

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE
BAŞARI FAKTÖRLERİNDEN
ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İNCELENMESİ
VE
BİR UYGULAMA**

**Yavuz AKIN
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2004**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE BAŞARI FAKTÖRLERİNDEN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

Yavuz AKIN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2004

Danışman: Prof.Dr. İnan ÖZALP

Günümüz koşullarının hızla değişmesi zamana karşı en doğru ve etkin çözümlerin bulunarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Belirlenen çözümlerin örgütlere uygulanması ise değişimi gerçekleştirerek mümkün olabilecektir. Söz konusu değişim; bilgiye önem veren, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkili öğrenen örgütler tarafından çok daha kolay gerçekleştirilecektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; örgütsel değişim kavramı, örgütü değişime zorlayan faktörler, değişim süreci ve değişimin yöntemleriyle birlikte incelenmiştir.

İkinci bölümünde; örgütsel öğrenme kavramı üzerinde durulmuş, örgütsel öğrenmenin teknikleri, süreci ve örgütsel öğrenmeyi geliştiren örgütsel faktörler konularına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; değişim ve öğrenme kavramları birlikte incelenerek, organizasyonlarda değişimi başarabilmek için örgütsel öğrenmenin önemine değinilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde; konunun bir örgüt üzerindeki uygulaması ile uygulamanın sonuçları değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

“RESEARCH OF ORGANIZATIONAL LEARNING, ONE OF THE SUCCESS FACTORS OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND AN APPLICATION”

Yavuz AKIN

Department Of Business Administration

Anadolu University Of Institute Social Sciences, March 2004

Adviser: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Rapid changes in recent conditions have made finding and applying most accurate and effective solutions against time obligatory. Applying determined solutions to organizations could be possible by realizing the change. This change in question could be realized much easier by organizations which give importance to knowledge and learn faster and more effective than their competitors.

In the first part, concept of organizational change is studied together with factors forcing the organization to change, process of change and methods of change.

In the second part, organizational learning concept is identified and the techniques, and process of organizational learning and the subjects of organizational factors developing the organizational learning are mentioned.

In the third part, concept of change and learning are analyzed together, and the importance of organizational learning to achieve change in organizations is mentioned.

In the fourth and last part, the application of the subject on an organization and the results of this application are assessed.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Yavuz AKIN'ın Örgütsel Değişimde Başarı Faktörlerinden Örgütsel Öğrenmenin İncelenmesi ve Bir Uygulama başlıklı tezi 04/03/ 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr. İnan ÖZALP

Üye : Doç.Dr. Çiğdem KIREL

Üye : Yrd.Doç.Dr. Zümrüt TONUS

Prof.Dr. Nurhan AYDIN

Anadolu üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Yaşadığımız çevrede pek çok şeyin zamana bakılmaksızın değiştiği ve kendini yenilediği görülür. Bu kabuk değiştirme faaliyeti doğanın yadsınamaz bir parçasıdır. Canlı varlıkların tümünde olduğu gibi organizasyonlar da bu değişimden kendi paylarına düşeni alırlar. Değişimin merkezinde olup, buna hükmetmek isteyen örgütler, faaliyet gösterdikleri sektörde başı çekerken, değişimi uzaktan seyredip statik kalmayı tercih eden örgütler ise; rekabet edemeyerek buldukları sektörde piyon olarak kalmaya mahkum olurlar.

Organizasyonların yaşamsal faaliyetleri açısından önemli bir yer tutan örgütsel değişimde, başarılı olabilmenin etkenlerinden bir tanesi de örgütsel öğrenmenin organizasyon içerisinde uygulanabilmesidir. Topyekün öğrenerek bilgiyi içselleştirebilen örgütler, değişimin merkezinde kalmaya devam ederek geleceklerini şekillendirebilirler. İşte bu düşüncelerden yola çıkarak araştırmamda popüler olan iki ayrı kavramı ortak bir paydada ele almayı arzuladım.

