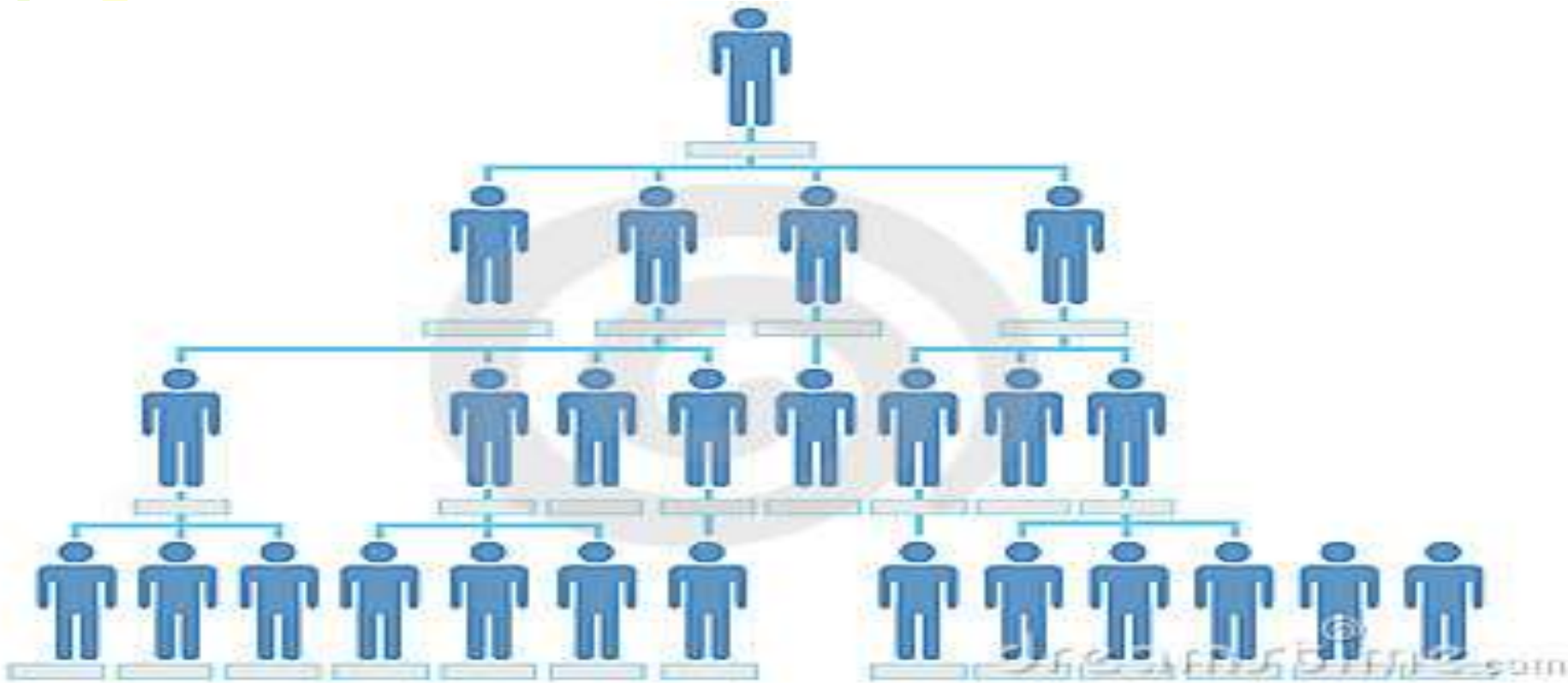




ORGANİZASYON



Prof.Dr.Mehmet Eryılmaz

Uludağ Üniversitesi
Organizasyon Dersi

ÖRGÜTLER VE DEĞİŞİM



"Aileniz Dışında Her Şeyi Değiştirin"

(Lee Kun-Hee, Samsung'un
2. Kuşak Patronu)



1. Genel Olarak “Değişim”



- **Değişim (Change);** herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu; kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten, kişisel bilgi, yetenek, ustalık vs.'nin mevcut durumdan farklı duruma getirilmesine kadar olan her türlü farklılığı ifade eder. **(Koçel, 2010).**



2. Örgütsel Değişim



- **Değişim, bir örgütün farklı parçalarının, çevrenin farklı unsurlarına verdiği cevapların bir setidir. (Macri vd., 2002).**



- 
- **Örgütsel değişim, örgüt ile ilgili hususlarda bir noktadan diğerine gelme anlamındadır. (Koçel, 2010).**

- **Google’da sadece “change management” ifadesini kullanarak 2016 yılında yapılan bir araştırma 6.700.000 hit veriyordu. Bu rakam 2021 yılında 33.800.000 hite yükseldi.**
- **Bu rakam, anahtar kelimeler ayrı ayrı yazıldığında 1.070.000.000 adete yükseliyordu (2016 yılında). Şimdi ise (2021 yılında) bu rakam 3.780.000.000’a yükselmiştir.**



- **Amazon'da yapılan ve "değişim" ve "yönetim" kavramlarını içeren bir tarama 6153 kitap sonucu vermiştir.**
(Sirkin vd., 2005).

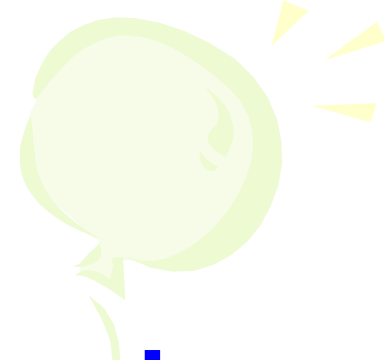
- **Bugün değişim çok hızlı bir hal almıştır. 1920'lerde S&P listesinde yer alan bir örgüt, bu listedeki yerini ortalama 67 sene muhafaza ederken, bugün bu rakam 12 seneye gerilemiştir.**
- **Bugün Microsoft, Cisco Systems, Capital One Financial gibi en değerli şirketler bundan 25 sene önce ya mevcut değildiler ya da birer genç şirkettir. (McShane ve Von Glinow, 2003).**

2014'te Dünyanın En Değerli Markaları (Fortune)

Şirket Adı	Marka Değeri
Apple	118.9 Milyar \$
Google	107.4 Milyar \$
Coca-Cola	81.6 Milyar \$
IBM	72.2 Milyar \$
Microsoft	61.1 Milyar \$
General Electric	45.48 Milyar \$
Samsung	45.46 Milyar \$
Toyota	42.4 Milyar \$
McDonald's	42.3 Milyar \$
Mercedes-Benz	34.3 Milyar \$

2018'de Dünyanın En Değerli Markaları (Forbes)

Şirket Adı	Marka Değeri
Apple	182.8 Milyar \$
Google	132.1 Milyar \$
Microsoft	104.9 Milyar \$
Facebook	94.8 Milyar \$
Amazon	70.9 Milyar \$
Coca-Cola	57.3 Milyar \$
Samsung	47.6 Milyar \$
Disney	47.5 Milyar \$
Toyota	44.7 Milyar \$
AT&T	41.9 Milyar \$

- 
- **İK uzmanlarının sahip olması gereken başlıca yetkinlikler; işletmecilikle ilgili yetkinlikler, insan kaynakları pratiğiyle ilgili yetkinlikler ve **değişim yönetimi yetkinlikleridir. (Stewart ve Brown, 2008: 22)****

- **Nokia**, örgütlerin çevresel değişimlere adapte olarak nasıl hayatta ve rekabette kaldıklarının klasik bir örneğidir. Finli şirket ticaret hayatına **1865** yılında bir kağıt fabrikası olarak başladı. Ardından 30 sene sonra kauçuk işine girdi. Birçok Finli Nokia'yı çocukken giydikleri kar botlarıyla hatırlar. **1920**'lerde ise kablo işine başlamıştı. **1960**'larda elektroniğe yatırım yaparak televizyon ve bilgisayar ekranı üretmeye başladı. **1980**'lerde ise üst yöneticiler mobil haberleşme pazarının doğduğunu hissederek ciddi bir risk aldılar. Bugün dünyanın dört bir yanındaki insanlar Nokia'yı cep telefonlarıyla tanımaktadır. (**McShane ve Von Glinow, 2003**)

