ve verimli yapabilecekleri değişkenlikleri bulma ve uygulama olanağı vererek, ekip ruhunu canlı tutmaktadır. Yalın örgütlenmede yetki gibi sorumluluk da takımlara verilmektedir. Takımlar belirli periyotlarda düzenlenen toplantılarla karar alırlar. Çalışanlar sorunlar ortaya çıkmadan önce sezinleyip, çözümlerini düşünmek durumundadırlar. Kararlar oy verme yerine, katılımcı demokrasi de uygulanan ikna yöntemiyle alınır. Diğer bir deyişle, kararı kabul etmeyen ve eden tarafların birbirlerini ikna ederek ortak sonuca ulaşmaları beklenir.

Takımlar işletmenin temel hedefine doğru uyum içerisinde çalışırlar. Bu temel hedefe ulaşabilmek için, her takım kendine ait hedefler geliştirir. Hedefe ulaşmanın kolaylaşması için, takımlar arasındaki bilgi ve kaynak alışverişi ile koordinasyonun etkili olması gerekir.

Yürütmede takım çalışmasının başarısı, çalışanların ekip olarak enerjilerini hangi yöne kanallandıracaklarını biliyor olmalarına bağlıdır. Bu konuda şirket vizyonundan ve kültüründen

¹⁰² Ertürk, a.g.e. , s.263.

yararlanılabilir. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların ortak bir örgüt kültürü çerçevesinde eylemlerle desteklenmesi, ekipleri yönlendirir. Takımda rollerin etkin uygulanması önemlidir. Takım üyeleri arasında geleneksel role takılı kalarak, rol çatışması yaratanlar olabilir. Aynı şekilde üstü örtülü bir şekilde çekişme ve güç çatışmaları mümkündür. Bu durumun engellenmesi için çalışanlara belirli bir güvence taşıyan iş ortamının yaratılması gerekir. Ayrıca sürekli uygulanan çeşitli eğitim programları ile çalışanların takım çalışmasına motive edilmeleri ve yeni gelişmeleri öğrenmeleri sağlanmalıdır.

Yürütmede takım çalışmasının başarılı olması için sağlanması gereken diğer faktörler şunlardır¹⁰³:

- Farklı mesleklerden gelen takım üyelerinin dil ve görüş birliği sağlanabilmiş olmalıdır.
- Takım çalışması yaratıcılığı ortadan kaldırılmamalıdır. Bu amaçla takım başarısına ödül ve prim uygulaması olmalıdır.
- Liderlik rolleri takım üyeleri arasında paylaşılmalıdır.
- Yapılacak iş kolektif çalışmaya göre düzenlemelidir.
- Aktif problem çözme toplantıları ve tartışma ortamı sağlanmalıdır.
- Kararlar ekip olarak birlikte alınmalıdır.
- Takım çalışmasındaki elemanlar esnek uzmanlaşma özelliğine sahip olmalıdırlar. Eğitim düzeyleri yüksek, çok alanda uzmanlaşmış, çeşitli işlere kaydırılabilecek ve müşterinin siparişine göre çalışabilecek kişiler takıma alınmalıdır
- Her takımın koordinatör rolünü üstlenen bir takım lideri olmalıdır. Takım lideri aynı zamanda takım üyelerinden fire olması durumunda joker rolündedir.

Çalışanların katılımının bir organizasyona bireysel çalışanlar ve örgütsel sonuçlar açısından sağladığı yararların bir özeti Tablo 2.3.'de gösterilmektedir.

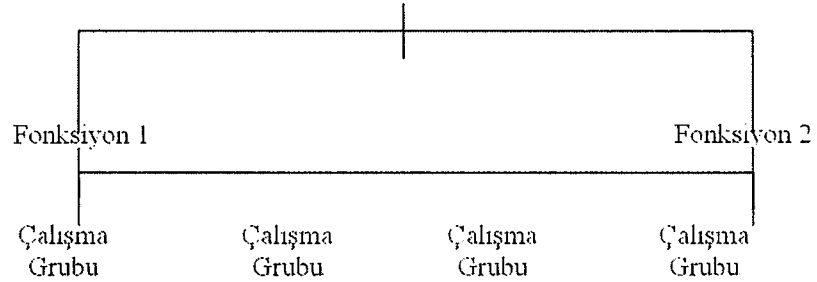
¹⁰³ Melek Tüz, “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler,” 1998 Erişim : <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html> (Ocak 2005).

Tablo 2. 3. Çalışanların Katılımında Kişisel ve Örgütsel Yararlar

FERDİ YARARLAR	ÖRGÜTSEL YARARLAR
Kişisel Yeteneklerin Gelişimi, İş Tatmini Değişim İsteği	İnsan Kaynakları Yönetimi Sonuçları Artan Örgütsel Sadakat, Çalışanların örgütsel Amaçları İçselleştirmeleri, Çatışmaların Azalması, Daha AZ Devamsızlık, Daha Az Kaza Oranı, Daha Düşük Hastalık Seviyesi
	Yapılan Görevlerle İlgili Sonuçlar İş Performansının Geliştirilmesi, Uygun Problem Çözme Ortamı

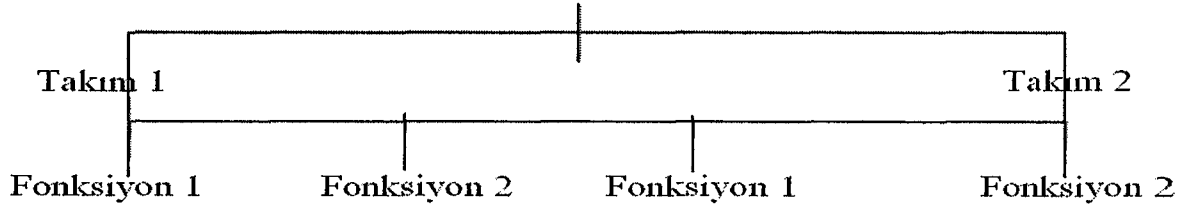
Kaynak: Melek Tüz, “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler,” 1998 Erişim : <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html> (Ocak 2005).

Takım çalışması yaklaşımın, organizasyonun yapısal özelliklerini nasıl değiştirdiği Şekil 2.4.’ te ve Şekil 2.5.’ te şematik olarak gösterilmektedir.



Şekil 2. 4. Klasik Organizasyon Yapısı

Kaynak: Nesime Acar, **Tam Zamanında Üretim**, MPM Yayınları, No: 542, 4. B., Ankara, 1999, s.30



Şekil 2. 5. Takım Çalışması Yaklaşımındaki Organizasyon Yapısı

Kaynak: Nesime Acar, **Tam Zamanında Üretim**, MPM Yayınları, No: 542, 4. B., Ankara, 1999, s.30

Şekil 2.5.' te verilen organizasyon yapısında; odaklanmanın takımlar üzerinde olduğu ve her takımın imalat, mühendislik, kalite, bakım onarım gibi fonksiyonlardan belirli ölçüde sorumlu olduğu görülmektedir. Bu yapıda da yine değişik fonksiyonlara yönelik uzman birimler bulunmakta, ancak bu birimlerin görevi üretim birimlerine gerekli desteği vermek şeklinde değişmektedir. Kısaca bu tür uzman birimlerin "güç ve etkisinde" bir azalma olmamakta, ancak rolleri ve iletişim süreçleri farklılaşmaktadır. Bu tür bir organizasyonda nezaretçilerinin rolleri de değişmekte, yöneticiler liderlere ve koçlara bırakılmaktadır. Kalite fonksiyonu; yine kalite kriterleri ile kalite güvencesi süreç ve prosedürlerinin tanımlanmasından sorumlu olmakta ancak günlük kalite kontrol unsurları ile ilgili çalışmalar takımlar tarafından yürütülmekte ve yine takımlar kalite iyileştirme kapsamında öneriler geliştirmektedir. Bu süreç, takımların prosedürlere uyumunu kontrol etmek amacıyla, kalite fonksiyonunun yapacağı periyodik kalite denetimleriyle desteklenmektedir. Diğer taraftan bu yapı çerçevesinde kalite fonksiyonu yeni bir rol üstlenmekte ve müşterilerin işletme kalitesini nasıl algıladığını değerlendirerek bu verileri takımlar tarafından kullanılacak politika ve prosedürlere dönüştürmektedir¹⁰⁴.

2.3.5.5. Müşteri Odaklı Üretim

Yalın organizasyon, müşteri isteklerine göre belirlenmiş bir üretim modelinde, sadece gerekli organizasyon yapısıyla çalışılmasını gerektirmektedir. Tüm çalışanların tamamen müşteri

¹⁰⁴ Acar, a.g.e., s. 32.

isteklerine göre yönlendirilmesi ve yoğunlaştırılması, müşteri tatminini sağlayacağı gibi, isteklere göre değişkenlik gösterebilen esnek bir organizasyon yapısını da beraberinde getirmektedir.

Müşteri tarafından yönlendirilen bu organizasyonda işletmeler de kendilerini müşteriye göre organize etmek durumunda kalmaktadır. İşletme içerisinde oluşturulan küçük iş birimlerinin her biri küçük birer fabrikadır. Bunu fabrika içerisinde fabrikalar olarak düşünülebilir. Her iş birimi, kendi, bütçesinden ve lojistiğinden, kendi mühendislik ve idaresinden sorumludur. Üretim müşteri isteklerine göre dengelenmiştir ve bu dengeleme görsel yönetim ve yalın organizasyon gereklerinin yerine getirilmesine yardımcı olur.

Japon firmalarının yalın üretim ve organizasyonu başarılı bir şekilde uygulamasının nedenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir¹⁰⁵:

Japon işçisi firmaya aile ilişkilerine benzeyen bir duyu ile bağlıdır. Bu yüzden her türlü işbirliğine açıktır. Kendini yetiştirerek üst kademelere gelmek için sabırla beklemektedir. Çalışanlar arasında olumsuz bir rekabetin olmaması nedeniyle grup halinde çalışmayı ve grup olarak başarılı olmasına rol oynamaktadır. Ömür boyu istihdam sistemi sayesinde, Japon işçileri başka insanların kendi alanlarına girip faaliyette bulunmalarını sorun olarak görmemektedirler; bu ne gelirlerini, ne de iş güvencelerini azaltmaktadır. Aynı nedenle, çalışırken kazandığı tecrübe ve bilgilerini diğerlerine de aktarmaktadırlar. Bu kuşaklar arası beceri aktarımı, Japon endüstrisindeki vasıflı işçi tabanının ana kaynağını oluşturmaktadırlar.

Toyota ve başta Japonya olmak üzere, yalın yönetime göre çalışan firmaların büyük bir bölümünde, sürekli işçi kadrosunda çalışan herkes ise ömür boyu iş garantisine sahiptir. Japon firmalarının bu yükümlülüğü özellikle 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizinden sonra ortaya çıkmıştır. Sadece çok ciddi bir ekonomik kriz olduğunda veya firmanın iflas etmesi durumunda çalışanların iş güvenlikleri tehlikeye girmektedir ve bir de çalışan kendi isterse işinden çıkabilmektedir. Dolayısıyla, seri üretimde "değişken maliyet" olarak algılanan çalışanlar, yalın yönetimde "sabit maliyet" haline gelmişlerdir. Ömür boyu istihdam uygulaması Japonya ile de sınırlı değildir. Örneğin, Amerika'da, giderek artan sayıda firmanın aynı uygulama içine girdikleri gözlemlenmektedir.

¹⁰⁵ Tekgün, a.g.e., ss. 56-57.