Bu araştırmanın planlanmasından raporlaştırılmasına kadar olan her aşamasında değerli görüş, öneri ve eleştirileri ile beni yönlendiren; katkı, yardım, hoşgörü ve sabrını hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım, Sayın Prof.Dr. İnan ÖZALP'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca; ilgi ve hoşgörülerıyla bana destek olan sıralı komutanlarıma, akademik gelişimime katkıda bulunan çok değerli hocalarıma, aynı eğitimi alarak tanışma ve güzel dostluklar kurma şansına eriştiğim yüksek lisans arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, araştırmamın uygulama safhasını gerçekleştirdiğim FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'ne bana gösterdikleri sonsuz hoşgörü ile konukseverlik için, başta yöneticileri olmak üzere, tüm çalışanlarına ve özellikle de Sayın Özgür AYDIN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim ve tez araştırmam süresince bütün sıkıntılarımı, üzüntülerimi ve sevinçlerimi benimle paylaşıp, bana yardımcı olan ve arkadaşlık eden sevgili eşim Dilek AKIN'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	2
1.1. Örgüt	2
1.2. Değişim	2
1.3. Yenilik Yapma	3
1.4. Örgütsel Büyüme	4
1.5. Örgüt Yenileme	4
1.6. Örgüt Geliştirme	5
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI, ÖNEMİ VE ALANLARI	5
2.1. Örgütsel Değişim	5
2.2. Örgütsel Değişimin Amacı	7
2.3. Örgütsel Değişimin Önemi	8
2.4. Örgütsel Değişimin Alanları	9
2.4.1. Stratejik Değişim	10
2.4.2. Teknolojik Değişim	10
2.4.3. Yapısal Değişim	11
2.4.4. Kültürel Değişim	12
3. ÖRGÜTÜ DEĞİŞİME ZORLAYAN FAKTÖRLER	13
3.1. Örgüt İçi Faktörler	13
3.1.1. Örgüt Yapısında Ortaya Çıkan Değişme	14
3.1.2. Kullanılan Teknoloji İle İlgili Değişme	14
3.1.3. Tepe Yönetimindeki Değişme	15
3.1.4. Örgüt Kültüründe Değişme	15
3.2. Örgüt Dışı Faktörler	15
3.2.1. Doğal Çevrede Değişme	16
3.2.2. Teknolojik Çevrede Değişme	16

3.2.3. Rekabet Koşulları	17
3.2.4. Müşteri Talepleri	17
3.2.5. Sosyo-Kültürel Çevrede Değişme	18
3.2.6. Ekonomik Koşullar	18
3.2.7. Yasal Değişikler	19
3.2.8. Bilgi Teknolojileri ve İnternet	19
4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ	20
4.1. Çözme	21
4.2. Değişme	21
4.3. Kalıplaşma	22
5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN YÖNTEMLERİ	23
5.1. Tepeden İnme (Baskıcı) Değişim	23
5.2. Tabandan Gelen Değişim	23
5.3. Paylaşım Yoluyla Değişim	24
6. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME YARDIMCI YÖNETİM TEKNİKLERİ	24
6.1. Yalın Organizasyon	25
6.2. Personel Güçlendirme	26
6.3. Öğrenen Organizasyonlar	26
6.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	27
6.5. Diğer Yönetim Teknikleri	28

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1. ÖĞRENME KAVRAMI, TEORİLERİ VE İLKELERİ	29
1.1. Öğrenme Kavramı	29
1.2. Öğrenme Teorileri	30
1.2.1. Klasik Koşullanma	30
1.2.2. Araçsal Koşullanma	31
1.2.3. Zihinsel Öğrenme	32
1.3. Öğrenme İlkeleri	32
1.3.1. Uyarıcının Anlamlı Olması	33
1.3.2. Öğrenmeye İsteklilik (Güdüleme)	33
1.3.3. Dikkat	34
1.3.4. Bütünü Görme	34
1.3.5. Anlama	35

2.	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE GELİŞİMİ	35
2.1.	Örgütsel Öğrenme İhtiyacı	35
2.2.	Örgütsel Öğrenme Kavramı	37
3.	ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TEKNİKLERİ	38
3.1.	Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek	38
3.2.	Müşterilerden Öğrenmek	39
3.3.	Başkalarından Öğrenmek	40
3.4.	Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek	40
4.	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ	41
4.1.	Bilginin Yaratılması	42
4.2.	Bilginin Yayılması ve Paylaşılması	43
4.3.	Bilginin İçselleştirilmesi	44
4.4.	İçselleşen Bilginin Kullanılması	45
5.	ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ GELİŞTİREN FAKTÖRLER	46
5.1.	Paylaşılan Vizyon	46
5.2.	Öğrenmeyi Sağlayıcı Örgüt Kültürü	47
5.3.	Grup Dinamiği	48
5.4.	Örgüt Yapısı	48
5.5.	Teknolojinin Önemi	49
5.6.	Çevresel Faktörler	49
5.7.	Örgütsel Hafıza	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ BAŞARMAK İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.	DEĞİŞİM VE ÖĞRENMENİN BİRLİKTE DÜŞÜNÜLMESİ.....	51
1.1.	Değişime Yönelik Öğrenmeyi Sağlamak Gerekir.....	51
1.2.	Değişim ve Sürekli Gelişmede Öğrenmeye Büyük Önem Vermek Gerekir	52
2.	ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİREBİLMEK İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ZORUNLU KILAN NEDENLER VARDIR	53

