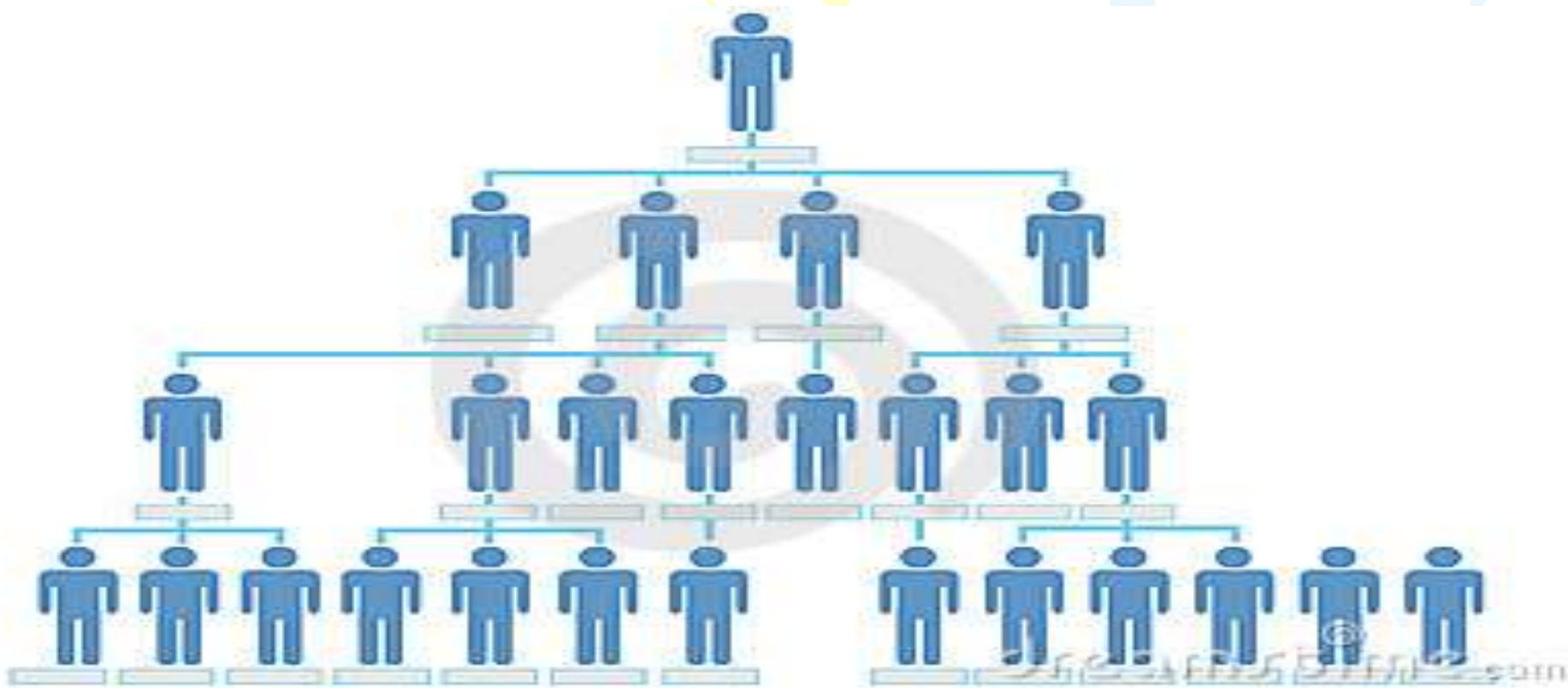




ORGANİZASYON



Prof.Dr.Mehmet Eryılmaz

Yalın, Öğrenen, Unutan ve Çevik Örgütler

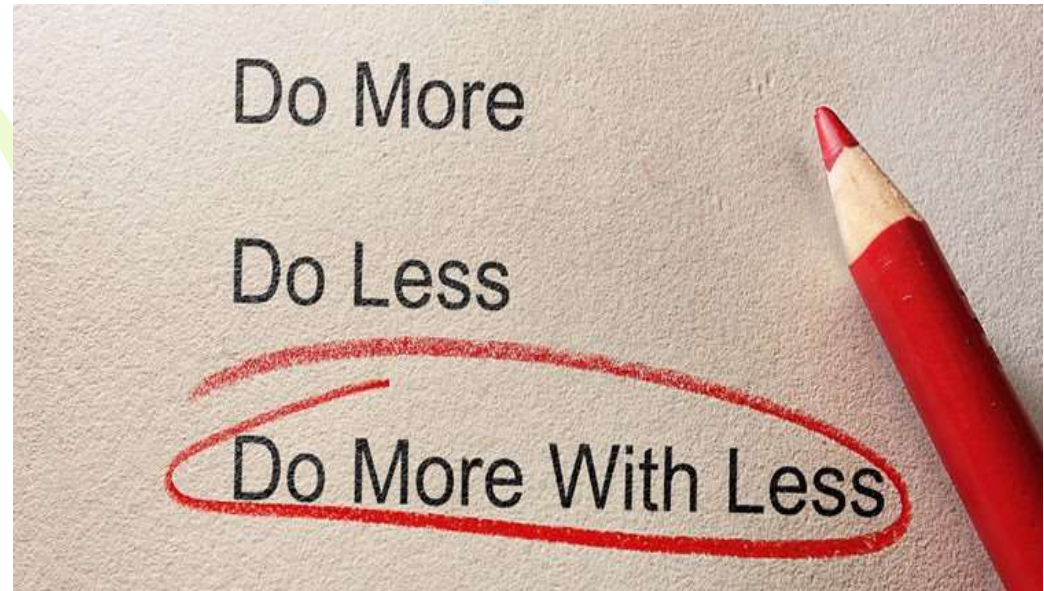


1. Yalın Örgütler



1.1. Yalınlaşma

- Yalınlaşma bir örgütte yerine getirilen faaliyetlerin katma değer yaratma kıstasına göre değerlendirilip, katma değer yaratmayanların ortadan kaldırılmasıdır.



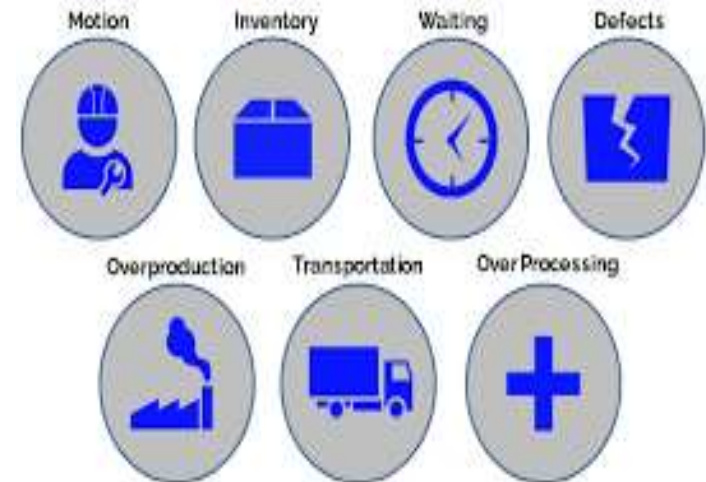
1.2. Yalın Örgütlerin Özellikleri

- Uzmanlık dışı işleri diğer örgütlere yaptırmak
- Yöneticilerin rolünün yönetmekten çıkıp, yönlendirmeye kayması vb.
- Basık ve az kademeli örgüt yapısı (sıfır hiyerarşi)
- Şiddetli bir öğrenme arzusu
- Dış çevreye açık bir yapı
- Yaratıcı fikirlerin teşvik edilmesi
- Hatanın bir öğrenme vesilesi olarak görülmesi

1.3. Yalın Örgütlerde İsrafın Kaynakları

- Fazla hammadde yarı mamul ve mamul stoku
- Ürüne değer katmayan üretim işlemleri
- Fazla uzun ve gereksiz malzeme hareketleri
- Gereksiz insan hareketleri

The 7 Wastes of Lean



1.4. Yalın Çalışmalar Yapan Bazı Örgütler

- Aydın örme sanayi
- Beyçelik kalıp ve oto yan sanayi
- Burçelik Bursa çelik döküm a.ş.
- Etay giyim sanayi
- Farba otomotiv aydınlatma ve plastik fabrikaları a.ş.
- Floteks
- Karsan
- Majör SKT oto donanım
- Matay otomotiv yan sanayi
- Oyak Renault otomotiv
- Seda yemek
- Türkay tekstil