Toyota'da çalışan işgücünün morali de yüksektir. Çünkü işgücü sadece ustabaşının gözetimi altında, akılları başka yerde aynı hareketleri yapan işçiler değildirler. Onlarda belirli amaca ulaşma hissi vardır. Şüphesiz bunun en önemli nedeni buradaki işgücünün, işlerine bağlanarak tamamen garanti edilmiş bir işe sahip olmaları ve Toyota'nın ömür boyu işçileri olmalarıdır.

Japonya'da emeklilik yaşı 55'tir. Ancak üst kademe yöneticiler için sabit bir yaş sınırı yoktur. Alt tabaka çalışanlarına ve bölüm yöneticilerine 55 yaşında sürekli işçi olmayan son vermekte ve geçimini sağlamak için geçici işçi olarak çalışmaya devam etmektedirler. Genellikle daha önce yaptıkları işte, sürekli çalışanlarla yan yana çalışan bu işçiler, yeterli iş olmadığından işten geçici olarak çıkarılabilmektedirler. Emekli olanlara genel olarak iki yıllık toplam maaşlarına karşılık gelen bir tazminat ödenmektedir. Arkasında devlet gücü olan birçok firma, emeklilik ikramiyesinin yanında düşük bir emeklilik aylığı da vermektedir. Japonya'da ortalama insan ömrü 70 ve üstüdür. Emekli olduktan sonra verilen bu tazminat ve emeklilik maaşı ile emeklilerin hayatlarını sürdürebilmeleri oldukça zordur. Ancak bu durumdan hiçbir emekli şikayet etmemektedir. Daha da şaşırtıcı bir olay ise, her Japon fabrikasında, ofisinde, bankasında karşılaşılan 55 ve biraz üstü çalışanlar oldukça neşelidirler. Japonya'da genç çalışanlar, çocukluklarından beri düzenli gelire ve güvenli bir işe sahip olmayı dört gözle beklemekte, daha yaşlı çalışanlar ise hala istenmeyi, hala çalışmayı ve topluma yük olmamayı istemektedirler.

Ancak Haitani'ye göre, Japon ekonomik gelişme düzeyleri ve firmalardaki yaşlı işgücünün ağırlıkta olmasından dolayı ömür boyu istihdam sistemi uygulamaları günümüzde artık eskisi gibi devam ettirilememektedir. Hızlı değişen global çevreye ayak uydurabilecek esnekliği geliştirmeyi arayan Japon organizasyonlarından ömür boyu istihdam yönetim için büyük bir yük olmaktadır. Çalışanlar açısından ise, kariyerlerinin ortasındaki yöneticiler ve çalışanlar, önlerinde uzun bir terfi yolunun olduğunu düşünmektedirler. Japon basının önde gelen haber raporlarına göre, ömür boyu istihdamı kendileri için tehdit unsuru olarak gören firmaların bir kısmı, bu sistemi terk etmektedir. Bununla birlikte, çoğu firma kültürel, ekonomik ve motivasyonla ilgili nedenlerden dolayı bu uygulamaya devam etmektedirler¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Tekgül, a.g.e., s. 56.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SIEMENS SAN. VE TİC. A.Ş.'DE YALIN ORGANİZASYON UYGULAMASI

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de Yalın Organizasyon uygulamasını yürüten bir firma üzerindeki vaka analizine yer verilecektir. Öncelikle genel olarak Türkiye’deki yalın yönetim uygulamalarına değinilmiş, sonra Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.’deki yalın yönetim uygulaması derinlemesine incelenmiştir.

3.1. Türkiye’de Yalın Yönetim Uygulamaları

İşletmeler günümüzde küreselleşen dünya ve yoğun rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı ve daha etkili cevap verebilmek amacıyla sahip oldukları hantal yapıdan kurtulmalıdırlar. Dolayısıyla firmalar organizasyon yapılarını daha esnek yapıya dönüştürmelidirler. Yaptığımız literatür araştırması neticesinde bu amacı karşılayacak nitelikteki yapının yalın organizasyon yapısı olduğu görülmüştür.

Türk şirketlerinin en büyük sıkıntılarının başında hiyerarşi basamakları bürokrasi ve şişirilmiş kadrolar sorunu gelmektedir. Bu durum yalnızca kamu sektörünün değil aynı zamanda özel sektörün de önemli bir sorunudur. Kademelerin azaltılamayacağı, eleman çıkarmanın motivasyonu düşürerek verimliliği azaltacağı yönünde uygulama örneklerinin azlığı Türk şirketlerinin yalın yönetime geçme konusunda geleneksel tereddütlerini sürdürdüğünü göstermektedir.

Bunun örneklerinden bir tanesi 1975 yılında Amerikan teknolojisi ile kurulan Lassa adıyla faaliyetine başlayan ancak 1988’de Japon Bridgestone firması ile şirket evliliği yapan Sabancı holding kuruluşlarından Brisa firmasıdır. Birleşme ile başlayan dönemde Toplam Kalite Yönetimine geçen Brisa, firmadaki olumlu gelişmeler sonucunda 1993 yılında TÜSİAD-Kalder tarafından ilki verilen ”Kalite Ödülü” ile de belgelenmiştir. Başarılı performansı ile dikkatleri çeken kuruluş, katılımcı yönetim çalışmalarında elde ettikleri başarıya rağmen yönetim kademelerinin yalınlaştırılması konusunda önemli ölçüde başarıya ulaşamadığını ifade etmektedir. Bunun sebebi olarak da, Türkiye’de yalın örgütün gerekliliğinin algılanmasının

güçlüğü öne çıkarılmaktadır. Brisa çalışmaları sonucu mevcut olan 13 yönetim kademesini ancak 8'e indirilebilmeyi başarmıştır, ancak bu konudaki çalışmaları devam etmektedir.

Buna rağmen Yalın Yönetim yolunda büyük adımlar atan şirketler de vardır. Bunun en iyi örneklerinden biri olan Koç Grubu'nun Koç 2000 projesinde Yalın Yönetim çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır. Yine bilgisayar gibi gelişmekte olan bazı sektörlerde daha işin başında Yalın Yönetim tarzı seçilmektedir.

Başlangıcında Yalın Yönetim uygulamalarını oturtma şansı yakalayan bu firmalar arasında en iyi tanınan dünya çapında Yalın Üretim ve Yönetim konusunda önderlik etmiş olan Toyota Otomobil Şirketinin Türkiye'de Sabancı grubu ile ortak gerçekleştirdiği ToyotaSA otomobil fabrikasıdır. ToyotaSA, fabrikanın kurulmasından çok önceleri yönetim ve çalışma sisteminin alt yapısını oluşturacak biçimde Japonya'da ve Türkiye'de tüm ön hazırlığını tamamlamış ve fabrikanın faaliyetleri bütünüyle bu çerçeveye içersinde gerçekleştirmiştir.

Kısacası Türkiye'de Yalın Yönetim uygulamaları çok yeni olmakla birlikte alınan olumlu sonuçlar bunun diğer şirketlerde de hızla yayılacağını göstermektedir.

3.2. Siemens San. ve Tic. A.Ş.'de Yalın Yönetim Uygulamaları

3.2.1. Çalışmanın Metodolojisi

Yalın yönetim uygulamalarını incelemeyi amaçlayan bu çalışma için Türkiye'de faaliyet gösteren bir firmada yalın yönetimin uygulanmasıyla ilgili bir araştırma yapılmak istenmektedir. Türkiye'de yalın yönetim uygulamaları çok yeni olmakla birlikte Brisa, Koç Grubu, Toyota, Mercedes Benz, Ford Otosan A.Ş. ve Siemens A.Ş.'de yalın yönetimin uygulandığı ve olumlu sonuçlar elde edildiği saptanmıştır. Yalın yönetim uygulamalarını başarıyla gerçekleştiren firma sayısının az olması nedeniyle araştırma yöntemi olarak kantitatif bir metot yerine kalitatif bir metodun uygulanması uygun görülmüştür. Vaka analizi yönteminin kullanıldığı çalışmada, söz konusu firmalar arasından yalın yönetim uygulamalarına geçişi planlı bir faaliyet olarak başlatan ve önemli ölçüde de başarılı olan Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş. seçilmiş ve burada yalın

yönetimin nasıl uygulandığı ve elde edilen sonuçların neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yalın yönetim uygulamalarını detaylı bir şekilde irdelemek amacıyla açık uçlu sorular yöneltilmesinin yanı sıra cevap vericinin belli konulara odaklanmasının da sağlandığı yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği tercih edilmiştir. Sorulan sorularla yalın yönetimin Siemens'te nasıl planlandığı ve uygulamaya ne şekilde geçildiği konusunu araştırmak amacı güdülmüştür. Bu amaca yönelik olarak alt amaçlar, yalın yönetime geçiş kararının neden alındığı, organizasyon yapısının yalın yönetime uygun olarak ne şekilde değiştirildiği, beklenen yararların ve beklentilerin neler olduğu, bu beklentilerin ne ölçüde karşılandığı, yalın yönetime geçiş sırasında karşılaşılan zorlukların neler olduğu, yetki ve sorumluluk paylaşımı açısından ne gibi değişikliklerin beklendiği sorularına yanıt aranmıştır. Bazı sorular şirkete özel ve gizli olarak tanımlanarak cevaplandırılmamıştır. Yapılacak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar için bir soru akış formu hazırlanmış ve bir örneği Ek 5'te verilmiştir. Ayrıca şirketin internet sitesinden de yararlanılmıştır.

3.2.2. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.' nin Tanıtımı

Siemens' in kuruluşu bundan 156 yıl öncesine dayanmaktadır. Werner von Siemens' in Johann Greog Halske ile birlikte kurduğu Siemens&Halske telgraf şirketi ile başlayan tarihçesi birçok başarı ile gelişerek bugüne kadar gelmiştir. Dünyanın birçok ülkesinde faaliyette bulunan Siemens, Türkiye' de de 45 yıl önce kurulan Simko A.Ş. ile faaliyetine başlamış, Siemens ve Koç Grubu' nun ortaklığı ile kurulan bu şirket 1991 yılında tamamen Siemens' e geçmiş ve Siemens A.Ş. adı altında faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir. Aslında Siemens' in Türkiye ile ilişkisi 1850' li yıllara dayanır. O yıllarda gerçekleştirilen ilk telgraf sistemi ve ilk elektrifikasyonda Siemens' in imzası bulunmaktadır. Siemens' in ana faaliyet alanı elektrik ve elektronik sistemleri içermektedir. 150 yıldır devam eden gelişmeler, Siemens' i elektronik ve elektrik alanlarında bir dünya lideri yapmıştır. Bugün Siemens, dünya çapında önde gelen bir e-iş şirketi olma yolunda ilerlemektedir. Siemens, 190' ı aşkın ülkedeki yaklaşık 470.000 çalışanının bilgi ağından yararlanarak ve müşteri portföyünün sürekli genişlemesini de garantiye alarak müşterilerinin tam memnuniyetini sağlamak için sürekli çalışmaktadır.

1847' deki kuruluşundan beri Siemens, yeniliklerle geleceği şekillendirme hedefine yönelmiştir.

3.2.3. Siemens A.Ş.'nin Tarihçesi

Türkiye ve Siemens arasındaki işbirliği, 1800'lü yılların ortalarından itibaren, Osmanlı İmparatorluğu yönetiminin ülkeye telgraf sistemi getirme kararı vermesiyle başlamıştır. Bu amaçla görevlendirilen Siemens Halske, İstanbul Telgraf Merkezi'ni kurarak Siemens'in Türkiye'deki ilk projesini gerçekleştirmiştir.