2.1.	Örgüt Kültürünün Değişime Yatkın Hale Gelmesi Gerekir	53
2.2.	Organizasyonlarda Kapsamlı ve Sürekli Bir Faaliyet Olan Değişim, Örgütsel Öğrenme İle Gerçekleştirilmelidir	54
2.3.	Çalışanlara Öğrenme ve Kişisel Gelişme Olanaklarının Sağlanması Gerekir	55
3.	ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YOLUYLA DEĞİŞİMİ BAŞARMAK İÇİN YAPILMASI GEREKENLER	56
3.1.	Değişimin Nedenleri Tüm Çalışanlara Aktarılmaya Çalışılarak, Öğrenme Sürecine Katılımın Yüksek Olması İçin Politikalar Geliştirilmelidir	57
3.2.	Değişim Esnasında Örgütsel Öğrenmeye İnanan Üst Yönetimin Desteği Önemlidir	58
3.3.	Geçmişten, Hatalardan, Müşterilerden, Rakiplerden ve Çalışanlardan Öğrenilenler İyi Değerlendirilmeli ve Değişimde Kullanılmalıdır	60
3.4.	Değişim Esnasında Eğitime Ağırlık Vermek Maliyet Olarak Değil, Yatırım Olarak Görülmelidir	61
3.5.	Değişim Sürecinde Öğrenmenin En İyi Yolu, Uygulamalarla Öğrenmenin Desteklenmesidir	62
3.6.	Değişim Esnasında Öğrenmeye Yardımcı Olarak Bazı Uygulamalardan Yararlanılmalıdır	63
3.6.1.	Çalışanlar Öğrenme Konusunda Ödüllendirilmelidir	63
3.6.2.	Takım Çalışması Gerçekleştirilmelidir	64
3.6.3.	Çalışanlar İçin Dergi, Poster ve Broşürler Hazırlanmalıdır	65
3.6.4.	Değişim Ajanı Tarafından Çalışanlarla Yüz Yüze Görüşme Yapılmalıdır	66
3.7.	Değişim Esnasında Öğrenmeye Yönelik Olarak Bazı Teknikler Kullanılmalıdır	67
3.7.1.	Çalışanlara Aşamalı Olarak Eğitim Programı Uygulanmalıdır	67
3.7.2.	Veri İletişim Ağı Kurulmalıdır	68
4.	ÖRGÜTLERİN SEKTÖRLERİNDEKİ VARLIKLARINI SÜRDÜREBİLMELERİ İÇİN, DEĞİŞİMİ UYGULAYARAK SÜREKLİ ÖĞRENMELERİ VE KENDİLERİNİ GELİŞTİRMELERİ GEREKİR	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DEĞİŞİM İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME: FNSS SAVUNMA SİSTEMLERİ A.Ş.'DEKİ UYGULAMALAR VE DEĞERLENDİRMESİ

1.	ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	72
1.1.	Araştırmanın Amacı	72
1.2.	Araştırmanın Kapsamı	73
1.3.	Araştırmanın Yöntemi	73
1.3.1.	Araştırmanın Modeli	73
1.3.2.	Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	73
2.	FNSS SAVUNMA SİSTEMLERİ A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİ	74
2.1.	FNSS'in Tanımı	74
2.2.	FNSS'in Kuruluşu ve Ortaklık Yapısı	77
2.3.	FNSS'in İlgili Alanı ve Sözleşmeler	78
2.4.	FNSS'in Değerleri, Misyonu, Vizyonu ve Hedefleri	80
1.4.1.	FNSS'in Değerleri	80
1.4.2.	FNSS'in Misyonu	81
1.4.3.	FNSS'in Vizyonu	81
1.4.4.	FNSS'in Hedefleri	82
2.5.	FNSS'in Kalite Politikası	82
1.5.1.	Uygulanan Kalite Yönetim Sistemi	83
1.5.2.	Kalite ve Değişim	85
3.	FNSS'İN DEĞİŞİM POLİTİKASI	85
3.1.	FNSS'de Değişim Konusunda Tepe Yönetimin Sorumluluğu	86
3.1.1.	Değişim Kararının Alınması	86
3.1.2.	Değişimin Etkenleri	87
3.1.3.	Değişimin Yöntemleri.....	87
3.2.	FNSS'de Değişim Adına Yapılanlar	87
3.2.1.	Organizasyonel Yapı	88
3.2.2.	Liderlik	90
3.2.3.	Sürekli Gelişme ve İyileştirme Çalışmaları.....	90
3.2.4.	Müşteri Odaklılık	92
3.2.4.1.	Müşteri ile İletişim	92
3.2.4.2.	Müşteri Eğitimleri.....	93
3.2.4.3.	AR-GE Faaliyetleri	93
3.2.4.4.	Değişim Uygulamaları ve Yenilikler	94
3.2.5.	Değişim Amaçlı Uygulanan Yönetim Teknikleri	96
3.2.5.1.	Yalın Organizasyon	97