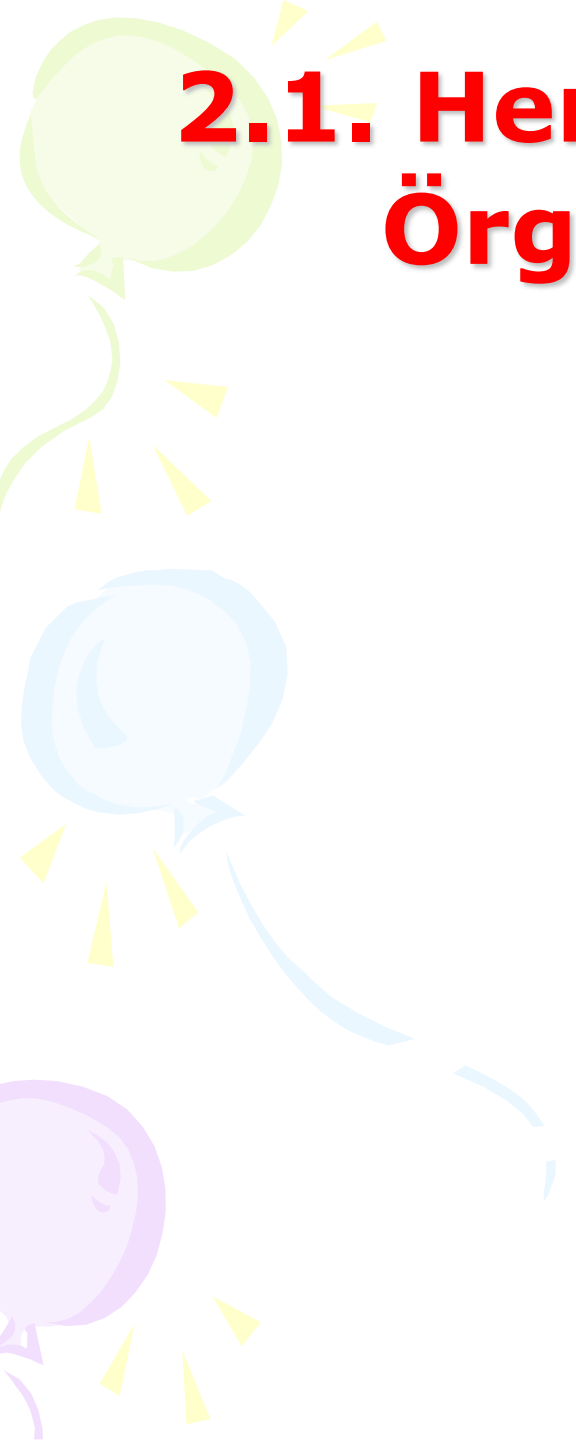


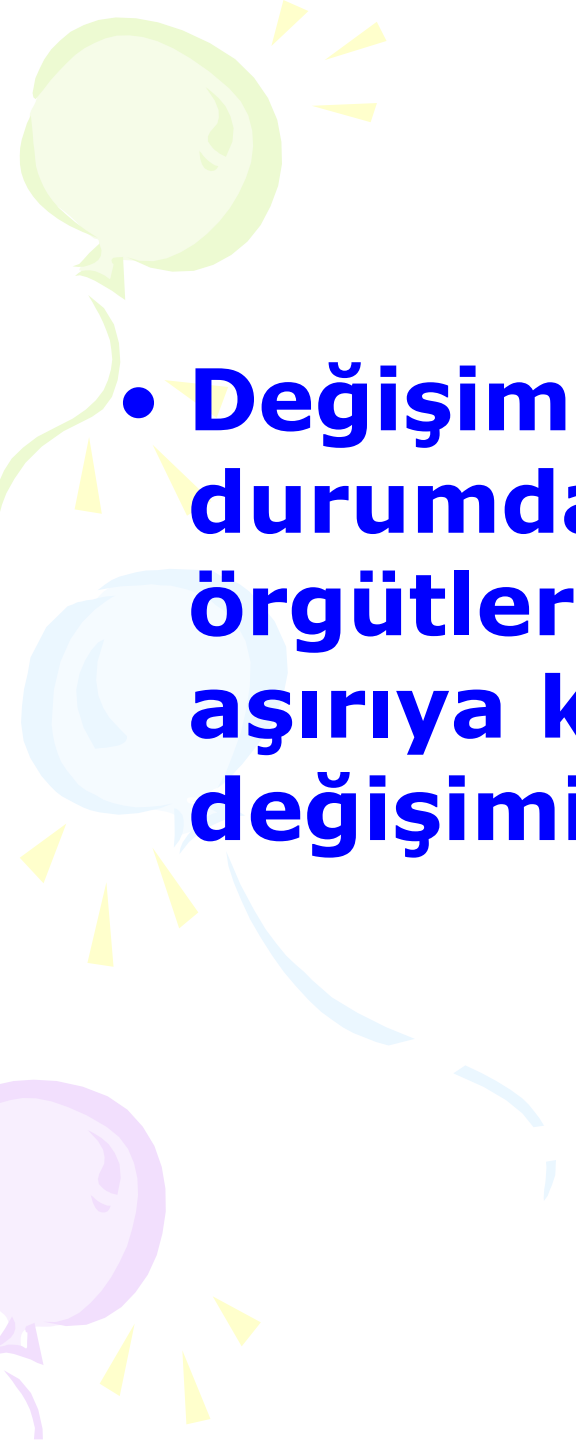
NOKIA

Dolayısıyla, sıklıkla
“değişmediğinde sorun yaşırsın”



2.1. Her Şart Altında Devamlı Örgütsel Değişim mi?



- 
- **Değişim elbette önemli ve birçok durumda elzemdir. Ancak bazen örgütler değişmek konusunda aşırıya kaçabilirler. Aşırı değişimin semptomları nelerdir?**

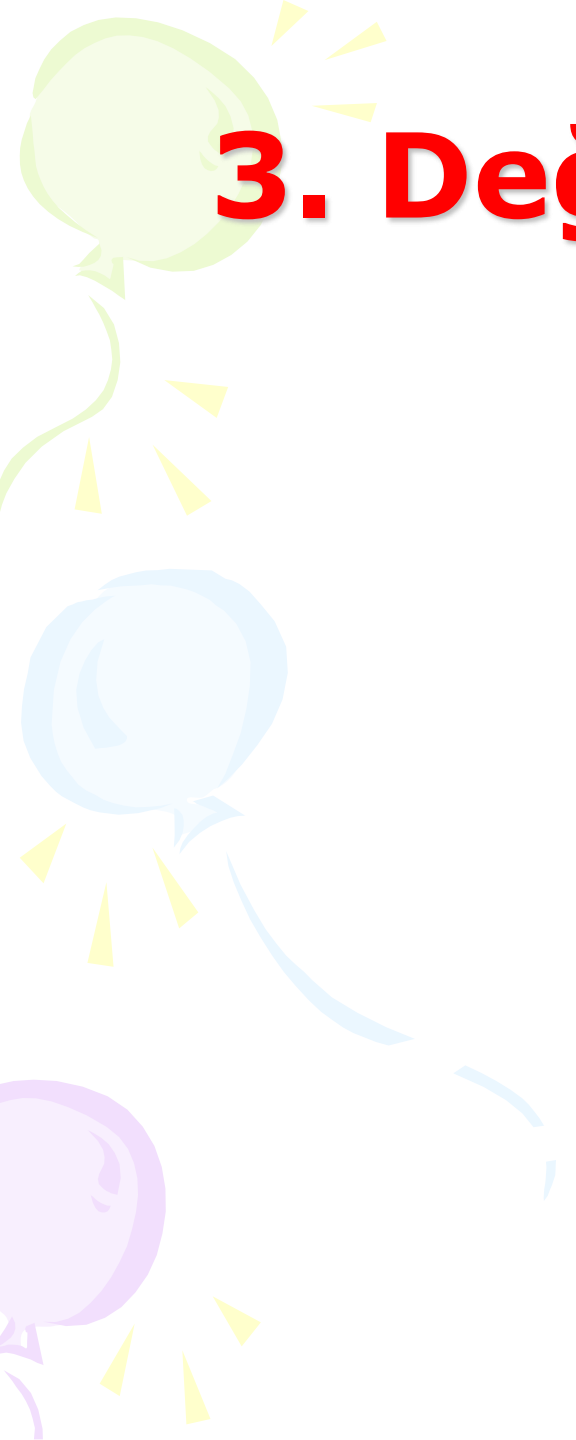
Üç semptom değişimde aşırıya kaçıldığının ("değişimkolik"liğin) göstergesi olabilir

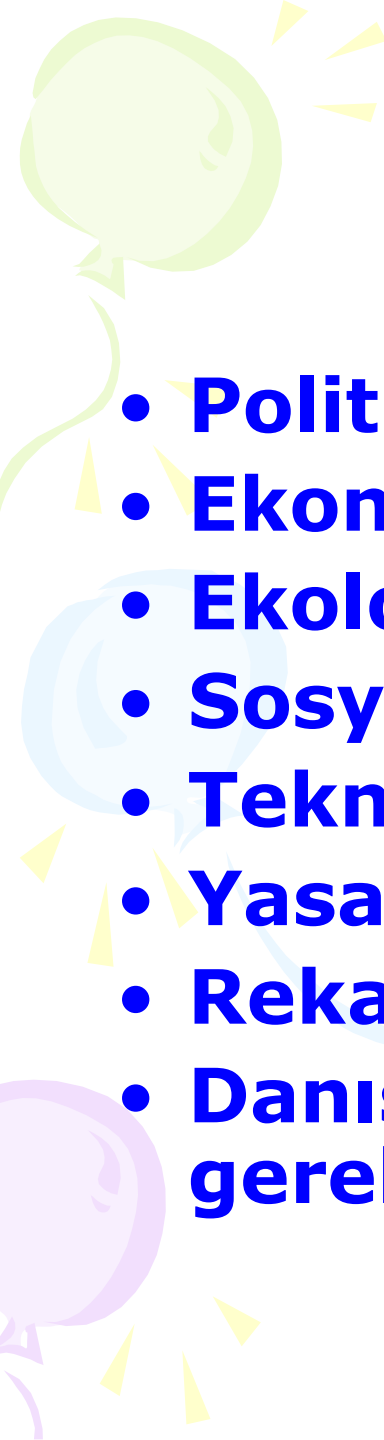
- **Fazla yükleme:** Örgütün çalışanların üstesinden gelebileceğinden fazla değişim projesi başlatmasıdır. Örneğin Amerika'da büyük bir ecza şirketinde, başlatılan projeler mevcutların yarıda bırakılmasına neden olunca fazla yüklemenin farkına varıldı.
- **Değişimle ilgili kaos:** Üyelerin hangi değişimi neden gerçekleştirdiklerinin farkında olmamalarıdır.
- **İş gören tükenmişliği:** Çalışanların iş hayatına dair genel kötümser durumlarıdır. Örneğin üç kez üst üste kaynaşma yaşamış bir şirkette çalışanların ancak %18'i işlerinden memnun olduklarını beyan etmişlerdi. (Abrahamson, 2004)

- Örneğin **Koç Topluluğu** başarılı bir “**değişimden sakınan**” örneğidir. Koç topluluğu Türk hükümetleri ile kuvvetli ilişkileri ve Türkiye’de ciddi bir rekabet tehdidi ile karşılaşmadığı için uzun müddet **değişimden kaçındı**. Ancak Türkiye ekonomisi dışarıya açıldığında güçlü bir **değişime ihtiyaç** duyuldu.
(Abrahamson,2004)



3. Değişimin Nedenleri





3.1. Dış Nedenler

- **Politik faktörler**
- **Ekonomik faktörler**
- **Ekolojik faktörler**
- **Sosyo-demografik ve kültürel faktörler**
- **Teknolojik faktörler**
- **Yasal faktörler**
- **Rekabete yönelik faktörler**
- **Danışmanların yarattığı “değişim gereklidir” algısı.**

Ford işçileri Arçelik LG'de çalışacak

- Koç Topluluğu, otomotiv pazarındaki daralmaya karşın istihdamın sürekliliği için farklı bir yöntem buldu.
- Ford Otosan, otomotiv pazarındaki daralmaya karşın istihdamın sürekliliğini sağlamak amacıyla, Koç Topluluğu'na ait farklı işyerlerinde geçici çalışma olanaklarının oluşturulmasını içeren bir proje hazırladı.