İmparatorluğun yöneticileri ve halkın telefona gösterdiği büyük ilgi sonucunda ilk telefon hattı 1881'de İstanbul'da döşenmiş, yatırımlar takip eden yıllarda devam etmiş ve telefon santrallerinin yapımı İstanbul işgal altında olduğu zamanlarda dahi sürdürülmüştür.

Telefondan sonra, başlangıçta sadece hanedan saraylarıyla sınırlı olan elektriğin kent yaşamına katılması amacıyla çalışmalar başlamıştır. İzmir ve Selanik, Siemens Halske'nin çalışmaları sonucunda elektrik santrallerinden yararlanma şansına sahip olmuş ilk kentlerdir. Bu iki kenti kısa zamanda diğerleri izlemiş, İstanbul'da ilk elektrik santrali 1914'te tamamlanmış ve önce tramvaylara, daha sonra da özel binalara elektrik sağlanmıştır. 1920'de İstanbul'da elektrik şebekesine bağlı bina sayısı 2055'e çıkmış ve elektrik sokakları aydınlatmak için de kullanılır hale gelmiştir. Ancak, toplum, büyük oranda Siemens'in sunduğu elektrik, telefon ve telgraf hizmetlerinden faydalıyor olmasına karşın şirketin isminden haberdar değildir. 1927'de ilk halka açık radyo yayınlarıyla Siemens adı yayılmaya başlamış, yeni kurulan Siemens-Elektrik Türk Anonim Şirketi aracılığıyla Siemens radyoları büyük sayılarda Türkiye'ye ithal edilmiştir.

1950'lerde Türkiye'nin hızlı bir endüstrileşme sürecine girmesiyle çok sayıda şeker, çimento ve demir-çelik fabrikası inşa edilip çalışmaya başlamış, daha önce ithal edilen pek çok ürünün yerel olarak üretimine geçilmiştir.

Bu dönemde Türkiye gelişme potansiyeline, Siemens de bu potansiyeli gerçekleştirmek için teknik olanaklara ve becerilere sahiptir. Bu nedenle 18 Aralık 1958'de Siemens ve bir Türk firması olan Koç ortaklığıyla Simko kurulmuş, 1961'de Simko'nun ilk fabrikası

İstanbul/Kartal'da üretimine başlamıştır. Simko hızla büyüyerek Türkiye'nin endüstrileşmesine büyük katkılarda bulunmuştur.

Üretimine 1964'te başlayan Türk Siemens Kablo Fabrikası (Mudanya), Simko'nun kuruluşundan sonra atılan ilk büyük adımdır. Türk Siemens Kablo Şirketi, Türkiye'deki enerji, otomotiv ve telekomünikasyon kablolarına yönelik büyük talebin karşılanmasına yardımcı olmuş, 1999'da şirket üçe bölünmüş ve tüm dünyadaki enerji kabloları ve Türkiye'deki yalıtımlı bakır kablolarının üretimi işi Pirelli'ye satılmıştır.

1980'lerin sonuna kadar Türkiye'deki Siemens'te pek çok gelişme meydana gelmiş ve yeni yatırımlar gerçekleştirilmiştir. Volkswagen Elektrik Sistemleri A.Ş. ve Osram Ampul Ticaret A.Ş. 1989 ve 1990'da sırasıyla anonim şirket haline gelmiş, 1991'de Siemens Nixdorf Bilgisayar Sistemleri A.Ş iş dünyasına girmiş ve 1992'de Siemens Ev Aletleri Tic. A.Ş. (BSHG) kurulmuştur. 1995'te Siemens'in, PEG Profilo'nun % 66'sını almasıyla şirket tekrar yapılandırılmış ve BSH Ev Aletleri adını almıştır. Siemens Sistem Hizmetleri A.Ş. ve Siemens Finansal Kiralama A.Ş.'nin 1997'de birleşmesiyle Siemens'in Türkiye'deki son dönüm noktası gerçekleşmiş olmuştur. 1999'da üç yeni şirket Siemens ailesine katılmıştır. Bunlar (daha sonra aynı yıl içerisinde Chloride Şirketine transfer edilen) Masterguard Güç Kaynakları Ltd. Şti., Siemens Fiber Optik Kabloları Ltd. Şti. ve Siemens Otomotiv San. Tic. Ltd. Şti'dir. Ayrıca aynı yıl Siemens Nixdorf, Fujitsu Siemens Computers Sistemleri Ltd. Şti. adını almıştır.

1 Ocak 2001 tarihinde bir Siemens - Koç Grubu ortaklığı olan Simko Tic. ve San. A.Ş.'nin bütün hisseleri Siemens'e geçmiş ve adı Siemens San. ve Tic. A.Ş. olarak değişmiştir. Görüldüğü gibi, Siemens yıllar içinde Türkiye'de birçok değişim ve gelişmeden geçmiştir ve bu gelişmeler Siemens'in bu ülkede ve bütün dünyada beklenti ve gereksinimleri karşılamak için izlediği ve izleyeceği yolu yansıtmaktadır.

Siemens San. ve Tic. A.Ş.'nin tarihçesi Ek 1'de daha detaylı bir şekilde verilmiştir.

3.2.4. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Etkinlik Alanları

3.2.4.1. Enformasyon ve Komünikasyon

Enformasyon ve Komünikasyon etkinlik alanı, ses ve veri iletişimine yönelik geniş kapsamlı ürün yelpazesi ve çözümleriyle, özel sektör, şebeke işletmecileri ve servis sağlayıcılarına, her türlü enformasyon ve komünikasyon gereksinimleri için çözümler sunmaktadır. Bu iş alanı, küresel ağ çözümleri, kablosuz ve mobil telefon portföyü ile Türkiye’de kolay ve hızlı iletişim sağlanmasında etkili bir rol oynamaktadır.

Enformasyon ve Komünikasyon etkinlik alanı iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar Mobil Enformasyon ve Komünikasyon ve Enformasyon ve Komünikasyon Şebekeleri’dir.

Siemens Mobil Enformasyon ve Komünikasyon Sistemleri Bölümü; terminaller, cep telefonları, şebeke yapısı ve çözümlerinden oluşan mobil iletişim ürün yelpazesi ile müşterilerine mobil iletişim konusunda çeşitli çözümler sunmaktadır.

Siemens Enformasyon ve Komünikasyon Şebekeleri Bölümü kurumsal ve taşıyıcı şebekelerin kurulması ve genişletilmesi için, hem ürün ve sistem, hem de çözüm ve servisleri son teknolojileri içerecek şekilde başarı ile uygulamaktadır. Ayrıca şebeke planlamasından, finansmana, donanımdan, eğitime kadar tüm mühendislik danışmanlık hizmetlerini de vermekte ve komple çözümler sunmaktadır.

3.2.4.2. Otomasyon ve Kontrol

Otomasyon ve Kontrol etkinlik alanı; Otomasyon ve Kontrol Sistemleri ve Endüstriyel Çözümler ve Hizmetler olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır:

Endüstriyel Çözümler ve Hizmetler Bölümü en son endüstriyel otomasyon teknolojilerini kullanmakta ve yüksek performanslı endüstriyel çözümler, hizmetler ve pek çok sektördeki işlem otomasyonu alanlarında etkinlik göstermektedir. Ayrıca bu bölüm, endüstriyel sistemler için enformasyon teknolojileri ile çözüm ve hizmetler de sunmaktadır

Endüstrinin her alanında geleceğin sistem çözümlerini Siemens kalitesiyle sunabilmek için kurulan Otomasyon ve Kontrol Sistemleri Bölümü, şalt ve enstallasyon teknolojisi, motor ve motor kontrol sistemleri ve otomasyon ve proses otomasyonu alanları ile müşterilerine hizmet vermektedir. Bu bölümün hizmet anlayışı üründen sisteme kadar müşterilerinin ihtiyaçlarına optimal çözümler sunmaktır.

3.2.4.3. Enerji

Bir pazar lideri olarak, Siemens müşterilerine enerjiyi en ekonomik şekilde sağlamakta ve her tür elektrik santrali teslimini gerçekleştirmektedir. Enerji iletimini ekonomik ve güvenli hale getirirken, enerji iletimi ve dağıtımı için mükemmel çözümler sunmaktadır.

Çok başarılı olunan etkinlik alanlarından biri olan Enerji iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar, Enerji Üretimi ve Enerji İletimi ve Dağıtımı'dır. Bu bölümlerin etkinlikleri, çeşitli elektrik santrali türlerinin anahtar teslimi inşası, elektrik üretimi, iletimi ve dağıtımını destekleyen elektrik ve elektronik şebekenin iyileştirilmesi ve bakımı konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Enerji Üretimi Bölümü, etkin, çevreye uyumlu enerji üretim sistemleri ve hizmetleri ile enerji santrali projeleri sunmaktadır. Ürün ve dağıtım sistemleri entegrasyonu sağlayan Enerji İletimi ve Dağıtımı Bölümü, elektrik enerjisinin, enerji santralinden tüketiciye güvenli ve etkin bir biçimde iletimini sağlamaktadır.

3.2.4.4. Ulaşım Sistemleri

Siemens'te ulaşım sistemlerinde araç güvenliğinin artırılması ve konfor biraraya getirilmektedir. Mükemmel tasarlanmış ulaşım çözümleri uygulanarak ulaşılabilirliğin modernizasyonunu herkes için garanti etmektedir.

Siemens Ulaşım Sistemleri, raylı ulaşım alanında lider olarak kabul edilmektedir.

Bütünleşik sistem yapımcısı olarak Siemens Ulaşım Sistemleri, kent içi raylı ulaşım sistemlerinden, uzak mesafe raylı taşıma sistemlerine kadar uzanan tüm ulaşım sistemleri için sinyal ve kontrol sistemleri, elektrifikasyon gibi tüm raylı sistem uzmanlık alanlarının

entegrasyonunu yapmaktadır. Sistem mühendisliği, proje yönetimi ile raylı sistem işletmecilerinin farklı gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik değişik finansman modellerinin oluşturulmasındaki uzmanlık ve deneyimi, Siemens Ulaşım Sistemleri'nin sağladığı çok önemli imkânlar arasındadır. Bunlarla birlikte dünya üzerindeki rekabet gücü, Siemens'in teknik ilerleme ve iyileştirmedeki başarısından kaynaklanmaktadır.

Tüm ulaşım sistemlerinin amacı, kent içi ve kentler arası güvenli, konforlu ve hızlı bir ulaşım talebini karşılayabilmektir. Bu talebi öncelikle karşılayan raylı sistemler, çağdaş ulaşım sorunlarına, en ekonomik ve çevreye saygılı çözümleri getirebilmektedir. Tramvay ve/veya hızlı raylı sistem aracı olarak işletmede bulunan Combino, ağır metro aracı olarak MoMo, elektrikli lokomotifler, banliyö ve anahat işletmeciliği için geliştirilmiş bulunan normal ve yüksek hız dizileri -yatar gövdeliler de dahil olmak üzere- *Desiro*, *Venturio*, *ICE T/TD* ve *ICE* sürekli olarak daha da geliştirilmektedir. Bu teknik ilerlemelerle, Siemens Ulaşım Sistemleri, emniyet, konfor ve hızı yükseltirken raylı ulaşım sistemlerinde var olan ekonomik çekiciliği de arttırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda Siemens çağdaş raylı taşımaya olan talebin artmasına neden olmuştur. Farklı elektrik ve sinyal sistemlerine sahip olan bölge ve ülkelerden transit geçiş imkân veren çok sistemli araçların geliştirilmiş olması bir başka ilginç örnek olarak verilebilir.