1.5. Bir Vaka

- **Airbus; Boeing'in “Boeing Goes Lean” uygulamasından önce Boeing'in müşterilerini çalıyordu. Son üç senede 25.000 işçi ve memur Boeing'in ticari uçak iş biriminden ayrılmak zorunda kalmıştı. Boeing yalın üretime geçmeden önce teslimatlar 1 yıla kadar uzuyordu. Herhangi bir uçağın üretiminde çalışanlar her gün parça taşımak için uzun mesafe katetmek zorunda kalıyorlardı.**

- Yeni uygulama ile üretim alanları daraltıldı, kayıplar ortadan kaldırıldı ve ara stoklar önemli ölçüde azaltıldı. Bu duruma gelebilmek için Boeing Japonya'dan gelen eski **Toyota** uzmanlarından destek almıştı. Boeing bu gelişmeler sonrasında 10 yıl aradan sonra ilk defa yılın ilk üç ayında %10 kar sağlamıştı. (İpbüken, 2001).

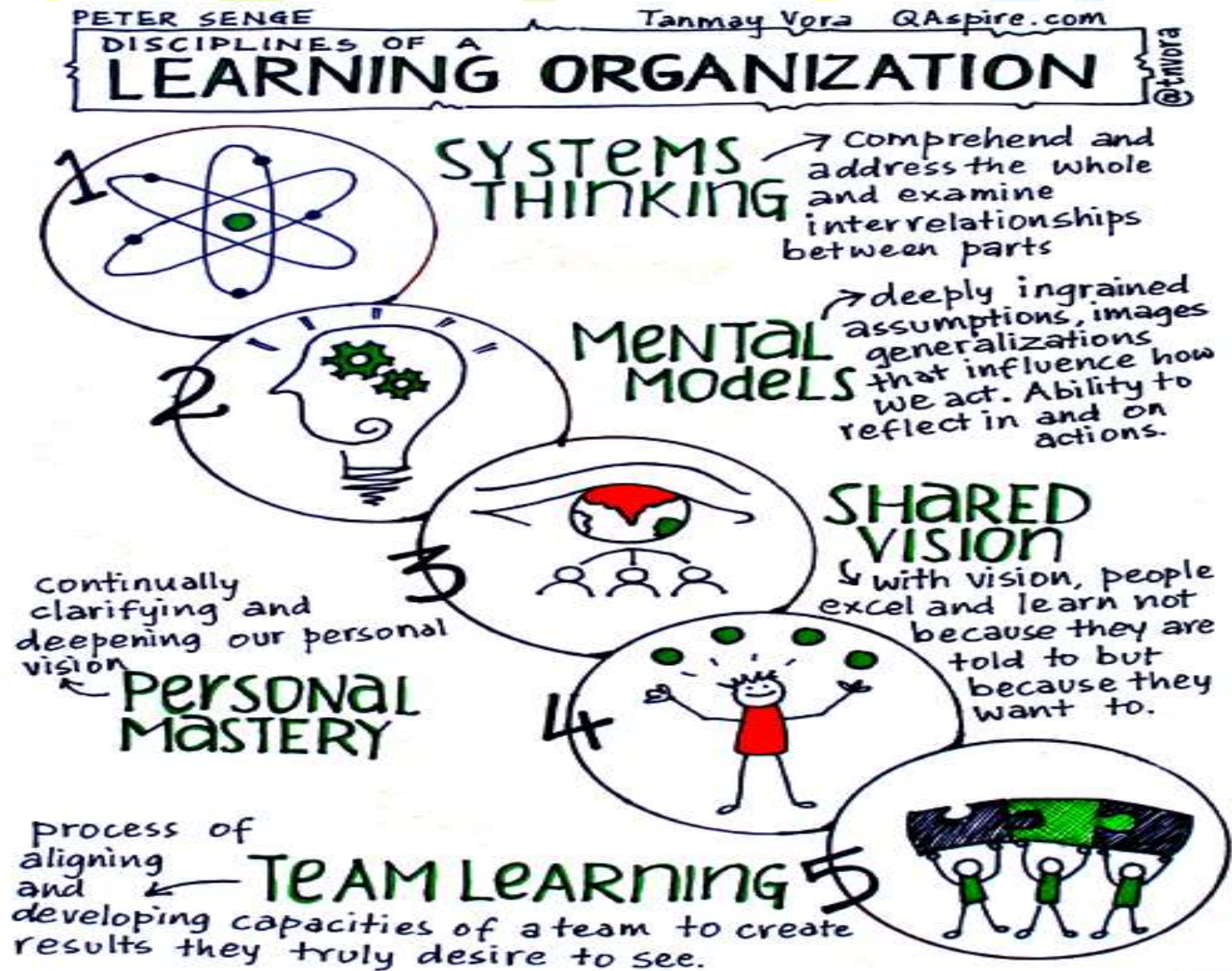


Bir diğ er vaka...