Bu çerçevede ilk uygulama, Arçelik LG'den gelen talep üzerine bu şirkette başlatıldı. **Arçelik LG'nin talebi üzerine, gönüllü Ford Otosan çalışanlarına geçici bir süreliğine Arçelik LG'ye kaydırılma seçeneği sunuldu.**

Genel Müdür Başyardımcısı Nuri Otaş, özellikle Ford Otosan'da kalmaları durumunda Kısa Çalışma Ödeneği'nden yararlanamayacak çalışanlarına, gelir seviyelerini koruyabilmeleri için böyle bir olanak sunduklarını belirtti. Arzu eden çalışanlarının kendi rızaları ile Arçelik LG'de geçici süreyle görevlendirildiğine, kalmayı tercih edenlerin ise Ford Otosan'daki görevlerine devam ettiğine dikkat çeken Otaş şunları söyledi:

"Ülkemizde ekonomik kriz dolayısıyla" istihdam sorunu yaşayan diğer büyük sanayi gruplarına örnek olabilecek modelimizde çalışanlarımızı korumayı, gelirlerinin azalmasının önüne geçmeyi ve istihdamın sürekliliğini sağlamayı hedefliyoruz. Arçelik LG'den gelen talep üzerine hayata geçirdiğimiz modelde, geçici olarak Arçelik LG'de istihdam edilme önerimizi çalışanlarımıza götürdük. 410 çalışanımız gönüllü ve geçici olarak Arçelik LG'ye kaydırıldı. Arçelik LG'de geçici istihdam olanağı, özellikle onaylanması halinde Kısa Çalışma Ödeneği'nden yararlanamayacak çalışanlarımıza avantaj sunuyor. Bu çalışanlarımız Arçelik LG'de tam maaş almaya devam edecekler."

Ford Otosan, Arçelik LG'ye geçici olarak yerleştirilen çalışanlarının iş güvencesi ile ilgili tüm önemlerini alırken, çalışanlarının ulaşımı için servis aracı konması gibi sosyal olanakları da ortaklaşa sağladı.

Uygulama çerçevesinde, Temmuz 2009'a kadar Ford Otosan'ın 410 çalışanı Arçelik LG tesislerinde kendi istekleri doğrultusunda istihdam edilmiş olacak. Bu süre boyunca Ford Otosan'daki kadroları korunacak olan işçiler Temmuz 2009'da yeniden kendi iş yerlerindeki görevlerine geri dönecekler.

Ekşimtrak bisküvi üretip 1 milyar Çinliye yedirecek

- Ülker grubu Çin'e şu anki ürün portföyüyle girmeyi düşünmüyor. Ürünlerini farklılaştırmayı, tatlarını değiştirmeyi planlıyor. "Çocukların sevdikleriyle bizim yaptıklarımız birbirini tutmuyor burada" diyen **Murat Ülker**, "Tatlı, şekerli sevmiyorlar da, daha ekşimtrak seviyorlar. Limonlu seviyorlar. Biz onlara yönelik ürünler geliştireceğiz" sözleriyle bu yatırımdaki inovasyon ve yenilik boyutunu aktarıyor.

(Şükrü Andaç, Milliyet, 14.10.2013)



- **Türkiye'nin ilk yünlü kumaş fabrikası da olan İpekiş'in Genel Müdürü Aşkın Kandil**, son olarak cilt bakımı yaparak zayıflatmaya yardımcı olan Slimming kumaşları ürün yelpazelerine eklediklerini dile getirdi. Kandil "İç pazara 10 bin metre, dış pazara 5 bin metre ürettik. Talebe göre miktarı artıracamız. Bu kumaş kadınlardan daha çok ilgi gördüğü için kadın kıyafetlerinde kullanılıyor" dedi. Bütçelerinin yüzde 5'ini **Ar-Ge** ve **Ür-Ge**'ye ayırdıklarını dile getiren Kandil, Rudolf-Duraner ile teknolojik işbirliğinde olduklarını ve kendilerine ait 14 kişilik Ar-Ge ekibinin anti stres kumaşlar üzerine çalıştıklarını vurguladı.

Yeni ürünle kötü koku tarih oldu

- Şu anda en popüler olan kumaş modellerinin su, leke, koku tutmayan, kırıştırıldığında eski haline dönen ve anti bakteriyel kumaşlar olduğunu anlatan Kandil, yaz aylarının gelmesiyle de parfümlü kumaşlara ilginin artacağını anlattı. Kandil "Tere ve kokuya yönelik çalışılmış bir Ar-Ge çalışması. Kadınlarda ve erkeklerde ayrı ayrı deneyerek test ettiğimiz kokularla **nanoteknolojili** kapsülleri kumaşın içine yerleştirerek takım elbiseleri ürettik" dedi. Geçen yıl yüzde 12 büyüyen şirketlerinin 30 milyon lira ciro elde ettiğini belirten Kandil, "Porföyümüzün gelişmesine bağlı olarak artan talebe yetişmek için 2 milyon Euro'luk dokuma yatırımı yapacağız. Bu sayede hem 2 milyon metre olan **üretim** kapasitesini yüzde 30 artıracamız. Hem de yüzde 12 büyüyeceğiz" dedi.
- **(Milliyet, 24.07.2011.)**

- Alınan siparişleri soğumadan adrese 30 dakikada teslim edeceği garantisini müşterilerine veren fast food zincirlerinden Domino's Pizza'nın bazı çalışanları, zamanında teslim edilmeyen siparişlerde uygulanan 'hediye pizza uygulaması'ndan yararlanan müşterileri 'Beleşçi' konumuna düşürdü. Buna da, çalışanların 30 dakikada teslim kuralından yararlanan bazı müşterileri **bilgisayar** kayıtlarına 'Dikkat! Beleşçi' ibaresini eklemeleri neden oldu. Sipariş verenlerin adres kayıtlarında yer alan bu ibare, pizzaların soğumaması için konulan kutuların üzerine de yapıştırılınca, 'beleşçi' skandalı ortaya çıktı.

İstanbul Çekmeköy şubesinde yaşanan bu tatsız olayı doğrulayan Domino's Pizza, bazı müşterilerin yaşamış olduğu bu durumun münferit bir hatadan kaynaklandığını ve Domino's ailesi için de kabul edilir olmadığını açıkladı. Açıklamada, yaşanan sorunla ilgili detaylı bir inceleme de başlatıldığına yer verildi.

Müşteri çılgına döndü

Okuyucu Orçun Aksu'nun **Hürriyet** 'in Tüketici Köşesi'ne yaptığı şikâyet başvurusuyla ortaya çıkan bu skandal, geçen günlerde Domino's Pizza'nın İstanbul Çekmeköy şubesinde yaşandı. Daha önce verdiği bir siparişin geç teslim edilmesi nedeniyle 30 dakika kuralından yararlanan ve hediye pizza hakkını kullanan Aksu, görevli personel nedeniyle şubenin oluşturduğu müşteri adres kayıtlarında, 'Beleşçi' ibaresiyle yer aldı. Aksu'nun daha sonra verdiği pizza siparişlerde de bu kayıtlar kullanıldı. Ancak, bu ibare sadece Domino's Pizza'nın Çekmeköy şube kayıtlarında yer almakla kalmadı. Sipariş sonrası bilgisayar çıkışı alınarak, müşteriye teslim edilen pizzaların kutusuna da yapıştırıldı. Böyle olunca da, pizzaların kutusu üzerinde, müşteri adresinin yanı sıra bir de "Lütfen 30 dakika kuralına uyun. Beleşçi. Dikkat!" ibaresi de yer aldı. Bunu gören müşteri de çılgına döndü.

Domino's Pizza'ya dava

Domino's Pizza'nın tüm şubelerini kapsayan 30 dakika kuralı yüzünden beleşçi olarak gösterilen Aksu şimdi, söz konusu fast food zinciri hakkında hakaret davası açmaya hazırlanıyor.