3.2.5.2. Yetki Devri	97
3.2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	97
3.2.6. Ekip Çalışmaları	98
4. FNSS' DE DEĞİŞİM İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME UYGULAMALARI	99
4.1. FNSS'in Eğitim Felsefesi	100
4.1.1. FNSS'in Eğitim Merkezi	100
4.1.2. FNSS'in Eğitim Planı	103
4.1.3. Eğitimlerin İcrası ve Değerlendirilmesi	106
4.2. FNSS'de Öğrenmeye Verilen Önem.....	107
4.3. FNSS'in Örgütsel İletişim Araçları	108
3.3.1. Toplantılar	109
3.3.2. Açık Kapı Sistemi.....	110
3.3.3. Çalışanlara Yönelik Anketler.....	110
3.3.4. Çalışanlar Adına Yapılanlar	111
4.4. FNSS'de Bilgi Paylaşımı	112
4.5. FNSS'in Örgüt Kültürü.....	113
4.6. FNSS'de Örgütsel Öğrenme ve Sürekli Değişim İçin Yapılanlar	115
5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	116
SONUÇ	120
EKLER	122
KAYNAKÇA	128

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL -1: Örgütsel Öğrenme Süreci	42
ŞEKİL -2: FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'nin Organizasyon Yapısı	89
ŞEKİL -3: FNSS Tepe Yönetiminin Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemesi Süreci	103
ŞEKİL -4: FNSS Çalışanları Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Süreci	104
ŞEKİL -5: FNSS Taslak Eğitim Planının Ana Plan Haline Getiriş Süreci	105
TABLO -1: FNSS Eğitim Merkezi Tarafından Eğitim Programlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi İşlemi	107

GİRİŞ

“Değişim olgusu”, günümüzün olmazsa olmaz kavramı olarak kendini kabul ettirmiştir. Hatta o derece hayatımıza girmiştir ki; yaşadığımız çevre, okulumuz, işyerimiz, evimiz, ailemiz, daha doğrusu yaşantımız değişim göstermektedir. Bu değişim her alanda aynı şekilde hissedilmese de mutlak şekilde gerçekleşmektedir. Doğal olarak bu değişimden organizasyonlar da üzerlerine düşen payı almaktadırlar.

Değişim engellenemediğine göre, değişime ayak uydurmak ve onu kontrol etmek, organizasyonlar açısından daha doğru bir hareket tarzı olarak kendini göstermektedir. Organizasyonların ancak bu şekilde günümüzün sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarında başarılı olabildikleri görülmektedir. Buldukları sektörde başarıyı yakalamak, liderliği ele geçirmek demek; değişimi görmek, onu dikkate almak ve kendinde uygulayabilmek ile mümkün olmaktadır.

Ülkemiz de dahil, dünyada yaşanan bu değişim olgusunun bir ucundan tutunabilmek, değişimin içinde kalarak sektörlerindeki yerlerini sağlamlaştırabilmek, organizasyonlar açısından son derece önemlidir. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek ise, ancak geliştirilen yeni yönetim kavram ve tekniklerini benimsemek ve organizasyonlarına uyarlamak ile mümkün olacaktır. Bu kavramlardan birisi ise kendini daha bir öne çıkaran örgütsel öğrenmedir.

Yapmış olduğum bu tez çalışmasında; örgütsel öğrenmenin organizasyonlarda uygulanması esnasında değişimin ne ölçüde etkilendiği ile organizasyon tarafından hedeflenmiş olan değişimin gerçekleşmesinde, değişime yönelik öğrenmenin ve sürekli gelişme için öğrenmeye özel önem verilmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Çağdaş örgütlerin en önemli yönetim sorunlarından biri olan örgütsel değişim; günümüzde ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel amaçlarla kurulmuş bütün örgütlerin başarılarında rol oynayan önemli faktörlerden biridir. Bu önemli faktörü incelemeye geçmeden önce, bu çalışma boyunca sıkça sözünü edeceğimiz örgüt ve değişim ile ilgili kavramları kısaca bir gözden geçirelim ve tanımlarını yapalım:

1.1. Örgüt

Örgüt kavramı iki kişilik bir grubun oluşturduğu dernek ya da uluslararası bir kuruluş anlamına geldiği gibi, mal veya hizmet üreten sanayi işletmeleri karşılığında da kullanılmaktadır.

Bu çerçevede incelendiğinde örgüt, çeşitli unsurlardan ve alt sistemlerden oluşan, bu alt sistemleri sürekli olarak değişen çevre ile ve birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde bulunan ve bütün niteliğini koruyan bir sistemdir.¹

Tez içinde bahsedilecek örgüt kavramı, yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi kendi iç dinamikleri yanında çevresiyle ve alt sistemleriyle sürekli bir ilişki içerisinde bulunan sistem anlayışına göre incelenmiştir.