- **Teknosa'da 2009 yılında başlayan yalınlaşma çalışmalarında kritik süreçlerde kalite, hız ve maliyet açısından önemli başarılar elde edildi. Proje sonunda süreçler hızlanmış, kaynak israfı azalmış, kalite artmış, maliyet düşmüş ve karlılık artmıştır. ( nce Kalite, Ađustos 2009).**

2. Öğrenen Örgütler



2.1.Öğrenmek

- **Öğrenmek;** süreç sonunda bireyin, grubun veya örgütün zihinsel, davranışsal, duyuşsal ve/veya yetenek boyutlarında gözlenebilir ve/veya gözlemlenemez bir değişim yaşanmasıdır.



2.2. Öğrenme Kuramları

- Bilişsel öğrenme kuramı
- Davranışsal öğrenme kuramı (Klasik koşullanma, edimsel koşullanma, sosyal öğrenme kuramı)
- Duyuşsal öğrenme kuramı
- Nöro-fizyolojik öğrenme

2.3. Örgütsel Öğrenme

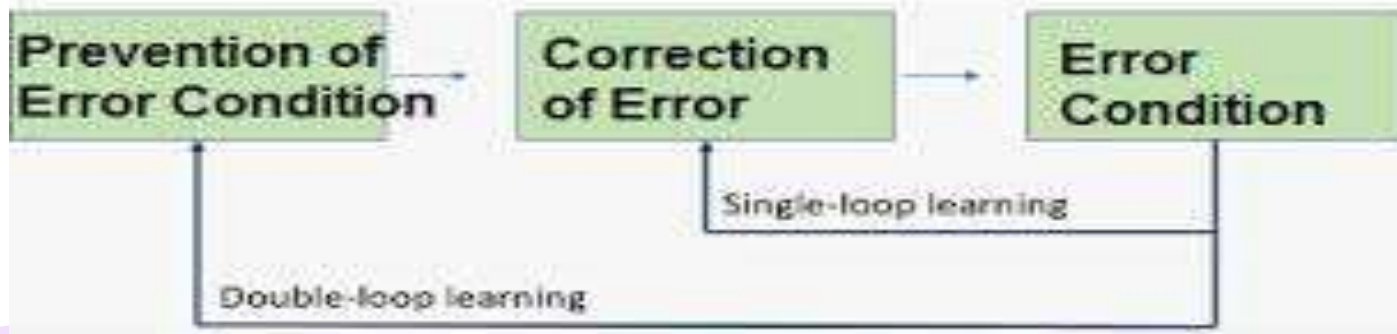
- **Örgütsel öğrenme**, örgüt paydaşlarının istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için; öğrenme sürecini birey, grup ve örgüt düzeyinde kullanarak örgütün sürekli geliştirilmesidir.