Olayı doğrulayan Domino's Pizza'dan ise şu açıklama yapıldı: "30 dakika garantisi müşterilerimiz ile Domino's Pizza arasındaki özel bir bağ niteliğindedir. Vaat ettiğimiz sürede kusursuz bir teslimatı gerçekleştirmek bizim görevimiz ve müşterilerimizin de bu garanti ile her türlü beklentisi bizim önceliğimizdir. Bu nedenle bu konuyla ilgili bir hata Domino's ailesi için de kabul edilir değildir. Bu doğrultuda müşterimize karşı yapılan hata sonrasında kendisiyle iletişime geçmiş bulunuyoruz. Müşterimize yaşamış olduğu durumun, münferit bir hata olduğunu ve şikâyetlerinin Domino's Pizza tarafından detaylı bir şekilde incelendiğini aktardık. Hem **telefon** , hem e-posta, hem de mektup yoluyla üzüntülerimizi bildirdik, kendisini Çekmeköy şubemize davet ettik." (**Radikal, 22.09.2013**)



3.2. İç Nedenler

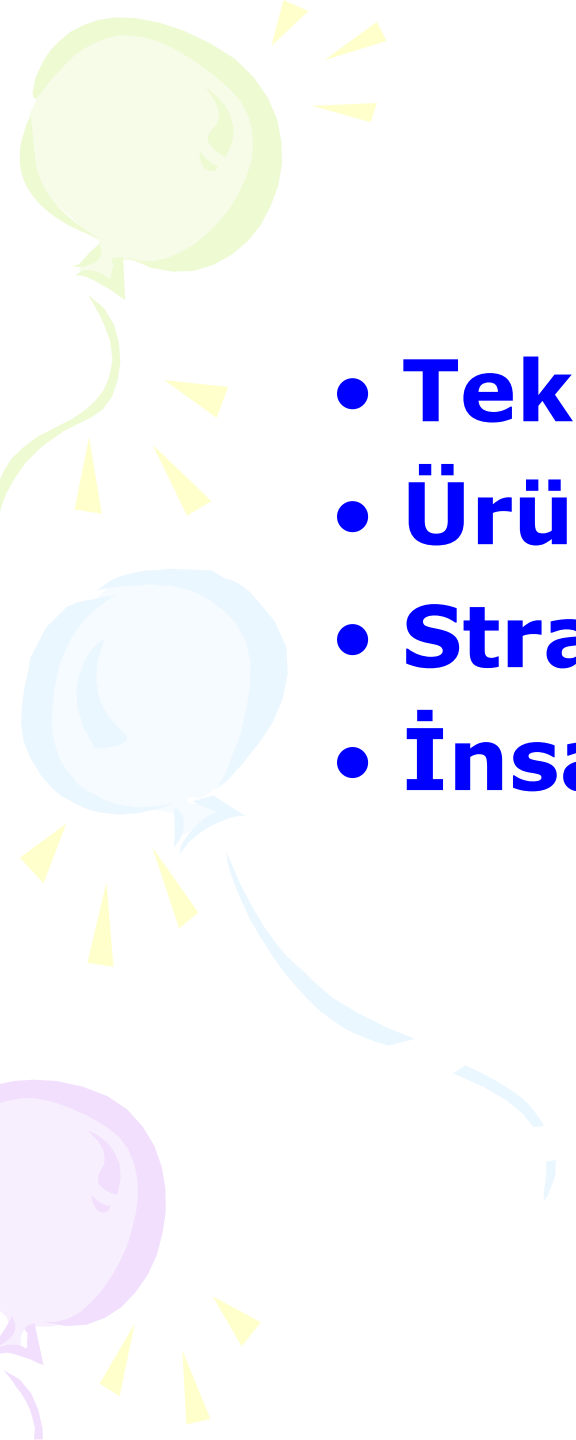
- **Düşük verimlilik**
- **Satışların düşmesi**
- **Düşük moral ve motivasyon**
- **Kişiler, gruplar ve departmanlar arası yoğun çatışma**
- **Tepe yönetimin değişmesi**
- **Şirket birleşmeleri** (Koçel, 2010; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

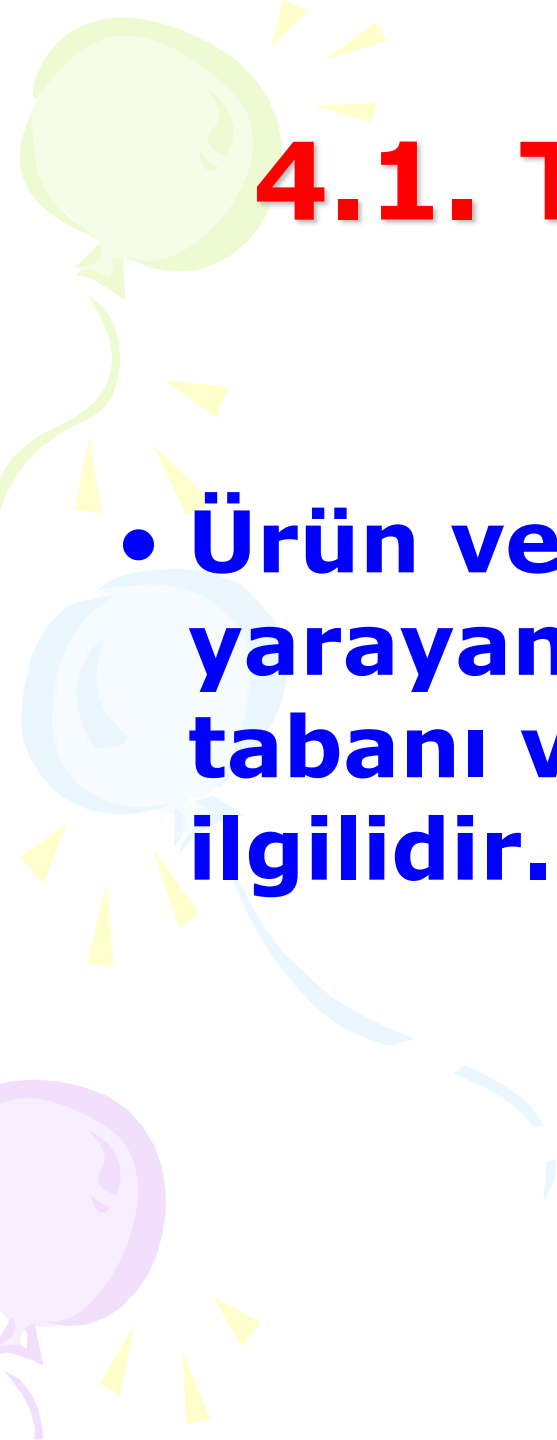
Çalışanlar yazılımlarla kendi kendilerini değerlendirebilir

- **Oto analiz** denilen yeni bir dizi teknoloji bunun mümkün hale gelmesini sağladı. Bilgisayar yazılımından akıllı telefon uygulamaları ve küçük giyilebilir aletlere kadar bu cihazlar kullanıcıların işte ne yaptıklarıyla ilgili veri alabilmesini, bu bilgileri analiz ederek işlerini daha iyi yapmak için kullanabilmelerini sağlıyor. Bu cihazlar kullanıcılara görülmeyen, farkında olunmayan küçük şeylerin günlük iş hayatlarında ne kadar büyük farklar yaratabileceğini gösteren oldukça ilginç bir pencere açıyor. Şirketler çalışanları kendi faaliyetlerini takip etmeye teşvik ederek iş performansında büyük iyileşmelerin yanında daha fazla tatmin ve memnuniyet sağlayabilir.
- Birçok şirket, çalışanlarının gün boyunca bilgisayar başında ne yaptığını izliyor. Fakat tüm bu gözetim insanların işleri aksatıp aksatmadığını görmek için yapılıyor, işlerini nasıl daha iyi yapacakları konusunda yardımcı olmuyor. Dahası birçok çalışan, birinin omuzlarının üzerinden ne yaptıklarını izlemesini muhtemelen ürpertici buluyor. Çalışanlar yakın takibi kendileri yaptıklarında çok daha rahat oluyor.
- **RescueTime** gibi bazı yazılımlar, açık bir pencerede ne kadar zaman geçirdiğiniz, ne kadar süre eylemsiz kaldığınız ve bir pencereden diğerine ne sıklıkla geçtiğiniz gibi şeyleri ölçüyor. Yazılım tüm bunları grafiklere döküyor böylece nerede zaman harcadığınızı görebiliyorsunuz. Burada yola çıkarak da kendinizi ilgi dağıtıcı şeylerden uzak tutacak otomatik uyarılar belirleyebiliyor, örneğin Twitter'da çok fazla zaman harcıyorsanız kendinize mesaj gönderebiliyorsunuz.

4. Hangi Noktalarda Değişime Gidilebilir?



- 
- **Teknoloji**
 - **Ürün ve hizmetler**
 - **Strateji ve yapı**
 - **İnsan ve kültür**



4.1. Teknolojik Değişim

- **Ürün ve hizmetleri üretmeye yarayan araç, bilgi ve ustalık tabanı ve tekniklerdeki değişimle ilgilidir. (Daft, 1998)**

Apple, yeni üretilecek iPhone'lar için tasarım değişikliğine gidiyor...

- **Apple** firmasının, 2014 yılında çıkaracağı yeni **iPhone** 'lar için, ekranda ağır veya hafif dokunuşları ayırt edebilecek yeni bir sensör geliştirmeye çalıştığı bildirildi.
-
- **Bloomberg**'ün haberine göre, yeni iPhone'ların, eski modellerle karşılaştırıldığında daha büyük ve oval bir ekrana sahip olacağı, ağır ve hafif dokunuşları algılayacak bir şekilde tasarlanacağı tahmin ediliyor.
-
- **ABD**'nin California eyaletinde faaliyet gösteren Apple firması, Eylül 2014'te piyasaya çıkaracağı yeni iPhone'lar hakkında şimdilik açıklama yapmaktan kaçınıyor.



- **Örneğin; bir okulda eğitim hizmeti esnasında projeksiyon cihazının kullanılmaya başlanması teknolojik bir değişime örnek gösterilebilir.**





“Walter Mitty’nin Gizli Yaşamı” adlı filmde, Mitty (**Ben Stiller**), **Life** dergisinde yıllardır çalışan bir film negatifleri amiridir. Dönemin teknolojilerinden etkilenen Life dergisi de ani bir kararla sadece dijital ortamda yayın yapmaya karar verir. Bu tür bir **teknolojik değişim** elbette örgütün teknoloji ögesiyle sınırlı kalmayacak ve değişimin etkileri insan ögesine de yansıyacaktır. Nitekim bu yeni gelişme onlarca dergi çalışanının işten çıkarılması anlamına gelmektedir...

4.2. Ürün ve Hizmetlerde Değişim

- Bir örgütün çıktısı olarak sunduğu ürün ve hizmetlerde değişimdir. Bu var olan ürün ve hizmetlerde küçük değişiklikler olabileceği gibi, örgüt için tamamen yeni bir ürün veya hizmet de olabilir. (Daft, 1998).