1.2. Değişim

Değişimin birçok anlamı vardır : Hareket, yer değiştirme ya da bir durumdan diğerine geçme; gelişme, büyüme ve kalkınma; geleneksel, kalıplaşmış düşünce sistemlerinden uzaklaşma; daha yüksek verimlilik ve

¹ Bülent Tokat, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi** (Kütahya: Dumlupınar Üni.İ.İ.B.F., Yayın No:6, 1996), s.22

etkenlik sağlayacak yöntemler geliştirme gibi.² Bu anlamların her biri olumsuz olan bir durumdan daha iyi olan bir duruma geçmeyi ifade ederler.

Genel anlamda değişme; ister planlı olsun, ister plansız, herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir.³

Bir başka tanımda ise, değişim, bir işletme veya kuruluştaki varolan örgütsel yapının, teknolojinin, üretim süreçlerinin, işgören davranışlarının ve bunları etkileyen koşulların planlı ya da plansız biçimde değişikliğe uğratılmasıdır.⁴

Değişim kavramı ilerleyen bölümlerde örgütsel değişim şekliyle karşımıza çıkacak ve daha ayrıntılı incelenecektir.

1.3. Yenilik Yapma

Yenilik yapma, örgütlerde değişme ve gelişmeyle birlikte ortaya çıkan bir sorundur ve değişikliğin bir diğer bölümünü oluşturur. Basit bir ifadeyle, bir fikrin, buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir. Yenilik yapma, bir değişikliği gerektirir. Ancak, eğer değişiklik daha önce örgüt listesinde yer almayan yeni işgörmeye programlarının düzenlenmesini ve değerlendirilmesini gerektiriyorsa, yenilikten söz edilebilir.⁵

Yenilik yapma, her şeyden önce icat etmeyle ilgilidir. İcat etmek, mevcut durumu ortadan kaldırıp aynı işi başka yöntemlerle yapmak olduğundan, teknolojiye daha yakın bir kavram gibi görünmektedir. Ancak, yenilik yapmanın çeşitli zihni süreçlerle yakın ilgisi nedeniyle, onu sadece yeni ürünler ve makinalar bulma şeklinde tanımlanan teknolojik bir olay olarak görmek hatalı olacaktır. Yenilik, örgüt süreçlerinde yeni yönetim ve teknik bulma, bilgi işleme ve bunları uygulama olarak da görülmelidir.⁶

² Belkıs Özkara, **Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim** (Afyon: Kocatepe Üniversitesi, 1999), s.4

³ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler** (İstanbul: Timaş Basım, 1992), s.8

⁴ Erol Eren, **Değişim Yönetimi**, 1985 Yılı Seminerleri (İstanbul: MESS Eğitim Kitapları Dizisi: 9, Mart 1986), s.131

⁵ Tokat, **a.g.e.**, s.22

⁶ Dinçer, **a.g.e.**, s.6

Yukarıda verilen tanımlardan anlaşılacağı gibi, yenilik yapma bir değişim sürecini içermektedir. Ancak örgütte meydana gelebilecek her değişikliği yenilik yapma olarak algılamak hatalı olacaktır. Mesela örgüt içerisinde iki işgören arasında yapılan iş değişikliği yenilik yapma olarak değerlendirilmeyecektir.

1.4. Örgütsel Büyüme

İşletme ve kuruluşların tıpkı diğer canlılar gibi küçük bir birim olarak olduklarını zamanla faaliyet ve fonksiyonlarda artışlar olduğunu büyüyüp geliştiklerini bunun da süreçlerde, işgören sayı ve kalitesinde, araç ve gereçlerde değişmelere yol açtığını belirten kavramdır.⁷

Örgütsel büyüme, örgütlerin kurulmasından olgunluk dönemine ulaşmasına kadar geçirdiği aşamalardaki karmaşık gelişmeyi anlatan bir süreçtir. Büyüme, amaçların daha etkili bir biçimde elde edilmesini sağlayacak örgüt içinden ve dışından teknik ve yönetimle ilgili gelişmeleri içerir.⁸

Söz konusu kavram değişim ile ilişkili olmakla beraber, örgütsel değişimin bir parçasını ihtiva eder. Büyüme örgütün faaliyet gösterdiği alanda olabileceği gibi, süreçlerinde ve ürünlerindeki artış ile de gerçekleşebilir.

1.5. Örgüt Yenileme

Örgüt yenileme; örgütlerin yeni şartlara uyum göstermesini, sorunlarını çözmesini sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişimi başlatma ve uygulama sürecidir. Burada yenilik bir değişim sürecini ifade eder, ancak her değişim bir yenilik değildir. Örneğin; üretim düzeyinde yapılan bir değişiklik örgüt yenileme olarak nitelendirilmeyecektir.