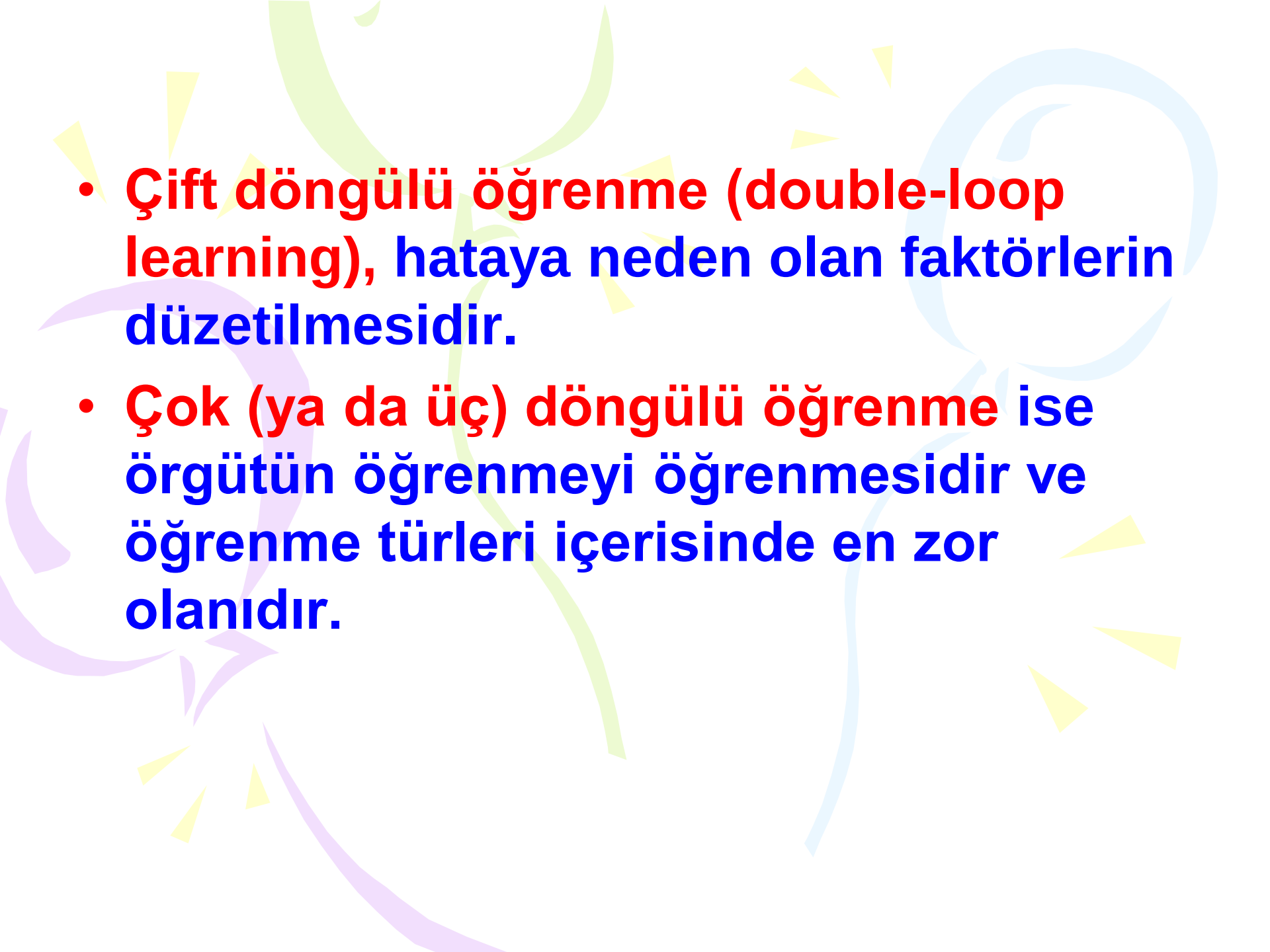
2.4. Örgütsel Öğrenme Türleri

- Tek döngülü
- Çift döngülü
- Çok döngülü



- Tek döngülü öğrenme (single-loop learning) örgütün yaptığı hataların düzeltilmesidir.



- 
- **Çift döngülü öğrenme (double-loop learning)**, hataya neden olan faktörlerin düzeltilmesidir.
 - **Çok (ya da üç) döngülü öğrenme** ise örgütün öğrenmeyi öğrenmesidir ve öğrenme türleri içerisinde en zor olanıdır.

2.5. Örgütsel Öğrenmenin Kontrolü

- Etkinlik ölçümü
- Verimlilik ölçümü
- Karlılık ölçümü
- Kalite ölçümü
- Sürekli iyileştirme ve yenilik ölçümü
- Çalışma yaşamının kalitesine ilişkin ölçüm

- Örneğin, eğer örgütün, verimliliği arttıracak beklenen bir tekniği öğrendiği düşünülüyorsa, emek verimliliğine bakılarak öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği kontrol edilebilir.



Yunanistan'a Felsefesini Anlattı



- **Çimsa Genel Müdürü Mehmet Hacıkamiloğlu, 7 yıldır uyguladıkları 'öğrenen organizasyon' felsefesini anlatmak için davet edildiği Yunanistan'da, şirketlere krizden çıkış tüyosu verdi. Hacıkamiloğlu, 'öğrenen organizasyon'la 7 yılda 2 milyon Euro kazanç sağladıklarını söyledi. (Hürriyet, 2010)**

2.6. Konuyla İlgili Bazı Önemli Sorular

- Örgütsel öğrenme basitçe bireysel öğrenmelerin bir sonucu mudur?
- Biliş ve davranış aynı şey midir?
- Örgütsel öğrenme ve öğrenmeme (unlearning) kavramları?
- Örgütsel öğrenme kavramının önem kazanışı örgütlerde güç ilişkilerini nasıl etkileyecek?