Eti ve Ülker'den Sürpriz Yatırımlar

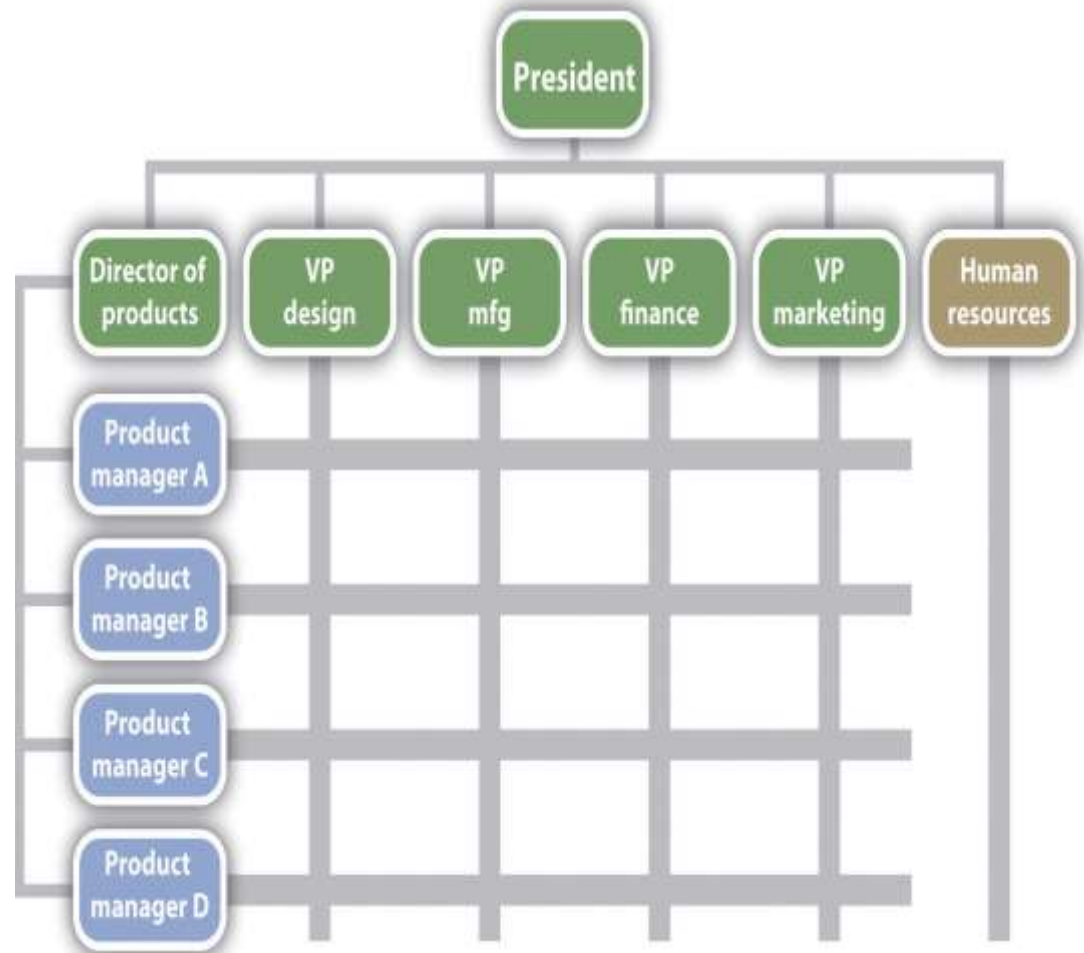
Milliyet, 07.01.2009

- Büsküvi üretimiyle tanınan **Eti** Şirketler Grubu, Antalya Serbest Bölge'de lüks yat üretip, ihraç edecek. **Ülker** grubu ise telekomda büyümek için **Netaş'ın** peşinde...



4.3. Strateji ve Yapıda Değişim

- Örgütün yapısal unsurlarında veya stratejik yönetiminde yaşanan değişimlerle ilgilidir.



Örgütsel Yapı Unsurları

- Yetki ve merkezileşme derecesi
- Formelleşme derecesi
- Karmaşıklıklaşma derecesi
- Denetim alanı
- İşbölümü ve uzmanlaşma
- Bölümlere ayırma
- Profesyonelleşme derecesi

- **Globe Metallurgical**'ın yapısı, bir yıl süren bir grev esnasında, yöneticilerin **"esnek çalışma takımları"**nın önemini anlamalarıyla değişti. Çalışanlar işlerine geri döndüklerinde yönetim yeni, **"takım bazlı"** bir yapı oluşturdu. (Daft, 1998).

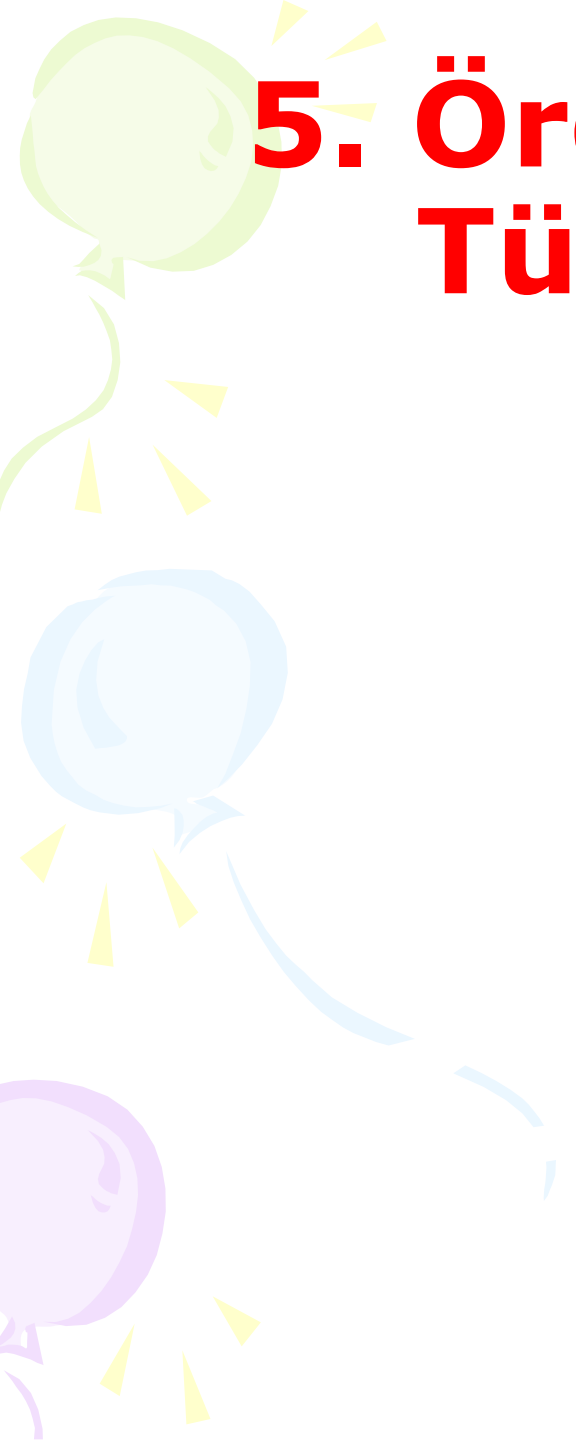


4.4. İnsan ve Kültürde Değişim

- Bu değişim bir örgütteki çalışanların değer, tutum, inanç, davranış vb.'lerindeki değişim ile ilgilidir. (Daft, 1998). İlaveten, çalışanların moral ve motivasyonunu arttırmaya yönelik değişimler de bu kapsamda ele alınabilir.

ÇİMSA ve Öğrenen Örgüt Anlayışı

- **Öğrenen Organizasyon Uygulama Ekipleri”** çalışmaları, **Çimsa’da** kuruluşundan bu yana kesintisiz olarak sürdürülen maliyet azaltma, verimlilik artırma, tasarruf sağlama, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk projeleri gibi konularda gerçekleştirilen, ekip çalışmalarını daha sistematik, daha insan odaklı ve çalışanlar için daha anlamlı hale getirmek için 2004 yılında başlatıldı. Zaman içinde, daha fazla çalışana ulaşan bu çalışmalar, öğrenen organizasyon uygulama yolculuğunda bir dönüm olarak nitelendirilebilecek 2007 yılından bugüne temel varsayımları ve uygulama ekiplerinde kullanılan yaklaşım, oluşturmak istenilen çalışma iklimi, yönetim kültürü ile birebir örtüştüğü için **kültürel değişim** araçlarından biri haline geldi.

Three balloons (green, blue, and purple) are positioned vertically on the left side of the slide. Each balloon has a string and several small yellow triangular flags attached to it.

5. Örgütsel Değişimin Türleri Nelerdir?

5.1. Gerçekleşme Hızlarına Göre Değişim Türleri

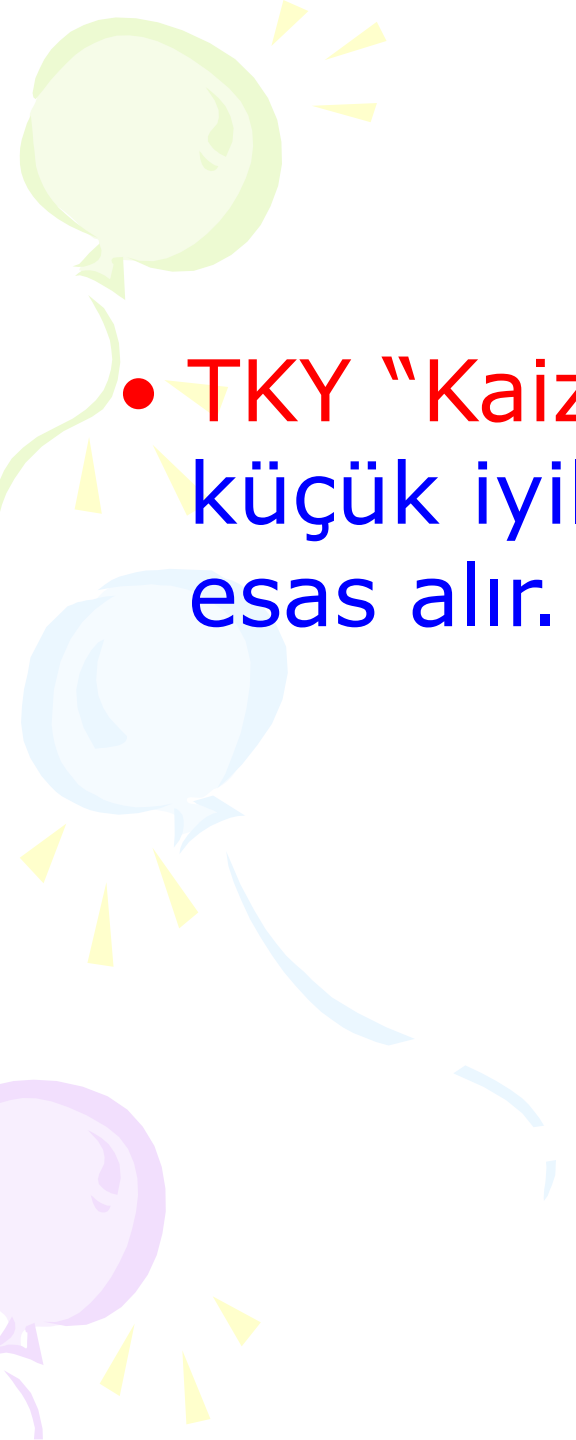
- Yavaş hızda ilerleyen değişimler **“evrimsel değişim”**, hızla gerçekleşen değişimler ise **“devrimsel değişim”** olarak adlandırılmaktadır.