Sadece araç ve altyapı bileşenleri için değil aynı zamanda bunlara ilave olarak telekomünikasyon, bilet toplama ve anons sistemlerinde sahip olduğumuz patentler, teknik geliştirme alanımızın genişliği ve liderliğimiz hakkında ek bir gösterge oluşturmaktadır.

3.2.4.5. Tıp Çözümleri

Siemens Türkiye, sağlık sektörüyle ilgili çözümler sağlayarak hastanelerde teşhis ve tedavileri desteklemektedir. Siemens Tıp Çözümleri, ülke pazarında öncü çalışmalarını sürdürmektedir.

Siemens Tıp Çözümleri olarak; aşağıdaki sistemlerin satış ve pazarlaması, mekan hazırlıkları, montajları, devreye alımları, eğitimleri ve teknik bakım hizmetleri yürütülmektedir.

- Röntgen Cihazları

- Anjiyografi Sistemleri
- Manyetik Rezonans
- Bilgisayarlı Tomografi
- Gamma Kamera, PET, PET-CT
- Radyasyon Onkolojisi Sistemleri
- Cerrahi
- Üroloji/ESWL
- Mamografi
- Ultrasonografi, Eko ultrasonografi
- Suni solunum, anestezi ve hastabaşı monitörleri
- RIS - Radyoloji
- PACS - Görüntü arşivleme ve iletişim sistemi

Siemens'in Almanya, ABD ve İsveç'deki üretim merkezleri tarafından üretilmekte olan ürünler, bu alanda dünyada tek bir firma çatısı altında sunulan en geniş çeşitliliği temsil etmektedir. Bu cihaz ve sistemlerin 3800 adetten fazlası ülkenin yaklaşık 700 noktasında kurulmuş ve işler durumdadır.

3.2.4.6. Bina Yönetimi ve Hizmetleri

Bina Yönetimi ve Hizmetleri Bölümü, altyapı organizasyon hizmetlerini en iyi şekilde sunarak, arazilerin ve mülklerin planlanmasını ve bu planların uygulanmasını sağlamaktadır.

Proje ve inşaat yönetimindeki 150 yılı aşkın tecrübesiyle Siemens, tüm dünyadaki yönetim merkezlerine ve binalarına en son teknolojiyle hizmet sağlamaktadır.

Modern binalar, genel giderleri azaltmak ve modern iş yaşamının talep ettiği kolaylıkları kullanıcılarına sağlamak için aydınlatmadan güvenliğe kadar birçok alanda giderek daha

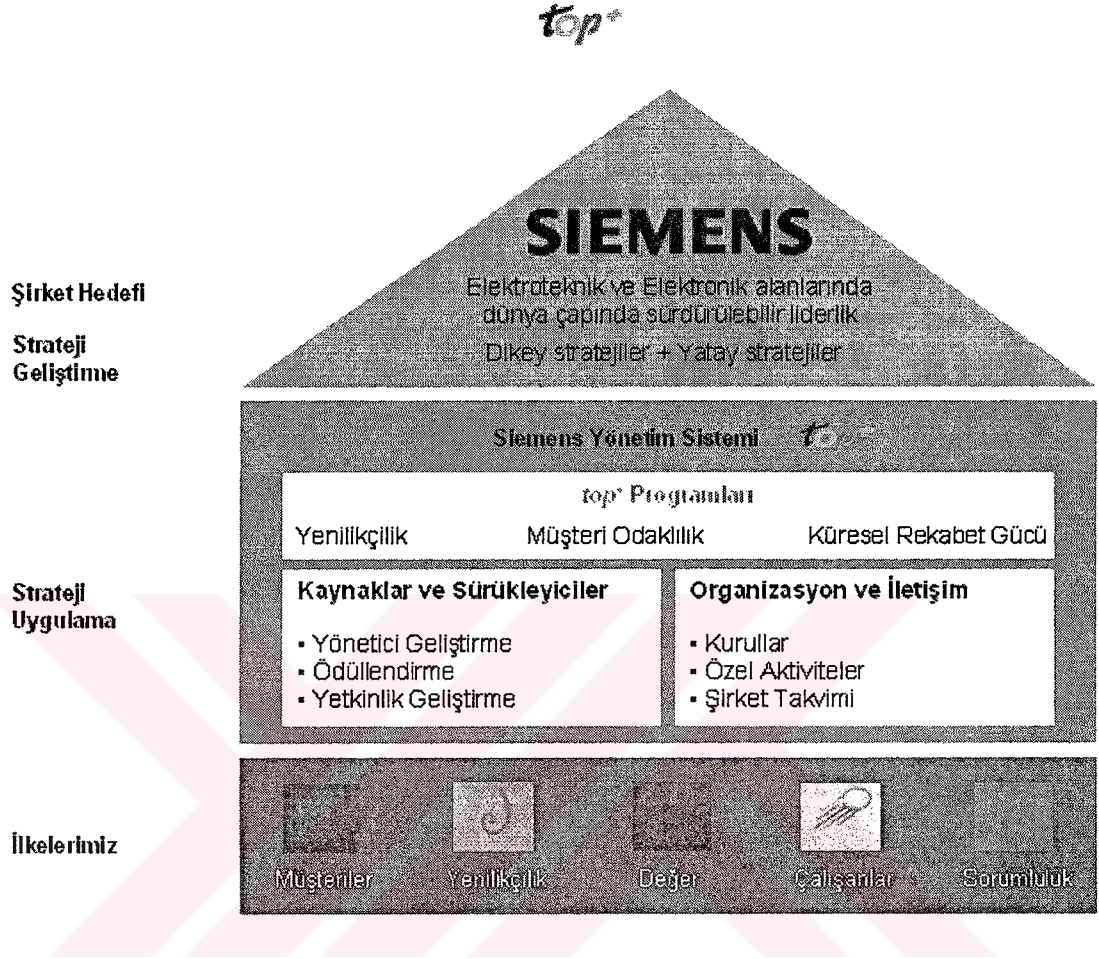
karmaşık teknolojilere ve sistemlere ihtiyaç duymaktadırlar. Modern bina yönetimi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için en son teknolojinin desteğiyle birlikte profesyonel bir ekip gerektirmektedir. Proje ve inşa aşamalarında etkili yönetim, masraflarda azalma ve elbette müşteri ve bina kullanıcılarının memnuniyetiyle sonuçlanmaktadır. Know-how'ı ve teknik uzmanlığıyla Siemens, mal sahiplerine ve yöneticilerine toplu çözümler sunabilecek durumdadır. Bina Yönetimi ve Hizmetleri Bölümü, Siemens'in yenilikleri kaynaştırmasının ve müşteriye yönelik felsefesinin bir başka örneğidir.

Bu etkinlik alanı içindeki Bina Yönetimi ve Hizmetleri Bölümü, Siemens Türkiye ile beraber alışan Siemens İnşaat Teknolojileri (SİT) Bölümü'nn bir parçası olarak 1999'da kurulmuştur. Ana merkezi İsviçre'de bulunan Siemens İnşaat Teknolojileri'nin tüm dünyada toplam 10 milyon m²'den fazla arazinin ve modern ofisin yönetildiği yönetim merkezleri bulunmaktadır.

İnşaat otomasyon sistemlerinde dünya lideri olan Landis & Staefa ve güvenlik sistemlerinde dünya lideri olan Cerberus ile işbirliği içinde çalışmak, Bina Yönetimi ve Hizmetleri'ne etkili bir rekabet ve yüksek kalitede hizmet sunabilme avantajı sağlamaktadır. Bu, açık ve entegre bir strateji çerçevesinde arazilerin ve binaların en iyi şekilde planlanmasını, kullanılmasını ve dönüştürülmesini kolaylaştırmaktadır.

Bina Yönetimi ve Hizmetleri Bölümü, verimli hizmetler ve sistemler sunarak binanın genel harcamalarını ve bakım masraflarını en aza indirmekte ve herkesin yararına kullanıcılarının verimliliğini arttırmaktadır.

3.2.5. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.' de Yalın Organizasyon Uygulaması



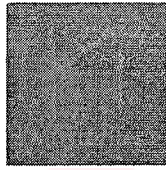
Şekil 3. 1. Siemens Yönetim Sistemi

Siemens A.Ş.'nin hedefi elektroteknik ve elektronik alanlarında dünya çapında sürdürülebilir liderliğe sahip olmaktır. Bu amacına ulaşmak için dikey ve yatay stratejiler belirlemektedir. Bu stratejileri belirleyecek Siemens yönetimi, üç temel üzerine kurulmuştur. Bu üç temel yenilikçilik, müşteri odaklılık ve küresel rekabet gücüdür. Yöneticiler tüm kararlarda bu üç kriteri de aynı anda gerçekleştirecek kararlar almak zorundadırlar. Bu üç kriterden herhangi birini sağlamayan kesinlikle uygulamaya alınmaz.

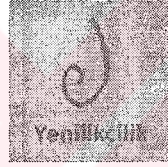
Müşteri odaklı olmak, müşteriye katma değer sağlamayı, yenilikçilik müşteriye sürekli yeni ve farklı ürün ve hizmetler sunabilmeyi, küresel rekabet gücü ise, değişen pazar koşullarında rakiplerinden daha üstün konumda olabilmek için gerekli güce sahip olmayı ifade edilmektedir.

Yukarıda ifade edilen üç stratejiyi uygulamada, Siemens Kaynakları ve Sürükleyicileri ve Organizasyon İletişimi kullanmaktadır. Kaynaklar ve Sürükleyiciler yönetici geliştirme, ödüllendirme ve yetkinlik geliştirmeden oluşurken, Organizasyon ve İletişim içinde kurullar, özel aktiviteler ve şirket takvimleri yer almaktadır.