Örgütün yenileme kapasitesi, onun gelişme ve değişim yeteneğini ölçmede bir kriter olarak kullanılabilir. Buna göre bir örgüt yeniliğe ne kadar açıksa, değişiklik yapmaya, çevresine uyum sağlamaya, örgüt geliştirmeye o kadar yakın demektir.⁹

⁷ Eren, a.g.e., s.132

⁸ Tokat, a.g.e., s.23

⁹ Dinçer, a.g.e., s.8

1.6. Örgüt Geliştirme

Örgütün mekanik bir yapı olmaktan çıkarılarak organik bir yapı olarak algılanmasına çalışma ve bu organik yapı içinde bulunan, onun amaçlarına hizmet eden ve çeşitli fonksiyonları başaran beşeri unsurlarla ilgili süreçleri iyileştirme veya güçlendirmedir.¹⁰

Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.¹¹

Örgüt geliştirmenin başarılı olabilmesi, üst yönetim tarafından planlanması ve uygulanmasına bağlıdır. Uygulama tüm örgütü kapsamalı ve davranış bilimlerinin bilgilerinden mutlaka yararlanılmalıdır. Zaten bu nedendir ki örgüt dışından bir değişim uzmanının kullanılması başarı sağlamak için önerilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI, ÖNEMİ VE ALANLARI

Yönetim biliminde sıkça sözü edilen kavramlardan birisi de örgütsel değişimdir. Çeşitli bilim adamları ve deneyimli yöneticiler farklı alanlara yönelik olarak başarılı değişim programları oluşturmak ve sonucunda doğabilecek güçlükleri ortadan kaldırmak için çaba göstermektedirler. İşte bu denli üzerinde çalışılan örgütsel değişim nedir, neyi amaçlar, niye önemlidir ve değişimin alanları nelerdir sorularıyla konuyu incelemeye çalışalım.

2.1. Örgütsel Değişim

Sistem anlayışına göre incelendiğinde örgütsel değişim; örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana

¹⁰ Eren, a.g.e., s.132

¹¹ Dinçer, a.g.e., s.16

gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder.¹²

Çağdaş örgütlerde değişim, bir stratejinin geniş ölçekli olarak yeniden düzenlenmesini içerir ve tepe yönetimi tarafından öncülük edilir. Değişime doğru bu eğilime rağmen değişik örgütlerin içsel ve dışsal çevreleri daha fazla veya az dinamik olabilir. Bu sebeple örgütlerin değişim miktarlarında farklılıklar görülebilir.¹³

Çevre şartlarında meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesi için ilk şarttır. Örgüt belirli bir denge durumunu korumak zorundadır. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Kısaca örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle örgütsel değişimin konusu çevre şartlarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi ile ilgilidir.¹⁴

Örgütsel değişim, biçim, nitelik ve durum olarak zamanla farklılık gösteren bir kavramdır. Buradaki değişim; örgütün yapısının tümünden değiştirilmesi olabileceği gibi bir alt birimin, bir stratejinin, bir ürünün, bir işin veya görevin ya da hepsinden farklı olarak sadece bir kişinin işinin değiştirilmesi olabilir.

Örgütsel değişim uygulandığında olumlu sonuç verebildiği gibi, olumsuz sonuçta verebilir. Olumlu sonuç vermesi, örgütteki geleneksel veya eskimiş yöntemlerin, fikirlerin, davranışların, malzeme ve makinaların terk edilerek yerlerine daha verimli ve etkin olan yenilerinin getirilmesi ile örgütün geliştirilmesi anlamını taşır. Ancak bu değişim, denetlenmediği veya kontrol altında tutulmadığı durumlarda, örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir azalmaya yol açarak, örgütün olumsuz etkilenmesine ve hatta çöküşe sürüklenmesine sebep olabilir.

¹² Tokat, **a.g.e.**, s.24

¹³ Tamer Keçecioğlu, **Bir Değişimin Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak** (Birinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, Nisan 2001), s. 29

¹⁴ Dinçer, **a.g.e.**, s.9

Olumlu değişme, örgütün gelişmesini ya da ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir işleyişin sağlanmasına yönelik bir değişmeyi ifade eder. Olumsuz değişme ise, daha çok değişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkar ve örgüt etkinliğinin azalması ya da örgütün dağılmasına yönelik bir değişmeyi ifade eder.¹⁵

2.2. Örgütsel Değişimin Amacı

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır.