5.2. Büyüklüğüne Göre Değişim Türleri

- Eğer gerçekleşen değişim, önceki durumdan çok büyük farklılıklara işaret etmiyorsa bu değişime **“küçük parçalı değişim”** (“incremental change”, “peacemeal change” veya “kaizen”), eğer değişim sonrası durum önceki durumdan çok büyük farklılıklar içeriyorsa, buna da **“radikal değişim”** (“radical change”) ismi verilmektedir.

Bir Evrimsel-Küçük Parçalı Değişim Tekniği Olarak Toplam Kalite Yönetimi

- Toplam Kalite Yönetimi (TKY); örgütün ürün-hizmetlerinde, süreçlerinde vb. kalite artışını ve nihayetinde örgütün performans artışını hedefleyen ve bu artışı sağlayabilmek adına örgütün tüm çalışanlarının bu kalite seferberliğine katılımını esas alan bir yönetim tekniğidir.

- 
- TKY “Kaizen” yani küçük iyileştirmeleri esas alır.

KAI ZEN
改 善
Change for Good

Eryılmaz vd.(2019: 367)'nin Türkiye'de 149 Üniversitede, 672 Akademik Birimde Yaptıkları Araştırma TKY'nin Birçok Faydasını Ortaya Koymaktadır

Şablon * - Foxit Reader

File Home Comment View Form Protect Connect Share Help Extras

Find

Hand Select Snapshot Clipboard Actual Size Fit Page Fit Width Fit Visible Rotate Left Rotate Right Typewriter Highlight From File From Scanner Blank From Clipboard PDF Sign Link Bookmark File Attachment Image Annotation Audio & Video

Tools View Comment Create Protect Links Insert

Start Şablon * x

Free Word to PDF Converter

	Faculty	Institute	Vocational School	School	Frequency/Percentage
Gaining strength in institutional reputation/image/prestige	9	1	2	3	15/(13%)
Improvements in process	3	2	8	2	15/(13%)
Standardization	2	4	4	2	12/(10%)
Increases in service quality	8	1	-	-	9/(7%)
Increases in process control	3	4	1	-	8/(7%)
Determination/elimination of deficiencies	6	-	-	-	6/(5%)
Increases in feedbacks	4	1	-	-	5/(4%)
Description of processes/jobs	2	1	2	-	5/(4%)
Increase in institutionalization	-	-	3	2	5/(4%)
Tasks becoming easier	1	2	-	2	5/(4%)
Others	20	3	6	5	34/(29%)
Total					119/(100%)

10 / 22

175%

Masaüstü

23:23 22.8.2019

Bir Devrimsel-Radikal Değişim Tekniği Olarak Değişim Mühendisliği

- Kavramı popüler hale getiren Michael Hammer ve James Champy'e göre "Değişim Mühendisliği (DM)"; maliyet kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın önemli performans ölçütlerinde çarpıcı iyileştirmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmelerini ve köklü biçimde yeniden tasarlanmasını" ifade etmektedir (Jones, 2013: 295).

- Kansas City, Missouri'de bulunan ve ABD'de her yıl satılan 8 Milyar doğum günü, Noel ve diğer türdeki tebrik kartlarının %55'inin satışını yapan **Hallmark Cards** şirketi yapısını değiştirmek için DM'den yararlanmıştır.



- **Hallmark** 1990'larda yeni türde özel tebrik kartlarına öncülük eden ve genellikle indirimli fiyatlarla süpermarketlerde ve indirimli satış mağazalarında bunların satışını yapan daha küçük ve daha çevik rakiplerin giderek artan saldırısına maruz kalmıştır. Hallmark etkililiği arttırmak için DM konusunda uzman bir ekip tutmuştur (Jones, 2013: 299).

- Uzmanlar ve yöneticiler, birlikte Hallmark'ın her yıl 24.000'in üzerinde yeni kart tasarlayan 700'ü aşkın ressam ve yazarlarıyla dünyanın en büyük yaratıcı personel ağına sahip şirket olmasına karşın, yeni **bir kartın piyasaya sürülmesinin üç yıldan daha fazla sürdüğünü** keşfetmişlerdir. Bir ressamın bir kart tasarlayıp, bir yazarın da buna uygun bir kafiye ya da mesaj bulmasından sonra kartın üretilmesi, ambalajlanması ve perakendecilere gönderilmesi ortalama üç yılı bulmuştur. ... Bu gecikme Hallmark'ın rakiplerine hızlı biçimde karşılık vermesini zorlaştırmıştır.

- Uzmanlar ve ekip yöneticileri bu bilgiyi kullanarak tepe yönetime 100 değişiklik önerisi sunmuşlardır. Bu öneriler şirketin temel iş süreçlerini organize etme şeklinde bütüncül bir değişimi gerektirmiştir. Hallmark faaliyetlerini tamamen yeniden yapılandırmaya başlamıştır. Kuruluş daha önce **fonksiyonel bir yapı** kullanıyordu. Ressamlar, yazarlar, malzeme yönetimi, baskı ve üretim personeli birbirlerinden ayrı çalışıyorlardı...Hallmark **çapraz fonksiyonel ekip** yapısına geçiş yapmış ve farklı fonksiyonların üyeleri – ressam, yazarlar, editörler vb. belirli bir kartın üretiminden sorumlu ekipler olarak gruplandırılmışlardır.

Bir Başka Devrimsel-Radikal Değişim Tekniği Olarak Yeniden Yapılandırma

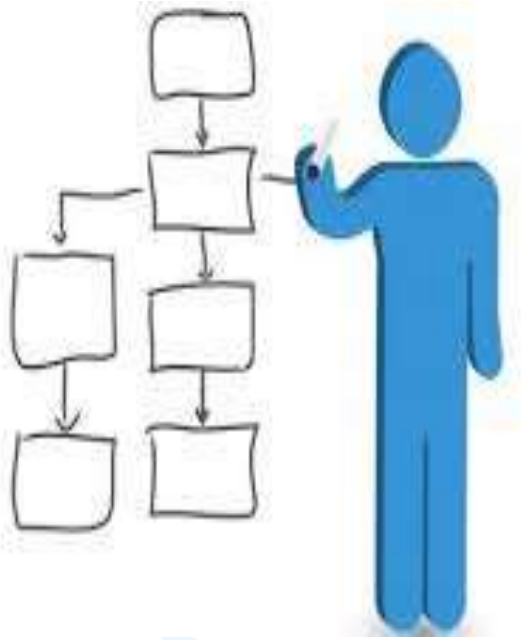
- Yeniden Yapılandırma (Re-Structuring); bir örgütün ya da sistemin farklı parçaları ya da elementleri arasındaki ilişkileri değiştiren köklü, içsel değişimlerdir (Business Dictionary, t.b.).



- Bir başka tanıma göre ise YY, bir işletmenin yeniden örgütlenmesidir

(Simplifiable, t.b.).

Dolayısıyla, YY'nin daha ziyade örgüt yapısında yapılan radikal ve devrimsel değişimleri içerdiğini söylemek pek de yanlış olmayacaktır.

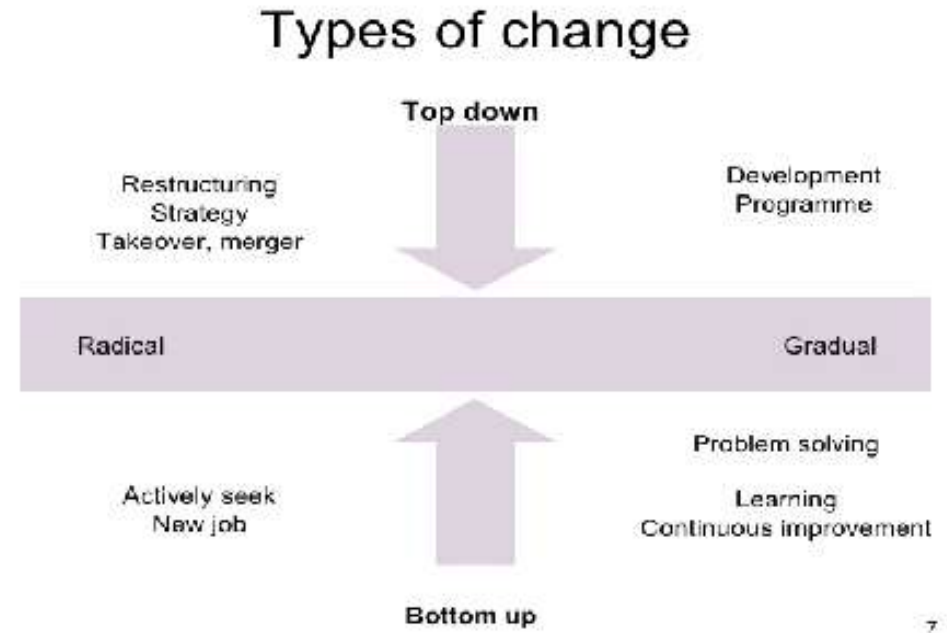


5.3. Gerçekleşme Yönüne Göre Değişimler



- Bu noktada değişimler “yukarıdan aşağı” ya da “aşağıdan yukarı” değişim olarak sınıflandırılabilirler.