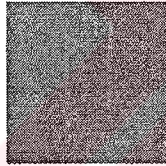
Siemens stratejilerini beş temel ilkeye dayandırarak geliştirir ve uygular. Bu ilkeler; müşteriler, yenilikçilik, değer, çalışanlar ve sorumluluk'tur. Bu ilkeler ve anlamları aşağıda belirtilmiştir:



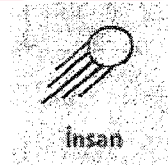
**Müşterilerimize güç katarız
ve onlara rekabet avantajı sağlarız.**



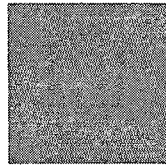
**Yenilikçiliği destekleriz
ve geleceği yapılandırırız.**



**Şirket değerini artırırız
ve yeni ortaklar yaratırız.**



**Çalışanlarımızı yetkilendiririz
ve dünya çapında performans
sağlarız.**

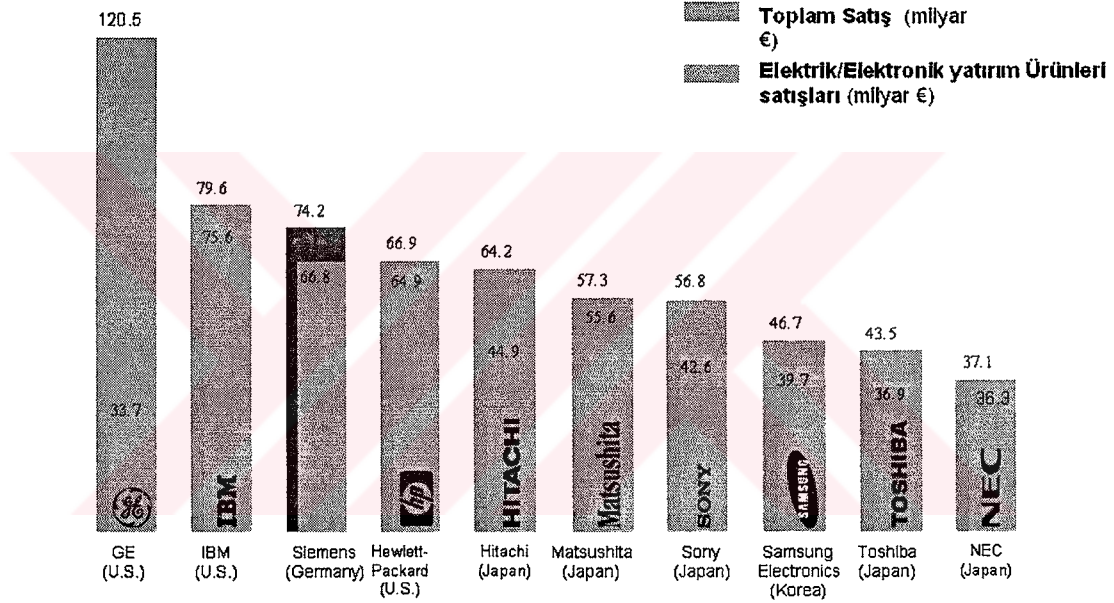


**Kurumsal sorumluluk taşıyız
ve toplumun sürdürülebilir gelişimini
destekleriz**

Siemens San. ve Tic. A.Ş.'nin Top Yönetim Sisteminin gereklerini yerine getirebilmek ve mükemmellik hedefine ulaşmak için mevcut üretim ve organizasyon yapısında değişikliğe gitme ihtiyacı duymuştur. Dikey organizasyon yerine yatay organizasyona yani fonksiyonel yapıdan süreç bazlı organizasyon yapısına geçmiştir.

3.2.5.1. Yalın Yönetime Geçme Kararının Alınması

Siemens yalın yönetim uygulamasının Türkiye'deki öncülerinden biridir. Siemens'i rakiplerinden ayıran en önemli özellik de Yalın Yönetim uygulamasıdır. Siemens Yalın Örgüt modeline geçme kararını şirketin güçlük içinde olduğu değil performansının yükseldiği dönemde mükemmellik yolunda devam etmek ve rekabet şansını daha fazla artırabilmek için almıştır. Siemens'in dünyada mevcut rakipleri karşısındaki konumu aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 3. 2. Siemens'in Mevcut Rakipleri Karşısındaki Durumu

Dünyadaki diğer olumlu uygulama örnekleri ve Yalın Yönetime doğru kayan eğilim bu kararı almalarında etkili olmuş, dolayısıyla değişen pazar koşullarına daha hızlı yanıt verebilmek, maliyetleri azaltmak, kayıp müşterileri azaltmak ve stokları azaltmak için yalın yönetime geçiş kararı alınmıştır.

Siemens San. ve Tic. A.Ş.'nin yalın üretim organizasyona geçmesinin bir başka nedeni ise talep belirsizliği ve makro etmenler(döviz kurları, siyasi ortam, enflasyon)' dir. Bununla bu belirsizlikler karşısında hızlı ve esnek davranabilmek amaçlanmıştır.

Siemens' in yalın organizasyona geçiş amaçları önem sırasına göre aşağıda sıralanmıştır:

- Kârlılık oranının artması
- Daha kaliteli retim
- Müşteri memnuniyeti
- Çalışanların memnuniyeti
- Üretim ve dağıtımın rasyonelleşmesi
- Pazar payının artması
- Kuruluş imajının yükselmesi
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- rn çeşitliliğinin artması
- Hisse senetlerindeki değer artışı

3.2.5.2. Yalın Yönetime Geçiş ve n Hazırlıklar

Yalın Yönetim çalışmalarına başlamadan önce Siemens'te bazı radikal değişikliklere gidilmiştir. Örneğın verimsiz bölge depoları kapatılmış, personel sayısı azaltılmıştır. Özellikle sabit masrafları düşürecek bazı benzer önlemler doğrudan tepe yönetiminin kararıyla uygulanmıştır. Bu önlemlerin alınmasının sebebi şu şekilde açıklanmaktadır:

“Eğer şirketinizin ekonomik durumu iyiye yalın örgüt çalışmalarını başlatmanız daha kolay olur. Biz de şirketin durumunu daha fazla güçlendirmek için bazı önlemler aldık. Siemens için geçerli değildi ama şirketiniz kötü durumdaysa bir reorganizyona gitmek, bunun gerekçelerini çalışanlara anlatmak daha zordur ve sorunlara da yol açabilir. Bu durumda Yalın Yönetime geçmeden önce genel strateji değiştirilerek birçok alanda iyileştirme uygulamalarıyla şirketi daha sağlıklı bir yapıya kavuşturmak gerekir. Yalın yaklaşım, üretimin tüm aşamalarında israf ve verimsizliğin önlenmesi amacıyla sürekli gelişmeyi hedefleyen çok boyutlu bir işletmecilik olgusudur. Aynı zamanda işletmelerin, müşterileri ve tedarikçiler ile birlikte "eşzamanlı" imalatı gerçekleştirdikleri bir üretim modelidir”.

Yalın rgt modelinin uygulanması için şirketin tamamını ilgilendiren ve özellikle katma değeri oluşturan n üniteleri ön plana çıkaran, merkezi üniteleri ise daraltan bir yol

izlenmelidir. Böyle bir yöntem tepeden aşağı değil ancak aşağıdan yukarıya planlanarak yapılabilir ve bu felsefenin tüm personel tarafından benimsenmesi gerekir. Bu sebeplerle Siemens'in tepe yönetimi özellikle uzun bir çalışma dönemini benimsemeyi uygun bulmuş, çok daha kısa süre içerisinde bu değişimler gerçekleştirilebilmiştir. Proje yaklaşık bir yıl süren çalışmaların sonucunda hayata geçirilmiştir. Projenin uygulama taslağında bir çekirdek ekip, yöneticiler ve bir kısım çalışan tarafından gerçekleştirilmiştir. Örneğin, Bursa'daki fabrikada bu iş 12 kişilik çekirdek ekip, 40–50 kişilik yönetici ve 100'e yakın memur ve işçi kadrosuyla gerçekleştirilmiştir.

3.2.5.3. Değişimin Başlangıcında Fonksiyonel Entegrasyon

İlk aşamada bu geniş grup eşit bilgi seviyesine getirilmeye çalışılmış yani eğitimden geçirilmiştir. Örneğin imalatçı çalışan bir mühendisin fiyatlar ve rakipler konusunda bilgileri yetersizdir. Satışta çalışan bir yöneticinin ise ürünü oluşturan malzemelerin satın alma fiyatından haberi yoktur. Bölümler ve fonksiyonlar arası günlük işler arasında yoğun bir enformasyon alışverişi başlatılmış, değişik birimlerde çalışanların bilgi seviyeleri birbirine yaklaştırıldıktan sonra fonksiyonlara göre örgüt yapılandırılmıştır. Proseslere göre yönlendirilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada mevcut ağır örgüt çevik örgüte çevrilmiş olur. Bu amaçla gruplar halinde çalışmalar başlatılmıştır. Bu da iletişimin daha yoğun olmasını sağlamış, sık toplantılar yapılmış, raporlama sistemi getirilmiş ve performans göstergelerinin oluşturulması ve izlenmesi sağlanmıştır.

Tepe yönetimi de grup çalışmaları içinde üst düzey yöneticiler olarak değil grup üyeleri olarak yer almaktadır. Bu grupların yaptıkları çalışmalar arasında mevcut proseslerin kâğıt üzerine dökülüp zayıf noktalarının analizlerinin gerçekleştirilmesi de söz konusudur.

Diğer bir grup ise, şirketin katma değerini oluşturan ön bloğu küçük bloklara (örneğin otomobil kabloları ve fiber optik kabloları gibi) ayırmıştır. Bu segmentler, tekrar gözden geçirilerek müşterilerinin yapısına ve özelliklerine göre ayrı ayrı dizayn edilmişlerdir. Segmentlere kar merkezleri gibi küçük bir şirket karakteri verilmeye çalışılmıştır. Bununla Siemens'in hem büyüklüğünün getirdiği avantajların kullanılabilmesi hem de büyüklüğün getirdiği yavaşlığın ortadan kalkması amaçlanmıştır.

Diğer bir grup ise hizmet ve merkezi üniteler ile bu segmentler arasındaki ilişkileri analiz etmiştir.

Bu gruplar bu çalışmalarını günlük işleri ile birlikte yürütmüş, aralıklarla haftanın bir iki gününü bu işe ayırmışlardır. İki ayda bir ise hafta sonları rahat bir atmosferde grup çalışmaları tartışılmaya açılmış ve her grup çalışmasının sonucu diğer gruplara girdi teşkil ederek irdelenmiştir.

3.2.5.4. Yalın Yönetime Geçiş

Yalın örgüt çalışmalarının önemli bir bölümünü, en çok katma değeri oluşturan halkaları ön plana çıkarmak ve gereksizleri elemek oluşturmaktadır. Bu çerçevede, ürünün satılması, o ürünü oluşturan malzemelerin satın alınması, imal edilmesi, sevk edilmesi, faturanın çıkarılması ve paranın tahsil edilmesi gibi katma değeri oluşturan tüm aktiviteler tek tek incelenmiştir.

Bilgisayar hizmetleri, bakım, denetim, muhasebe, fabrika planlaması gibi, yardımcı proseslerden bir kısmı, hizmetleri daha pahalı olduğu veya kalitesiz hizmetleri nedeniyle, küçültmek veya yapılarını değiştirmek zorunda kalmışlardır. Katma değeri oluşturan halkalar ise, daha otonom hareket etmeye başlamıştır. Örneğin kâr merkezlerinin yöneticileri, merkezi sevkiyat ünitesi veya laboratuvarı gibi, hizmet ünitelerinden yararlanıp yararlanmama konusunda serbestlerdir. Aralarında tıpkı satıcı-müşteri gibi teklif ve pazarlıklar söz konusudur.

Tüm bu yalın yönetim çalışmalarından sonra Siemens'in organizasyon yapısı aşağıdaki gibi değişmiştir. Önceleri fonksiyonel olan yapı, süreç bazlı organizasyonlara, yani daha esnek ve daha hızlı cevap verme kabiliyeti olan bir yapıya dönüştürülmüştür. Fonksiyonel örgüt yapısı ile Pazarlama, Üretim, Kalite, Muhasebe, Finansman, İnsan Kaynakları gibi işletme fonksiyonlarının tüm ürün grupları için tek elden yönetilmesi ifade edilmekte iken, yalın organizasyona geçildikten sonra katma değer yaratan her bir birim otonom bir yapı haline getirilmiş, katma değer yaratmayan (finans, insan kaynakları vb.)birimler ortak kurumsal bölümler haline getirilmiştir. Siemens San. ve Tic. A.Ş.'nin geçmiş olduğu süreç bazlı yapı Ek 2' de verilmiştir. Yalın organizasyona geçilmesiyle birlikte, Siemens San. ve Tic. A.Ş.'de organizasyonel küçülme (downsizing) gerçekleştirilmiştir. Bu küçülme sürecinde Siemens A.Ş. mevcut elemanlarından

kalifiye, yenilikçi, takım çalışmasına uygun, yaratıcı olan personelini elinde tutmaya çalışmıştır. Siemens San. ve Tic. A.Ş.'nin personel yapısı ve bu personelin eğitim durumu Ek 3 ve Ek 4'de verilmiştir.