Örgütsel değişim, şimdiye kadar yapılmakta olan bütün işleri tamamen yeni bir mantıkla yapmayı öngörmektedir. Bu ise insanın doğasını zorlayan çok güç bir iştir. Pek çok örgütün zorlandığı noktada burasıdır, çünkü örgütler başarılı oldukları sürece değişimi düşünmezler, bu iş onlar için zordur. Tüm kurumlar ve şirketler, hatta genellendiğinde insanın olduğu bütün topluluklar için bu durum geçerlidir. Ancak örgütsel değişimi gerçekleştirerek elde edilecek kazanımlar azımsanmayacak derecededir. Örgütsel değişimin amaçları şöyle sıralanabilir:¹⁶

Değişimin en önemli amacı etkinliği artırmaktır. Yapılan işi daha etkin yapmak için gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim "stratejik değişim" olarak adlandırılır. İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanır. Örneğin buharlı lokomotiften dizel ve elektrikli motorlara geçiş işletmenin dış çevresinde oluşan ve etkinliği değiştirilen bir değişimdir.

Değişimin diğer bir amacı da verimliliği artırmaktır. Örgütün iç yapısını ve örgüt eylemlerini kapsar. Bunun için; yapılan işlerde, işlerin yapılma şekillerinde, kullanılan araç ve gereçlerde, diğer örgütler ile aralarındaki ilişkilerde ve çalışanlar düzeyinde değişiklikler gerçekleştirilir.

¹⁵ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme** (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:185, 1979), s.62

¹⁶ Tokat, **a.g.e.**, ss.25 - 26

Örgütlerde değişimin bir amacı da örgütlerde yenilik sağlamaktır. Gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri giderek zorlaşmaya başlamıştır. Bunun yanısıra; toplumda meydana gelen değişim, rakip örgütlerin gelişip büyümeleri, çalışanların topluma bağlı olarak geçirdiği değişim, organizasyonları doğal olarak değişime zorlamaktadır. Varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini yenilemeye çalışan örgütler, değişen bu teknolojiyi kendilerine uyarlayarak örgüt içerisinde yeniliği ve değişimi başarmış olacaklardır.

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

Bütün bu sayılan amaçların yanında, değişimin gelecek zor günlere hazırlıklı olma, çalışanlar arasında güven ve birlikteliği geliştirme, karşılıklı iletişimi kuvvetlendirme ve hepsinden önemlisi sinerji etkisi yaratma amaçları da vardır.

2.3. Örgütsel Değişimin Önemi

Küreselleşen günümüz dünyasında acımasız rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya, büyümeye çalışan işletmelere, hatta değişen değer yargılarıyla oluşan yeni dünya düzeninde yerini almaya çalışan ülkelere kadar, bütün sistemler devamlı değişim halindedir.

Doğal yaşamın ve tüm toplumların yaşadığı değişimler gibi örgütler de değişme zorunluluğundan kaçınamazlar. Ancak doğal yaşam ve organizmalardaki önlenmesi ve yönlendirilmesi zor değişimlere karşın örgütlerde gerçekleştirilecek değişimlerin daha çok amaçları ile ilişkili, örgütün daha uzun ve verimli yaşamasına katkıda bulunacak yönde ve kasıtlı, yönlendirilebilen türden değişimler olması beklenir.¹⁷

Dünya üzerinde meydana gelen önemli gelişmeler ve hızlı değişimler burada varlıklarını idame ettirmeye çalışan örgütlerden, kendilerini sektörün

¹⁷ H.Hüseyin Aksoy, **Değişme ve Yenileşme** (Ankara: A.Üni. Milli Eğitim Bakanlığı Personeli İçin Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nce Düzenlenen Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri Ders Notları, 2000), ss.124 - 137

lideri pozisyonunda görmek isteyen örgütlere değin her birini etkilemektedir. Uluslararası rekabet, teknolojik gelişim, küreselleşme, bilgi teknolojileri, değişen çevre bilinci, insan yaratıcılığındaki ilerlemeler artık hayatımızın değişmez bir parçası durumuna gelmiştir. Örgütlerin bu değişimlere ayak uyduramaması demek kendi sonlarını hazırlamak olacaktır.

Görüldüğü gibi; dünya çapındaki zorlu küresel rekabet, bireysel ve kurumsal değişimin ne kadar gerekli olduğunun giderek daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bugün bu değişimlere ayak uyduramayan insanlar, ürünler ve işletmeler çok geçmeden devre dışı kalacaklardır. Sözü edilen bu süreç içerisinde “değişme” bir bakıma doğanın uyulması gereken temel kurallarından birisi olmuştur.