- Örgütlerde genellikle “Yeniden Yapılandırma (Restructuring)” çalışmaları yukarıdan-aşağı; TKY çalışmaları ise aşağıdan-yukarı değişimin bir örneğidir.



Hangisi Daha İyi?

- İki değişim türünün de daha uygun olduğu durumlar vardır. Örneğin; kriz durumlarında yukarıdan-aşağı değişim daha münasiptir. Kriz; yukarıdan-aşağı değişimin getirebileceği hızlı ve kesin değişimi gerektirir. Öte yandan yenilik gerekliyse, aşağıdan-yukarı değişime ihtiyaç duyulur. Yenilik katılımcıdır ve farklı fikirlere ihtiyaç duyar (Andersen, 2014).

6. Değişime Direnç



6.1. Değişime Direncin Nedenleri



“The announcement of the changes really went well.”

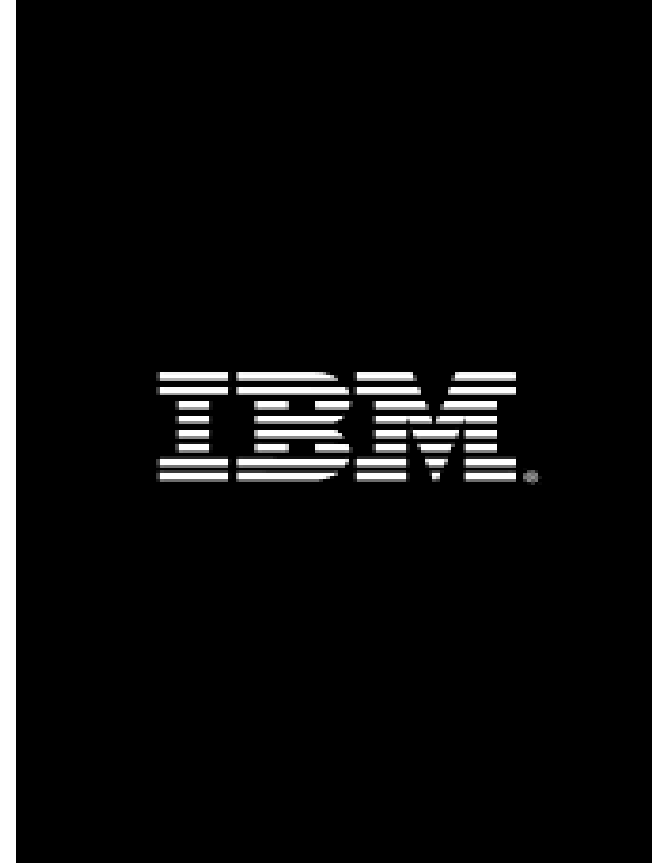
6.1.1 Örgüt Seviyesinde Değişime Direnç Faktörleri

- Güç ilişkileri ve çatışma
- Mekanik yapı
- Örgüt kültürü (Jones, 2013)

Güç İlişkileri ve Çatışma

- Zaman zaman değişim, örgütte birimlerarası güç ilişkilerinde değişim yaratır. Bu nedenle, örgüt içerisindeki nispi gücünü kaybetme korkusu yaşayan birim değişime direnebilir.

- Örneğin eski **IBM**'de anabilgisayar bölümü yöneticileri kurumdaki en güçlü kişilerdi ve bu kişiler prestijlerini ve güçlerini korumak amacıyla, IBM kaynaklarının müşterilerin istedikleri bilgisayarların üretimine yönlendirilmesine karşı çıkmış, bu da IBM'in çöküşüne neden olmuştur (Jones, 2013: 287).





Mekanik Yapı

- Dik bir hiyerarşi, merkezi karar alma ve kurallar, prosedürler yoluyla davranışların standartlaştırılması mekanik yapının özelliklerindendir. Mekanik yapılar [organik yapılara kıyasla] değişime karşı daha dirençlidir (Jones, 2013: 288).

Örgüt Kültürü

- Bir örgütün kültüründeki değerler ve normlar diğer bir değişime direnç kaynağıdır ... Örneğin birçok örgüt, statükoyu destekleyen tutucu değerler geliştirmektedir.



6.1.2. Grup Seviyesinde Değişime Direnç Faktörleri



- Grupların belirledikleri “normlar” ve “grup bağlılığı” değişime direnç yaratabilir. Örneğin bağlılık düzeyi yüksek bir grup, yönetimin grup üyelerini değiştirme veya grubu dağıtma girişimlerine direnebilir.

Grup (Takım) üyeleri arasında bağlılık (cohesiveness) önemli midir?





- **Grup Bağlılığı, üyelerin takımda kalma isteklerinin düzeyidir. Bağlılık düzeyini ne belirler?**

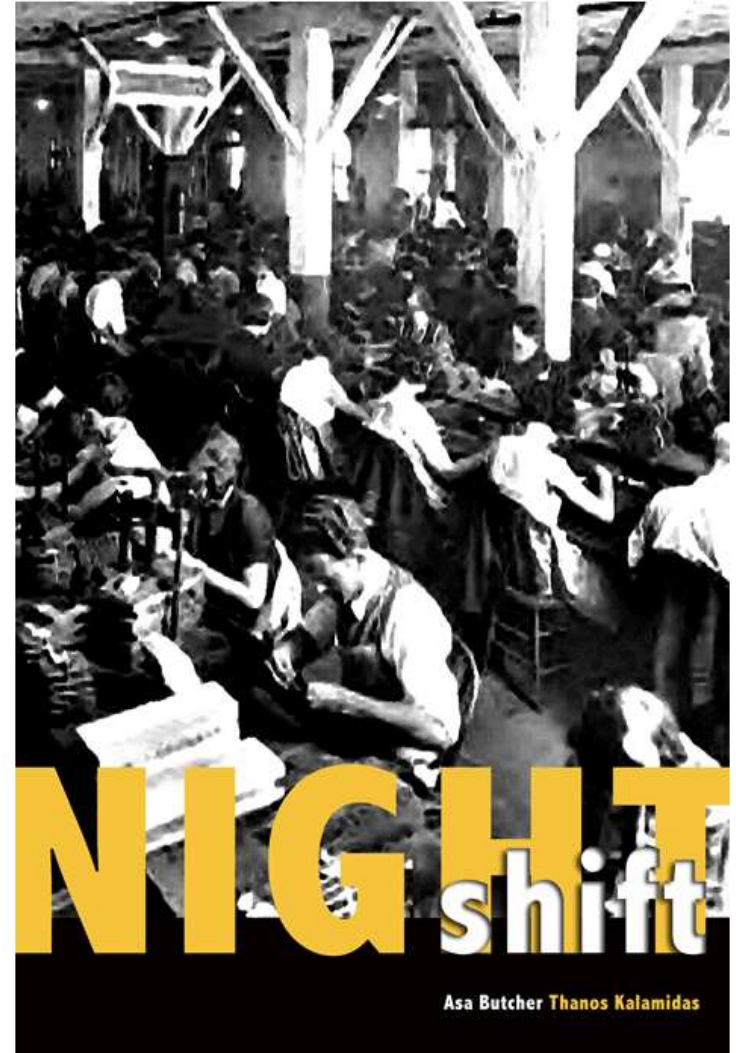
Bağlılık düzeyini belirleyen faktörler (1)



- Amaçlar
- Takımın büyüklüğü
- Takım üyelerinin homojenliği
- Takım üyelerinin bir arada bulunma süresi
- Uyum
- Katılım
- Üyeler arası iletişim
- Takım içi ve takımlar arası rekabet

Bağlılık düzeyini belirleyen faktörler (2)

- Ödüller
- İzolasyon (örneğin gece vardiyasında, beraberce çalışan bir grup)
- Takımın statüsü
- Fiziksel yakınlık
- Takım liderinin tarzı
- Takımın performansı
(Mullins, 1999).



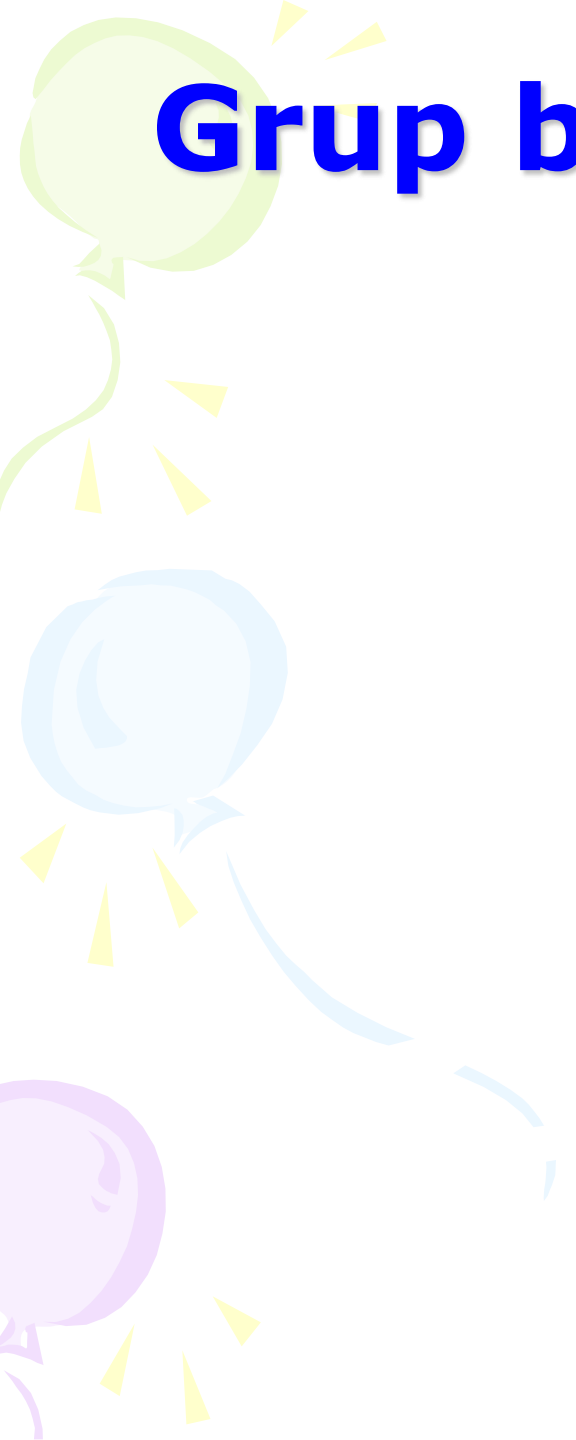
Bağlılığın gruba bazı faydaları olabilir. Örneğin...