3.2.5.5. Yalın Organizasyon Uygulaması Sonucu Elde Edilen Yararlar

Siemens San. ve Tic. A.Ş. verimlilik artışı ve yetki/sorumluluk paylaşım açılarından yönetim kademesindeki çalışanlarından delegasyon, mavi yakalı personelden de proaktif yaklaşım beklenmektedir. Siemens A.Ş.'de yapılan tüm çalışmalar sonucu elde edilen ve elde edilmesi beklenen yararlar aşağıda verilen tablodaki gibidir:

- Ürün kalitesinin iyileşmesi,
- Rekabet gücünün iyileşmesi,
- Kar oranının artması,
- İmalat süresinin kısalması,
- Cevap verme süresinin kısalması,
- Alan gereksiniminin azalması,
- Stokların azalması,
- Esnekliğin artması,
- Üretimin akış seyri ve hızında daha az sorun,
- Yan sanayi kuruluşlarının entegrasyon derecesini artırma.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda yukarıda belirtilen tüm yararların tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesi için Siemens San. ve Tic. A.Ş.'nin hedeflediği süre üç yıldır. Bu amaçların şu anda ne düzeyde karşılandığına yönelik bilgi şirkete özel olduğundan ve gizlilik içerdiğinden elde edilememiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Birçok firma değişen dünya, yeni ekonomi, piyasa şartları ve talebi zamanında karşılayabilmek için büyük çaba harcamaktadır. Bu koşullarda işletmeler taleplere hızlı cevap vermek durumunda kalmışlardır. Örgütte oluşan hantal ve gereksiz yapılanmalar adeta örgütü çalışmaz hale getirmektedir. Bunu atlatabilmek için işletmeler yönetim kademelerinin fazlalığını atıp, örgütsel esnekliğe doğru büyük adımlar atmaya başlamışlardır. Yalın yönetim bu bağlamda özünde birçok Toplam Kalite Yönetimi tekniği ve diğer çağdaş yönetim yaklaşımları ile birlikte grup çalışması faaliyetlerinin bir arada uygulanması suretiyle rekabet gücün yüksek ve esnek bir örgütün oluşturulmasını amaçlamaktadır.

Uygulama yapılan Siemens San. ve Tic. A.Ş.' de yapılan yalınlaşma çabalarının çıkış noktası kuruluşun tüm dünyada benimsemiş olduğu 3 temel prensibe dayanmaktadır. Bu üç temel prensip, rekabet gücünün arttırılması, inovasyon ve müşteri odaklılık'tır.

Tüm dünya Siemens kuruluşlarında bu üç kriteri sağlamayan hiçbir karar alınmamaktadır.

Siemens San ve Tic. A.Ş. bu doğrultuda gelen taleplere hızlı, zamanında ve katma değer sağlamak amacıyla yalın yönetime geçiş kararı almıştır. Bu karardan sonra geçiş için hazırlıklar yapılmıştır. Bunun için süreçler tanımlanmıştır. İletişimi daha yoğun hale getirmek için sık toplantılar yapılmış. Raporlama sistemleri oluşturulmuş, performans göstergeleri oluşturulmuş ve izlenmesi gerçekleştirilmiştir. Fonksiyonel organizasyon yapısından yatay organizasyon yapılarına dönüştürülmüştür. Tüm bunlar yapılırken eğitimler sürekli verilmiştir. Downsizing yapılmış, bunu yaparken motivasyon sağlayacak etkinlikler yapılmıştır. İletişimi sağlamak için şehir dışında toplantılar yapılmış, ast ve üstlerin birbiri ile iletişimi sağlanmıştır.

Yapılan tüm bu çabalar sonucunda, daha hızlı hareket edilebilmiş, stoklar azaltılmış, kayıp müşteriler azaltılmıştır. Çalışanların bu sistemden memnun oldukları en büyük fayda eskisi gibi bürokrasiden kurtulmuş, sorumluluk sahibi olunmuş, işlerini hızlı halledebilmiş ve isteklerine hızlı cevap alabilmişlerdir.

Tüm dünyada her geçen gün artan Yalın Yönetim uygulamaları bu yaklaşımın ileride ülkemizde de önem kazanacağı hissettirmektedir. Bu noktadan hareketle son dönemde ülkemizde de konu ile ilgili kavramlar ve zorluklar sıkça tartışılmakta ve özellikle önder kuruluşlar tarafından ilk uygulamaları yürürlüğe konulmaktadır. Mevcut çalışmalarda elde edilen etkileyici sonuçlar, düşünülenin aksine diğer çağdaş yönetim uygulamaları ile bir bütünlük içerisinde ele alındığında ülkemizde de bu yaklaşımın önümüzdeki yıllarda giderek yaygınlaşacağını göstermektedir.



KAYNAKÇA

- Aydemir, Nilgün, “*Rekabet Stratejileri ve Yalın Üretimin Zaferi*,” **İ.S.O. Dergisi** (Ocak 1995), Sayı 346.
- Aygen, Duygu ve Ayşegül Kamer, “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9002 Uygulaması,” (Basılmamış Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 1988).
- Babüroğlu, Oğuz N. “*Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi*,” **Görüş Dergisi** (Kasım 1993).
- Band, David C. ve Charles M. Tustin, “*Strategic Downsizing*,” **Management Decision** (1995), Vol: 33, No:8.
- Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. Sistem Yayıncılık, 2001.
- Brockner, Joel et all, “*Layoffs, Job Insecurity and Survivors Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship*,” **Academy of Management Journal** (1992), Cilt 35, Sayı 2.
- Cameron, Kim S., Sarah J. Freeman ve Aneil K. Mishra, **Downsizing And Redesigning Organizations**.
- Cansen, Ege, “*Yalın Yönetim: İş Yönetiminde Devrim*,” İstanbul: İstanbul Mülkiyetler Vakfı, Mayıs 1993.
- Çalık, Metin, Küresel Rekabet Ortamında Uluslar arası Stratejik İttifakların Yönetimi ve Başarı Faktörleri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Soysa Bilimler Enstitüsü), İstanbul 2002.
- Davidson, Barbara. “*The Difference Between Rightsizing and Wongsizing*” **The Journal of Business Strategy**, Vol:23, No: 4, Jul/Aug 2002, ss. 31-35..

- De Toni, A. ve S. Tonchia. “*Lean Organization, Management by Process and Performance Measurement*” **Journal of Operations and Production Mangement**, Vol:16, No:2, 1996, ss. 221-236.
- Demirbilek, Tunç, “*Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama,*” **Verimlilik Dergisi** (1992), Sayı 1, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Doğan, Özlem İpekçil, Mehmet Marangoz ve Mert Topayan. “*İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler*” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003.
- Drucker, Peter F. **Yeni Gerçekler**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, No. 315, 1994.
- Efil, İsmail. **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, 5. b., İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1999.
- Erdoğan, Nihat, “*Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri,*” **Verimlilik Dergisi** (1999), No. 1.
- Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6. b. , İstanbul : Beta Basım , 2003.
- Erkan, Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Yayınları, No. 326, 1994.
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Eser, Oktay, “*Küçülürken İK Ne Yapmalı? Bir Küçülme Politikası Takip Edilirken İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışanların Organizasyona Bağlılıkları ve İş Tatmininin Sağlanmasında Nasıl Hareket Edilmelidir?*”, Kalder Forum, Temmuz-Ağustos-Eylül 2001.

Güleç, Sevcan ve Aykut Bedük, “Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama),” 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi’ ne sunulan bildiri, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.

Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, 1.basım, Ankara: Nobel Yayın,2001.

Gürlek, Bilgehan T. “*Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim Sistemleri, Toplam Kalite Yönetimi: Yönetimde Rönesans mı?*”, **Verimlilik Dergisi** (1992), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Sayı 2.

Halis, Muhsin, “*Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme*”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ne sunulan bildiri, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayını, 25-27 Mayıs 2000.

Halis, Muhsin. **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri-ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Heisenberg, Werner, “*Dikiz Aynasına Bakarak Araba Kullanmak: Türkiye’de Yönetim ve Organizasyon*,” **Boğaziçi Bülteni** (2003), Sayı 20.

Hodgetts, Richard M., Fred Luthans ve Sang M. Lee, **New paradigm organizations: From total quality to learning to world-class. Organizational Dynamics**, 1994.

Hummels, Herry ve Jan De Leede. “*Teamwork and Morality: Comparing Lean Production and Sociotechnology*” **Journal of Business Ethics**, Vol: 26, 2000, ss. 75-88.

Kabst, Rüdiger, Henrik Holt Larsen ve Pia Bramming. “*How do Lean Management Organizations Behave Regarding Training and development?*” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 7, No:3, September 1996, ss. 618-639.

Karaca, İrfan, Rekabet Stratejisi Belirlenmesine Yönelik Yapısal Analiz ve Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi) , İstanbul,2003.

Kavrakoğlu, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları 2, 1994.

Kilpatrick, Anne Osborne. “*When in Doubt, Don’t: Alternatives to Downsizing*” **Management**, Vol:2, No:3, 1999, ss. 209-219.

Kinnie, Nicholas, Sue Hutchinson ve John Purcell, “*Downsizing: is it always lean and mean?* ” **Personel Review**, Vol. 27, No:4, 1998, ss. 296-311.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.

Kurtulmuş, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm: Küreselleşme İnsan Kaynakları Boyutu**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996.

Lin, Zhiang ve Chun Hui, “*Adapting to the Changing Environment: A Theoretical Comparison of Decision Making Proficiency of Lean and Mass Organization Systems*” **Computational and Mathematical Organization Theory**, Vol:3, No:2, 1997, ss. 113-142.

MPM, **Toplam Kalite Yönetimi**, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi; No:2, Ankara: MPM Yayınları.

Onal, Güngör, Tuncer Tokol ve Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletme Bilimine Giriş**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınevi, 1985.

Özçelikel, Hamdi, **Japon Yönetim Sistemleri**, İstanbul: MESS Eğitim Vakfı, No: 1777, 1994.

Özevren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 2.b., İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Öztürk, Mehmet. **İşletme ve Yönetim**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003.

RA Jenner, “*Dissipative Enterprise, Chaos and the Principles of the Lean Organizations,*” **Omega International Journal of Management Science**, Vol:26, No: 3, ss. 397-407.

Sağlam, Mehmet, **Örgütsel Değişme**, Ankara: TODAİE Yayınları, No. 185, 1979.

Selamoğlu, Ahmet, “Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve ‘İnsan’ Unsuru”, **Çimento İşveren Dergisi** (Kasım 1998), Ankara, Cilt:12, Sayı:6.

Şimşek, Muhittin. **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2000.

Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001.

Tekgöl, Utku, “Yalın Üretim Sisteminin Yalın Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi,” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2001).

Tery, Mike ve John Purcell, “*Return to Selender*,” **People to Management**, Volume :3, Number:21.

Tüz, Melek, “*Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açından Öneriler*,” 1998 Erişim: <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html> (Ocak 2005).

Uslu, Mehmet Tolga, Yeni Ekonomi’ye Rekabetçi Yaklaşım, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü,) 2001.

Utaş, Tayfun, “Yalın Üretimde Toplam Verimli Yönetim ve Bir Uygulama,” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

Wagner, Jerry. “*Downsizing Effects on Organizational Development Capabilities at an Electric Utility*,” **Journal of Industrial Technology**, Vol: 15, No:1, Kasım 1998-Ocak 1999, ss. 2-9.