3. Unutan Örgütler

- Unutma kavramıyla ilgili olarak genel manada yazın incelendiğinde **Platon** ve **Nietzsche** gibi düşünürlerin çalışmalarında unutma kavramına ilişkin sık sık felsefi tartışmalar başlattıkları görülmektedir. Örneğin Nietzsche'ye göre mutluluk birkaç dakikada olsa insanın yaşadığı dünyayı unutabilmesine, kendisini dünyadan soyutlayabilmesine bağlıdır (**Martin de Holan, 2011b**).

Nitekim Nietzsche (2014: 57)
sık sık unutmaya değindiği
ifadelerinin bir tanesinde řöyle
buyurmaktadır:

*Tragik bir çağ muştuluyorum: İnsanlık en amansız,
ama en zorunlu savaşları bir kez ardında bırakıp,
acı çekmeksizin unuttuğu an, yaşama evet
deyişin en yüksek sanatı, tragedya yeni baştan
doğacaktır.*

- Örgütsel unutma (organizational forgetting) ise “örgütsel bilginin iradi veya gayr-i iradi kaybı” (Martin de Holan ve Phillips, 2004a; Martin de Holan vd., 2004) olarak tanımlanmaktadır.
- 2000’li yıllara kadar örgütlerin unutması örgüt açısından **sakıncalı bir durum** olarak değerlendirilmiştir.
- Ancak, bilhassa Martin de Holan ve arkadaşlarının makaleleri ile unutmanın örgütlere kimi zaman da faydalı olabileceği fikri kabul görmeye başlamıştır.

- Örgütler sık sık değerli bilgilerini tesadüfen unuturlar. Ancak örgütlerin bilinçli bir şekilde unutmaları da mümkündür. Bilinçli unutma sıklıkla örgütün istenmeyen bilgileri, pratikleri vb. bünyesinden çıkarması, ıskartaya ayırması ile ilgilidir. Örneğin **Siemens** ve bünyesinden atmaya çalıştığı rüşvet kültürü gibi.

Siemens Rüşvet İhbarlarını Araştırmayan Tek Ülke

(Metin Münir, Milliyet, 20 Aralık Cumartesi 2008)

- İhale karşılığında rüşvet vermeyi dünya çapında şirket politikası haline getirdiği iddia edilen Siemens sicilini temizlemek için önemli bir adım attı. Avrupa'nın en büyük holdingi, rüşveti yasaklayan yasaları çiğnediğini kabul edip ABD ve Almanya'da resmi makamlara 1 milyar euro tazminat ödeyecek. Siemens Yönetim Kurulu Başkanı Gerhard Cromme, "Şirketin 160 yıllık tarihinin en mutsuz bölümlerinden birini kapatıyoruz" dedi. Ancak pek öyle olmayabilir. ABD dahil en az 10 ülkede yetkililer Siemens'le ilgili rüşvet iddialarını araştırmaya devam ediyor.

- Son olarak, yazına göre (örneğin Fernandez ve Sune, 2009b; Lei vd., 1999; Nystrom ve Starbuck, 1984), zaman zaman örgütlerin öğrenebilmeleri, bazı eski bilgi ve pratikleri unutabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, sıklıkla, örgütlerde öğrenme ve unutma süreçleri birbirine paralel ilerler.

4. Çevik Örgütler



TDK'ya Göre “evik” ...

- “Kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik, atik” (TDK, 2019).



4.1. Çevik Örgütlerin Tanımı



- Çeviklik kavramı 1991 yılında **Lehigh University**'de bir araya gelen ve akademisyen ve sanayicilerden oluşan bir endüstri çalışma grubunun, iş dünyasındaki değişim hızının geleneksel üretim işletmelerinin değişime adaptasyon hızlarının önüne geçtiğini idrak etmeleri neticesinde ortaya atılmıştır (Hormozi, 2001).