- Karşılıklı yardımlaşma artabilir
- Sosyal tatmin yükselebilir
- İşe devamsızlık ve işten ayrılmalar azalabilir
- Üretim miktarı artabilir
(Mullins, 1999).



Grup bağılılığının sıkıntılı noktaları...



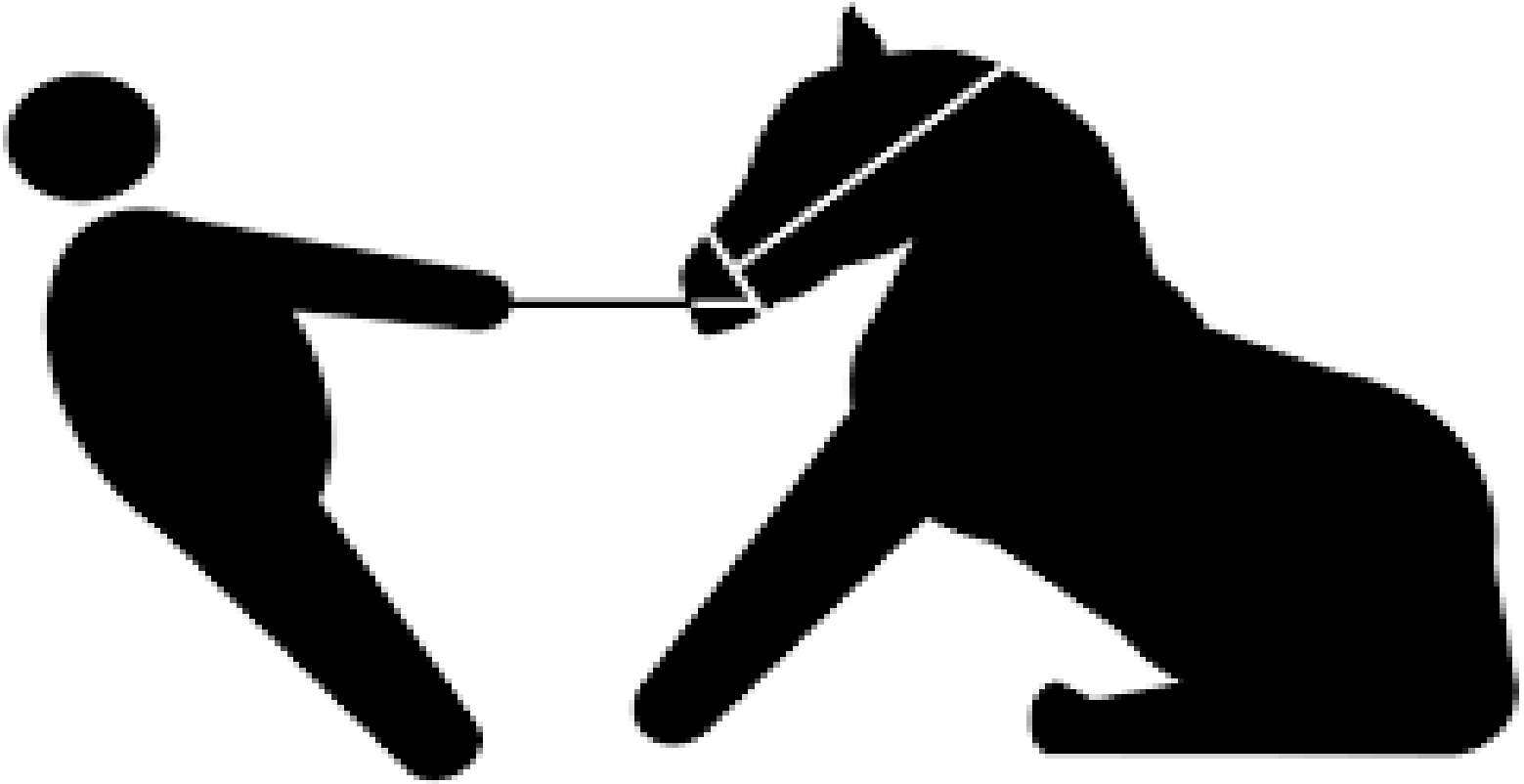
- **Bağlılığın yüksek olduğu takımların, tutum ve davranışlarını değiştirmek güç olabilir.**
- **Bağlılığın yüksek olduğu takımlarda sosyal aktiviteler de sıklıkla yüksektir. Bu da çıktı miktarlarında düşüşe neden olabilir.** (Mullins, 1999).



6.1.3. Birey Seviyesinde Değişime Direnç Faktörleri

- Değişimin sonuçları konusundaki **belirsizlikler** (örneğin yeni görevler, rollerin değişmesi, iş kayıpları vb.)
- Bireylerin değişimin kendilerine ve/veya bölümlerine faydası konusundaki şüpheleri
- **Alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğu** (Jones, 2013: 289).

6.2. Değişime Dirençle Mücadele Taktikleri



- Eğitim ve iletişim
- Katılım ve güçlendirme
- Pazarlık ve müzakere
- Zor kullanmak



“It turns out we don’t know the definition of change.”

#93763492

- Örneğin **Walmart**, son teknoloji video konferans sistemine sahiptir. Genel merkezdeki yöneticiler, hem yöneticilerin hem de çalışanların gerçekleştirecek değişikliklerin farkında olmaları için tüm Walmart mağazalarına yayılan sunumlar gerçekleştirmektedir.



6.3. Değişime Dirence Fonksiyonel Bakış

- Değişime fonksiyonel bakış açısı, değişime direncin her zaman örgüt için kötü bir şey olmayabileceğine dikkat çekmektedir.

Kaynakça (1)

- Abrahamson, E. 1996. Management Fashion, *The Academy of Management Review*, Vol.21, No.1: 254-285.
- Abrahamson, E. 2004. Avoiding repetitive change syndrome. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 93-95.
- Anderson, D.L. 2009. *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. Los Angeles: Sage.
- Andersen, N. (2014). Top-down or bottom-up approaches to succesful change. <http://www.tbointl.com/blog/top-down-or-bottom-up-approaches-to-successful-change#targetText=Decision%2Dmaking%20is%20centralized%20at,the%20problems%20on%20if%20necessary>. Erişim Tarihi: 23.08.2019
- Appelbaum, S.H., St-Pierre, N. ve Glavas, W. 1998. Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity. *Management Decision*, 36(5): 289-301.
- Bamford, D.R. ve Forrester, P.L. 2003. Managing planned and emergent change with in an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5): 546-564.
- Beckhard, R. 2005. What is organization development. French, W.L., Bell, C.H. ve Zawacki, R.A. (Ed.) *Organization Development and Transformation*. Sixth Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Business Dictionary (t.b.). Restructuring, <http://www.businessdictionary.com/definition/restructuring.html> , Erişim Tarihi: 29.08.2019
- Cherrington, D.J. 1994. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, New York, 1994.
- Chung, W. ve Klinger, D.P. 2010. Organization development in Taiwan. *Organization Development Journal*, 28(4): 67-75.
- Daft, R. 1998. *Organization Theory and Design*, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998.
- Daft, R.L. 2006. *The New Era of Management*. Australia: Thomson, South-Western: 40-77.
- Egan, T.M. 2002. Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*, 20(2): 59-70.
- Garrow, V. 2009. OD: past, present and future. *IES Working Paper: WP22*.

Kaynakça (2)

- Johnston, R., Fitzgerald, L. ve Markou, E. 2001. *Target Setting for Evolutionary and Revolutionary Process Change*, *International Journal of Operations and Production Management*, Volume 21, Number 11, 2001.
- Jones, G.R. (2013). *Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Judge, W.Q. ve Detelin, E. 2005. Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Emprical Assesment of Bulgarian Firms, *Journal of Business Research*, 58.
- Koçel, T. 2010. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Macri, D.M., Tagliaventi, M.R. ve Bertolotti, F. 2002. A Grounded Theory for Resistance to Change in a Small Organization, *Journal of Organizational Change Management*, Volume 15, Number 3: 292-310.
- McAdam, R. 2003. Radical Change: A Conceptual Model for Research Agendas, *Leadership and Organization Development Journal*, 24/4: 226-235.
- McLean, G.N. 2006. *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- McShane, S.L. ve Von Glinow, M.A. 2003. *Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution*, McGraw-Hill, Boston, 2003.
- Rothwell, W.J., Stavros, J.M., Sullivan, R.L. ve Sullivan, A. 2010. *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. Pfeiffer.
- Stewart, G.L. ve Brown, K.G. 2008. *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. John Wiley and Sons.
- Tushman, M. ve Elaine, R. 1990. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, Cummings, L.L. ve Staw, B.M. (Edts.), *The Evolution and Adaptation of Organization*, Jai Press, Greenwich: 139-191.

İlginiz İçin Teşekkür Ederiz...