Womack, James P., Daniel T. Jones ve Daniel Roos, **The Machine That Changed The World: How Japan's Secret Weapon in the Global Auto Wars Will Revolutionize Western Industry**, New York : Rawson Associates, 1990.

“Downsizing and Employee Attitudes,” www.ncs.com/ncscorp/research/95-9.htm, 1995.

<http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/ekonomi/sayi3/yeniekon.htm>.

<http://www.siemens.com.tr>



EKLER

EK 1. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Tarihçesi

EK 2. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Organizasyon Yapısı

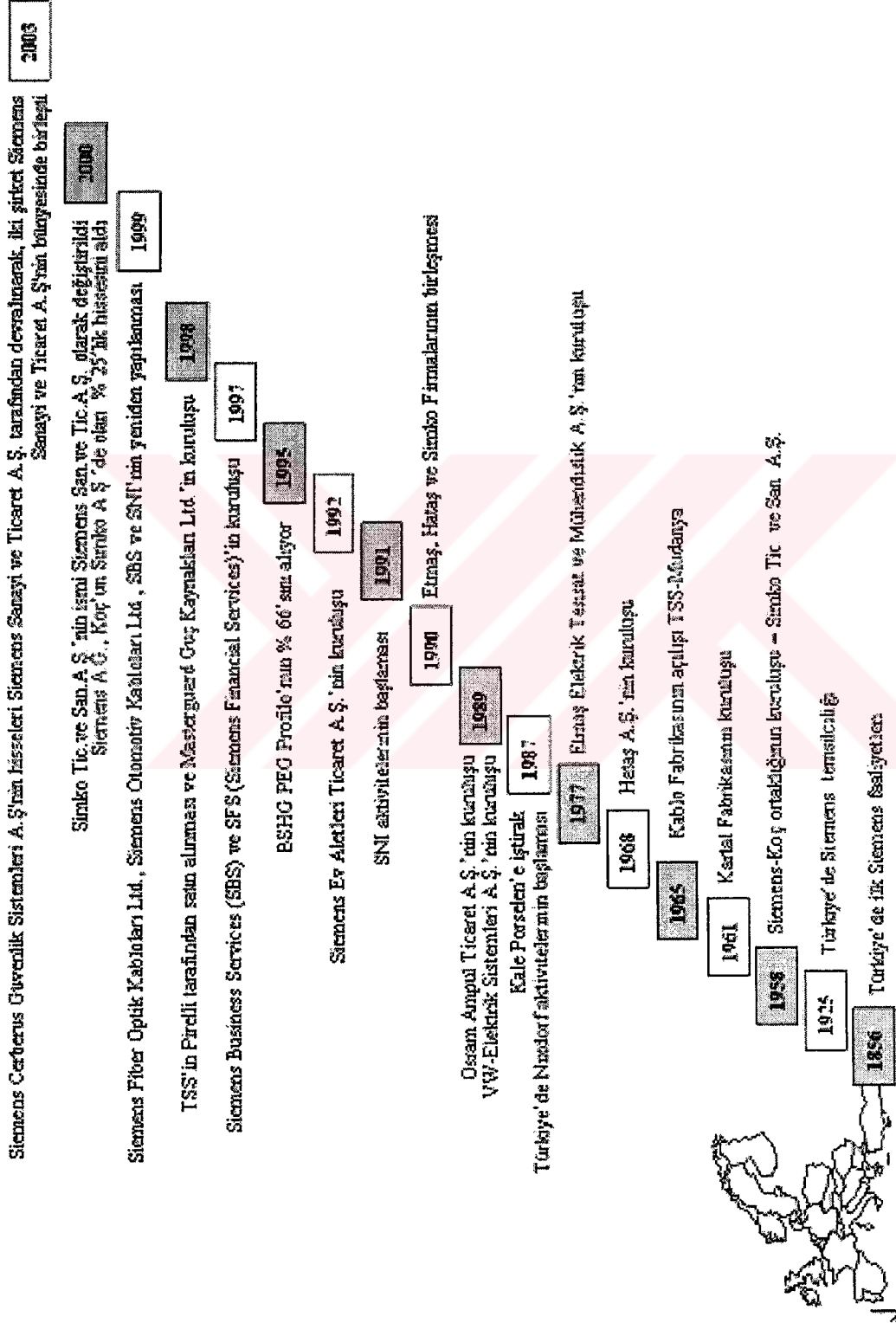
EK 3. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Personel Yapısı

EK 4. Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Çalışan Personelin Eğitim Durumu

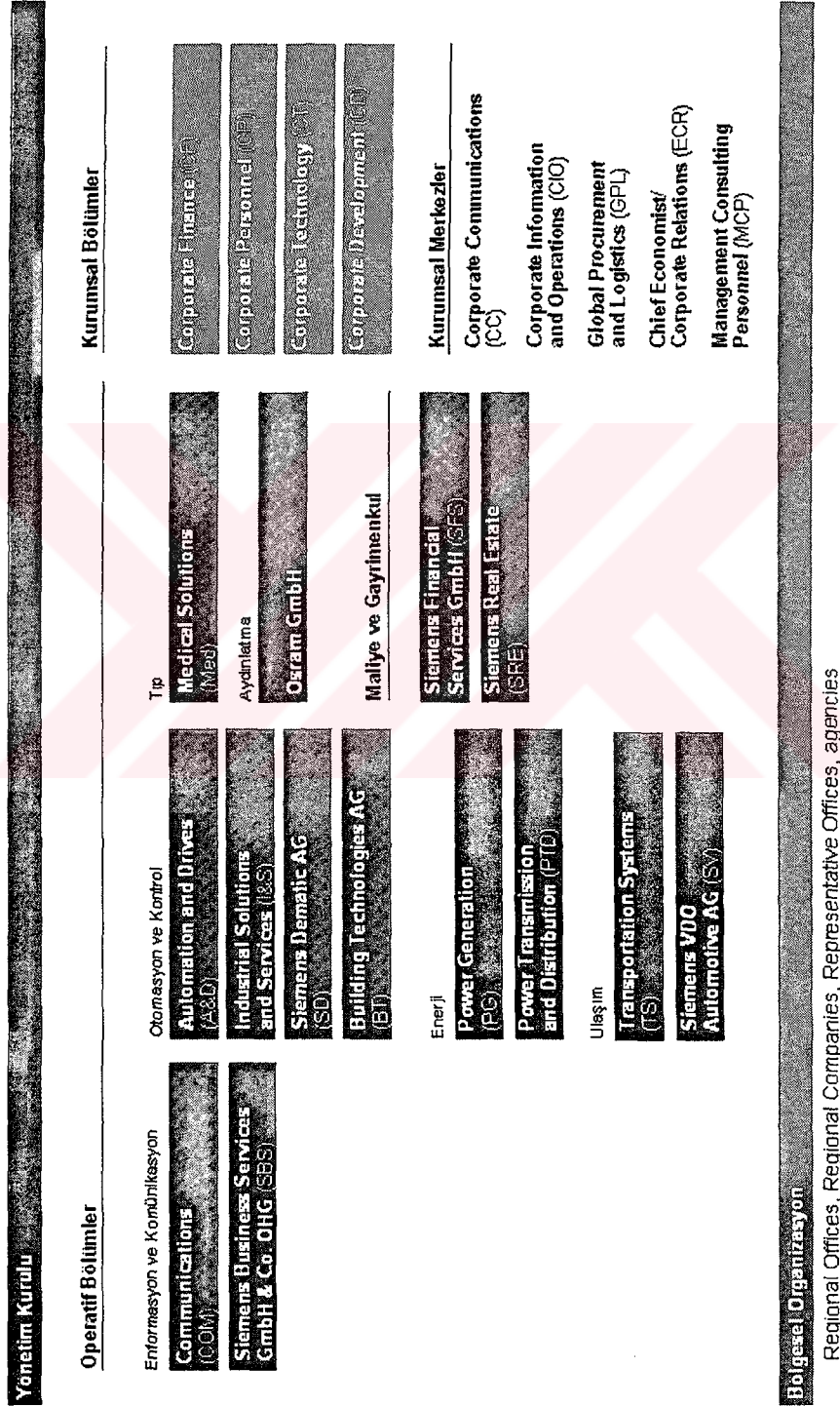
EK 5. Mülakat Formu Örneği



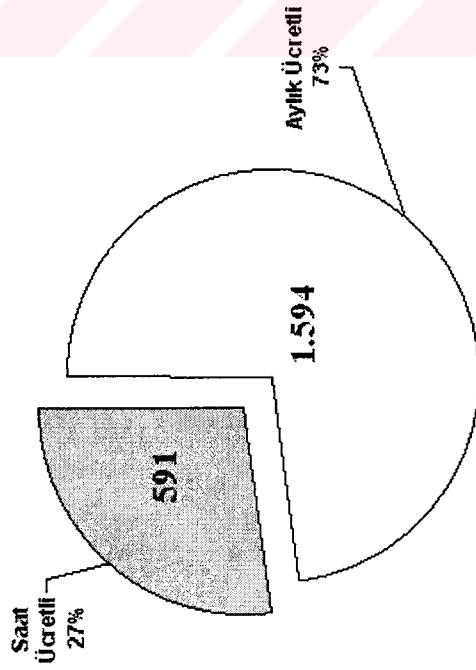
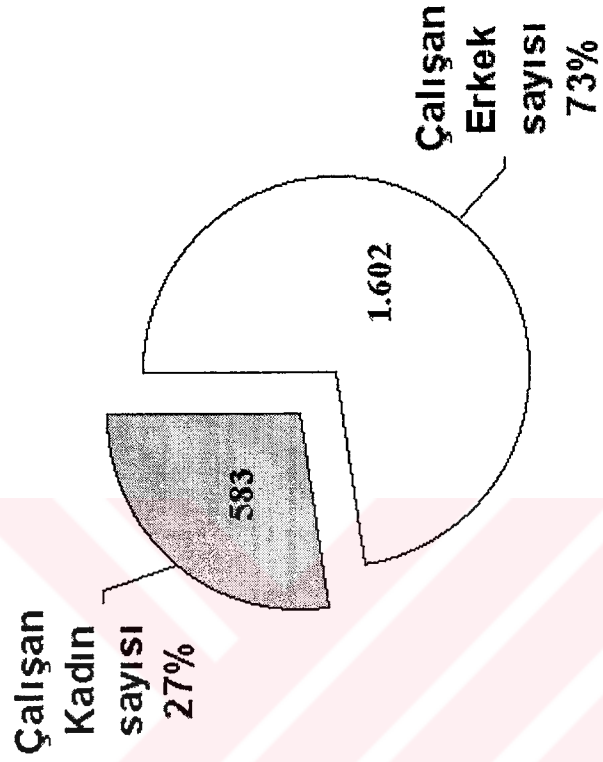
EK1. SIEMENS SAN. VE TİC. A.Ş.'NİN TARİHÇESİ



EK 2. SIEMENS SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'NİN ORGANİZASYON YAPISI