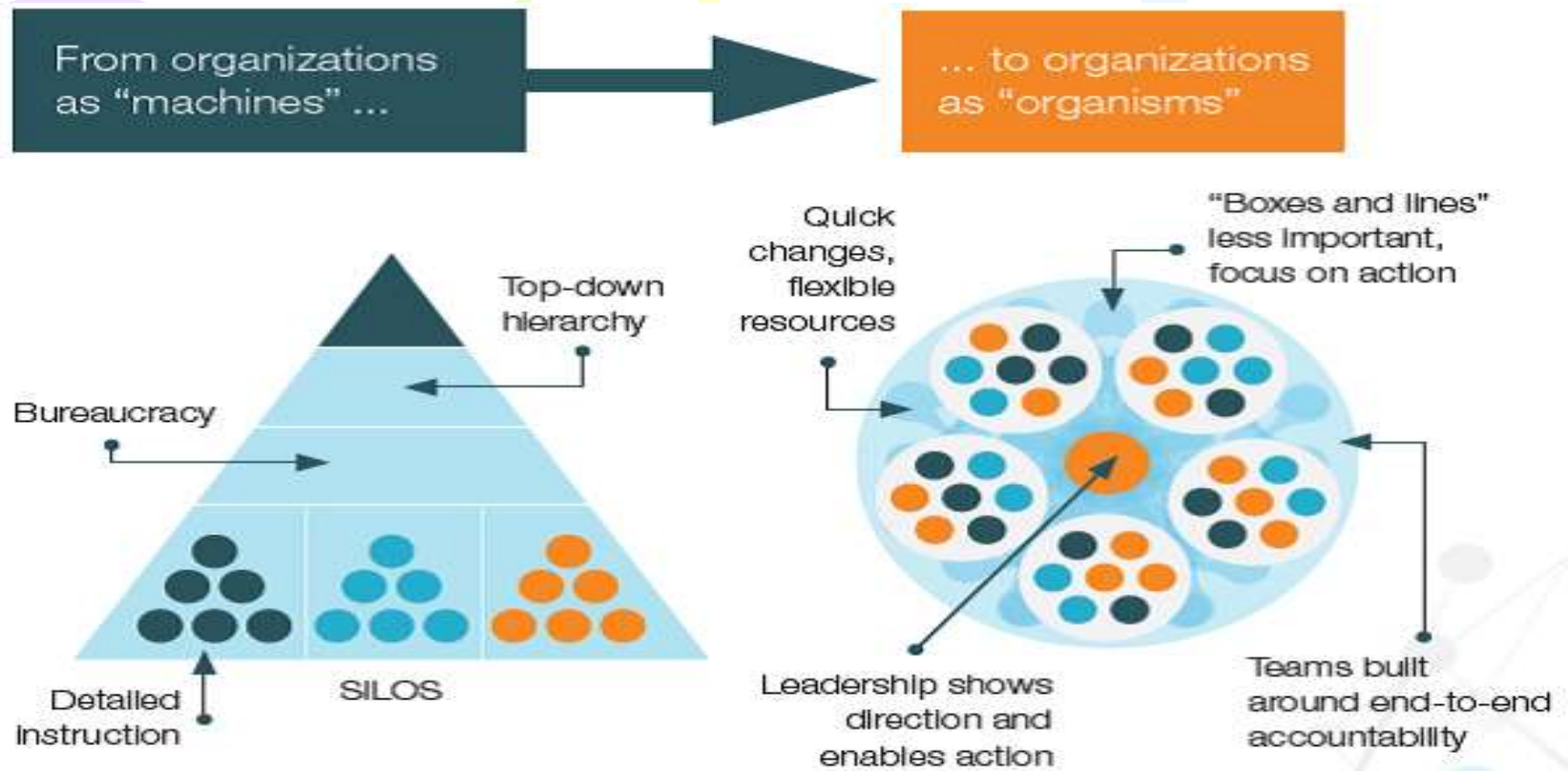
- "**Çeviklik (agility)**", işletmelerin bürokratik yönetim felsefesinin hastalıklarına, bir diğer ifadeyle "**büropatoloji**"lere (Baransel, 1993) esir olmadan hızla karar alabilmeleri ve süratle eyleme geçebilmeleridir.
- Dolayısıyla **çevik işletme** "değişimi kucaklayan ve onu hızla ve kolayca benimseyen" işletmedir (Hormozi, 2001: 132).

Bir iddiaya göre çeviklik “proaktif olmak” ve “tehditler” ile ilgilidir...

- Buraya kadar anlattıklarımızdan anlaşılmalıdır ki işletmeler için çeviklik ne hızlı olmak ne de bir tehdit ortaya çıktığında önlem almaktır. Çeviklik **tehdit ortaya çıkmadan önce onu belirleyerek gerekli önlemleri almaktır (Temiroğlu, 2019).**

- Ayrıca çeviklik felsefesinin üretim yakasını temsil eden “çevik üretim”; üretim yöntemlerinin evrimsel gelişim sürecinin adımları olan “el becerilerine dayalı üretim - zanaatkârlık (craft production)”, “kitle üretim (mass production)” ve nihayetinde “yalın üretim (lean production)”i takip eden adımları tekabül etmektedir (Hormozi, 2001).