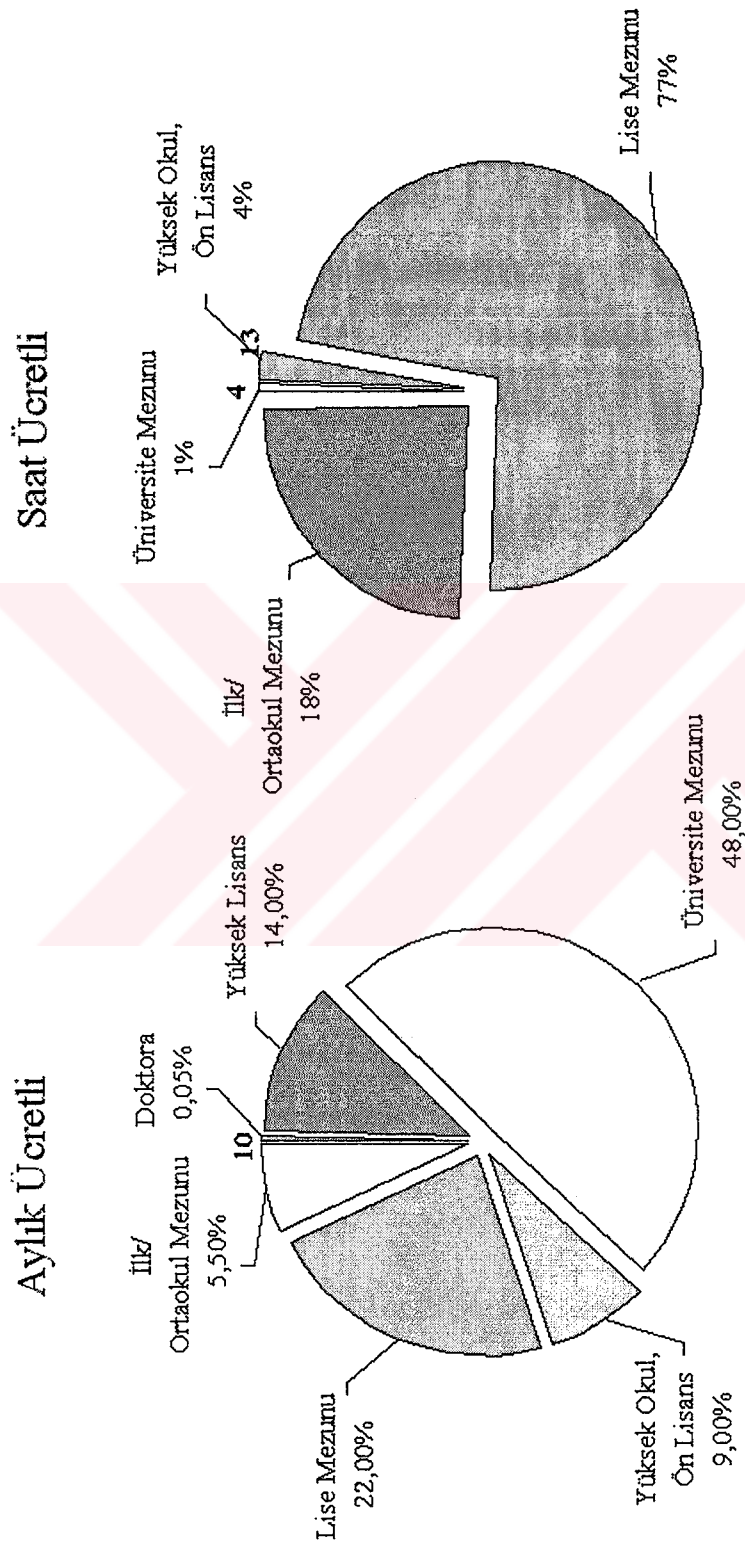


EK 3. PERSONEL YAPISI



- Toplam Personel Sayısı : 2.185
- Yönetici Sayısı : 226
- toplam çalışana göre yüzde : 10 %
- Şirkette Ortalama Çalışma Süresi : 9 Yıl
- Yaş Ortalaması : 35

EK 4. EĞİTİM SEVİYESİ



EK 5. MÜLAKAT FORMU ÖRNEĞİ

KURULUŞUN ADI:

KURULUŞUN YER ALDIĞI SEKTÖR:

KURULUŞUN FAALİYETE BAŞLAMA YILI:

KURULUŞUN PERSONEL SAYISI:

KURULUŞUN 2004 YILI CİROSU:

KURULUŞTA ÜRETİLMEKTE OLAN ÜRÜN ÇEŞİTLERİNİN SAYISI:

1) KURULUŞUNUZUN AMAÇLARINI SIRALAYINIZ.(1' DEN 10' A KADAR ÖNEM SIRASINA GÖRE)

- () Pazar payının artması
- () Kuruluş imajının yükselmesi
- () Hisse senetlerindeki değer artışı
- () Karlılık oranının artması
- () Ürün çeşitliliğinin artması
- () Çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- () Üretim ve dağıtımın rasyonelleşmesi
- () Müşteri memnuniyeti
- () Çalışanların memnuniyeti
- () Daha kaliteli üretim
- () Diğer...

2) KURULUŞUNUZU ETKİLEYEN BAŞLICA TEMEL SORUN ALANLARINI SIRALAYINIZ.(1' DEN 10' A KADAR ÖNEM SIRASINA GÖRE)

- () Talep belirsizliği
- () Üretimdeki kesintiler (iç teknik koşulları nedeniyle)
- () Strateji eksikliği
- () Yan sanayi ile ilişkiler
- () İşçi verimliliğindeki farklılıklar
- () Enerji kesintileri
- () Nitelikli işgücü yetersizliği

- ☐ Yüksek yönetici devri
- ☐ Makro etmenler (döviz kurları, siyasi ortam, enflasyon)
- ☐ örgütsel yapıdaki iletişim eksikliği
- ☐ Diğer...

3) YALIN ORGANİZASYON SİZİN İÇİN NE İFADE ETMEKTEDİR?

4) YALIN YAKLAŞIMINI SİZCE HANGİ TANIM EN DOĞRU ŞEKİLDE İFADE ETMEKTEDİR?

- ☐ Üretimin tüm aşamalarında israf ve verimsizliğin önlenmesi amacıyla sürekli gelişmeyi hedefleyen çok boyutlu bir işletmecilik olgusudur
- ☐ İşletme etkinliklerinin kanban(çekme) sistemi ile planlandığı bir üretim yönetimi modelidir
- ☐ İşletme genelindeki operasyonların "tam zamanında" gerçekleştirilmesini hedefleyen felsefeler, teknikler ve işlemler bütünüdür
- ☐ Üretim aşamalarında sıfır stokla çalışabilme becerisidir
- ☐ İşletmelerin, müşterileri ve tedarikçiler ile birlikte "eşzamanlı" imalatı gerçekleştirdikleri bir üretim modelidir

5) YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYONLA İLGİLİ OLARAK BUGÜNE KADAR HANGİ ÇABALAR VERİLMİŞTİR?

- ☐ Eğitim bölümü tarafından oryantasyon eğitimi düzenlenmiştir
- ☐ Yurtdışında olan eğitim programlarına katılım olmuştur
- ☐ Yazılı dokümanlar temin edilip değerlendirilmiştir
- ☐ Ayrıntılı ve kapsamlı eğitim programları uygulanmış ve eğitimler sistematik bir biçimde devam etmektedir
- ☐ Diğer...

6) KURULUŞUNUZDA YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYON UYGULAMALARI HANGİ AŞAMADADIR?

- ☐ Başlatılmıştır
- ☐ tarihinde başlatılması planlanmaktadır
- ☐ Uygulanması düşünülmemektedir

7) BAŞLATILMIŞ VEYA BAŞLATILMASI PLANLANMAKTA İSE, YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYONA GEÇMENİN BAŞLICA DÖRT NEDENİNİ AÇIKLAYINIZ.

8) YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYON SİSTEMİNİN UYGULANMASI FİKRİ KİM(LER) TARAFINDAN ORTAYA ATILDI VE NASIL HAYATA GEÇİRİLDİ?

9) YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYON DÜŞÜNCESİNİN OLUŞUMUNDA İÇ VE DIŞ RAKİPLERİN ROLÜ NE OLMUŞTUR?

10) KURULUŞUNUZDA YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYON SİSTEMİNE GEÇİŞ DÜŞÜNCESİ KİMLER TARAFINDAN HAYATA GEÇİRİLMİŞTİR?

- ☐ İşletme içinden kişilerce (rolü/pozisyonu) üst yönetim
- ☐ Danışmanlık kuruluşlarınca
- ☐ Yurtdışı danışmanlık kuruluşlarınca
- ☐ Diğer...

11) YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYON ÖN HAZIRLIK ÇALIŞMALARI NE KADAR SÜRMÜŞTÜR? DÜŞÜNCE İLE UYGULAMA BAŞLANGICI ARASINDA GEÇEN SÜRE NE KADARDIR VE BU SÜRE ZARFINDA NE GİBİ ÇALIŞMALAR YAPILMIŞTIR?

- (a) Eğitim çabaları: (Açıklayınız)
- (b) Teknik hazırlıklar: (Açıklayınız)
- (c) Örgütsel hazırlıklar: (Açıklayınız)

12) YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYON UYGULAMASI SONUCU ELDE EDİLMESİ BEKLENEN YARARLARI SIRALAYINIZ. (1' DEN 10' A KADAR ÖNEM SIRASINA GÖRE)

- ☐ Ürün kalitesinin iyileşmesi
- ☐ Rekabet gücünün iyileşmesi
- ☐ Alan gereksiniminin azalması
- ☐ Stokların azalması
- ☐ Kar oranının artması
- ☐ İmalat süresinin kısalması

- ☐ Esnekliğin artması
- ☐ Cevap verme süresinin kısalması
- ☐ Üretimin akış seyri ve hızında daha az sorun
- ☐ Yan sanayi kuruluşlarının entegrasyon derecesini arttırma
- ☐ Diğer...

13) BUGÜNKÜ AŞAMAYA KADARKİ BEKLENTİLERİN GERÇEKLEŞME DERECEİ NEDİR?

- ☐ Yüksek
- ☐ Orta
- ☐ Düşük

14) BUNUN BAŞLICA ÜÇ NEDENİ NEDİR?

15) PROJENİN ARDINDAKİ YÖNETSEL İRADE NASILDIR?

- ☐ Tutarlı
- ☐ Tutarsız
- ☐ Yeterli
- ☐ Yetersiz

16) UYGULAMA SIRASINDA KARŞILAŞILAN İŞLETME İÇİ SORUNLARI SIRALAYINIZ.(1' DEN 10' A KADAR ÖNEM SIRASINA GÖRE)

- ☐ Yetersiz uzman desteği
- ☐ Değişime direnme
- ☐ Üst yönetimin ilgisizliği
- ☐ Uzun tezgâh hazırlama süreleri
- ☐ Mevcut üretim planlama sistemi ile uyumsuzluk
- ☐ Mevcut muhasebe sistemi ile uyumsuzluk
- ☐ Yetersiz yan sanayi desteği
- ☐ Kalifiye işgücü yetersizliği
- ☐ Yetersiz kalite düzeyi
- ☐ Sendikaların olumsuz tavrı

() Diğer...

17) YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYON SİSTEMİ NE KADAR SÜREDE İŞLETMENİZİN BÜTÜNÜNDE HAYATA GEÇİRİLMİŞ OLACAKTIR?

18) YALIN ÜRETİM VE ORGANİZASYON SİSTEMİ NEDENİYLE YENİ İÇ YERLEŞİM DÜZENİNDEKİ EN ÖNEMLİ FARKLILIKLAR NELERDİR?

19) VERİMLİLİK ARTIŞI VE YETKİ/SORUMLULUK PAYLAŞIM AÇILARINDAN ÇALIŞANLARINIZDA NE GİBİ DEĞİŞİKLİKLERİN OLUŞMASINI BEKLİYORSUNUZ?

(a) Yönetim kademelerinde

(b) Mavi yakalı personelde