4.2. Geleneksel (Makine Gibi) Örgütler ve Çevik Örgütlerin Farklılıkları



- Geleneksel örgütler

- Bürokrasi
- Yukarıdan aşağı hiyerarşi
- Silo tarzı yönetim
- Sıkı talimatlar
- Geleneksel yönetim

- Çevik örgütler

- Hızlı değişim
- Yatay ilişkiler
- Takım bazlı yapı
- Takımlara tüm sorumluluğun verilmesi
- Esnek kurallar
- Yetkilendirme
- Öğrenmek ve öğrenen örgüt olmak
- Geleneksel yöneticilik yerine "çevik koç"luk esastır.

- İşletmelerin **çevik olmasını engelleyen en önemli unsurlardan birisi** de yetkilerin çoğunluğunun üst yönetimde toplanmış olmasıdır. Her konuda hareket edebilmek için üst yönetimin kararını ve onayını beklemek kuruluşları atalete sürükler. Üst yöneticiler şirket genel politikaları, stratejileri ve çok önemli finansal kararlar konusunda elbette kendileri kararlar verirler. Çevik bir işletme olabilmek için diğer bir çok yönetim, üretim, pazarlama süreçlerinde astlar ya da alt kademe yöneticiler ve hatta mavi yakalı çalışanlar bile belirli kurallar çerçevesinde kararlar verebilmeli ve uygulanmalıdırlar. Böylelikle hem üst yöneticiler zaman konusunda rahatlar, hem de işler daha hızlı yürütülmüş olur. Elbette ki yetkilendirme sürecinin ön koşulu yukarıda da söz edildiği gibi yetenekli kadrolara sahip olmaktır.

4.3. Çevik Olmanın Örgütlere Getirileri



- Fortune 500 şirketleri ile yürütülen bir araştırma, çevik olan örgütlerin olmayanlara kıyasla **finansal performanslarının** %36'ya kadar olan bir oranda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Daha yüksek **müşteri ve çalışan memnuniyeti vb.**
- **Pazara sunuş hızı** %83 oranında artmış, **maliyetler** %50 oranında düşmüş ve **verimlilik** %50 oranında artmış.
- Bir diğer çalışmaya göre **operasyonel etkililik** %41 artmış.

4.4. Dünyadan ve Türkiye'den Çevik Örgüt Örnekleri

Dünyadan Bazı Çevik Şirket Örnekleri

High-performing agile organizations



- **Management Center Türkiye** ve **Barem Research**'ün en çevik şirketleri tespit etmeye yönelik araştırmaları sonrasında Türkiye'nin en çevik şirketleri **Tukcell, Arçelik, Ülker, Vestel** ve **Coca-Cola** seçilmiştir (Yücebıyık, 2004).

- **Ülker, Cola Turka** markasını çevik bir operasyonla piyasaya sürmüş ve **bir yıl** gibi oldukça kısa bir zaman diliminde pazarın **%20'sini** ele geçirmiştir

(Yücebıyık, 2004).



- Allianz Türkiye CEO'su Aylin Somersan Coqui, 1 Ocak 2019 itibariyle Allianz Grubu İnsan Kaynakları Başkanı olarak görev yapacak. 2016 başından bu yana Allianz Türkiye CEO'su olarak görev yapan Aylin Somersan Coqui, yeni görevinde 70 ülkedeki 140 bin çalışandan sorumlu olacak. Yeni görevine Münih'te devam edecek olan Somersan Coqui, Türkiye'de başlattığı çevik dönüşümü globale de yayacak.
- ... Ürün çıkarma hızımız 9 aydan 2 aya indi. Daha hızlı ürün çıkarıyoruz. Bu süreçte 2 tane ürün çıkardık, tüm altyapısıyla. İkisi de kasko ile ilgili, tamamlayıcı kasko ve ikinci el garanti sigortası. Çalışan memnuniyeti oldukça yükseldi, insanlar bu şekilde çalışmaktan, yetkilerinin artmasından son derece memnun. İnsanların iş tatminini, karar verme yetkinliğini arttı (Sözer, 2018).



İlginiz İçin Teşekkür Ederiz...