2.4. Örgütsel Değişim Alanları

Çevresel değişmelerin etkisi, örgütlerin toplumsal sistem olmalarının bir sonucudur. Yöneticilerin amaç ve değerlerindeki değişmeler, örgütsel değişimi gerekli kılarken, iş görenlerin istek ve beklentilerindeki değişmeler ve beklentilerinin gerçekleşmesi konusunda yönetimi etkilemek için daha güçlü bir çaba içerisine girmeleri değişimi gerekli kılmaktadır. Örgütlerin belli başlı değişim alanları;

- Stratejik değişim
- Teknolojik değişim
- Yapısal değişim
- Kültürel değişim

olarak sıralanabilir. Teknolojik değişim, toplumsal değişimin yönlendiricisi olduğu gibi örgütsel değişimin de yönlendiricisi durumundadır. Kullanılan teknoloji değiştiiğinde işlerin niteliği, işgörenlerin niteliği, işin yapılış biçimi ve işe ilişkin değerler de değişmektedir.¹⁸

¹⁸ Özkara, a.g.e., s.51

2.4.1. Stratejik Değişim

Strateji, genel amaçlara ulaşmak için seçilen yol olarak tanımlanabilir. Amaçlar değiştiğinde seçilen yollar amaçlara ulaşmada yetersiz kaldığında ya da farklı veya etkili yollar keşfedildiğinde stratejik değişim gereği ortaya çıkmaktadır. Stratejik değişim bir örgütün çevresi ile uyumlu olması için zamanla biçimde, nitelikte ve konumdaki farklılıklar olarak tanımlanır.

Örgütün çevresi ile uyumunu etkileyen değişiklikler, fırsatlar, kaynak yatırımı, rekabet üstünlüğü ve sinerji ile belirlenen stratejilerin kapsamındaki değişimleri içerir ve örgüt ile çevresindeki değişimler stratejinin kapsamındaki değişiklikleri başlatmak ve uygulamak için biraraya getirilirler.

Stratejik değişim, aynı zamanda politik bir süreç olarak anlaşılabilir. Yenilik ve değişim süreçleri stratejilere farklı bakış açılarından yorumlayan yöneticiler arasındaki çıkarılara dayalı rekabetin bir sonucu olarak görülebilir. Stratejik değişim birimler arasındaki güç ve kaynakların dağılımında anlaşmaya varılan değişiklikleri kapsar. Stratejik değişim, örgütün teknolojisinde, yapısında ve etkilerinde kapsamlı bir değişimi gerekli kılabilir. Örgütün yapısında, alt sistemlerinde ve süreçleri yanında bunları belirleyen düşünce sistemlerinde de değişim gerekmektedir.¹⁹

2.4.2. Teknolojik Değişim

Teknoloji geniş kapsamlı bir kavram olarak tüm iş yapma yol ve yöntemlerini kapsamaktadır. Teknolojik değişim, bir teknoloji yapısının teknik performansında önemli bir artış ya da tümüyle yeni bir teknolojinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Teknolojik değişim birçok açıdan örgütleri etkilemektedir. Örgütsel faaliyetlerin her alanında insan emeğinin yerine geçen, iş yapma hızını ve niteliğini artıran teknolojilerin kullanımı, bu etkinin boyutlarını artırmaktadır.

Teknolojik değişim eğer var olan teknolojiyi tümüyle değiştirmeyi ve yeni bir yatırım yapmayı gerektiriyorsa, bu durumda yöneticilerin, yeni teknoloji hakkında kapsamlı bilgiler toplayarak riski en aza indirmek istemeleri doğaldır. Bu durum, bilgi toplama, değerlendirme ve uyarılma süreçlerini kapsadığı için

¹⁹ Nandini Rujagopalan and Gretchen M. Spreitzer, "Toward a Theory of Strategic Change: a Multi-Lens Perspective and Integrative Framework" **Academy of Management Review** V.37 N.5 (October 1996), s.49

teknolojik değişimin zamana yayılmasına yol açmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, özellikle bilişim teknolojisinin, teknolojik değişimi kapsamlı olarak etkilediğini ve aşamalı bir değişimden çok hızla uyum sağlanması gereken bir değişime yönelttiğini göstermektedir. Özellikle var olan teknolojileri tümüyle etkileyen gelişmeler, öncelikle kapsamlı bir değişimi, daha sonra bu değişimi geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.²⁰

Teknolojik değişim iki temel alanda; üretim teknolojisi ve bilişim teknolojisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Üretim teknolojisindeki değişim, üretimin en etkili ve verimli biçimde yapılması, yeniliklerin izlenmesi ve mevcut teknolojiyi geliştirmeye bağlıdır. Bilginin kısa sürede ve doğru olarak ele alınması, toplanması, sınıflandırılması, kaydedilmesi, işlenmesi, yorumlanması ve iletilmesi ise bilişim teknolojisine bağlıdır. Günümüzde bilişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler sık sık değişen müşteri gereksinimlerine yanıt vermeyi kolaylaştıracak teknolojilerin de gelişmesine yol açmıştır.

2.4.3. Yapısal Değişim

Örgütsel yapının değişimi, örgütsel amaçlara ulaşmada yetersiz ya da etkisiz olan yapının daha etkili olacağı düşünölen bir başka biçime dönüştürölmesidir. Örgütlerin büyüme ve gelişme dönemlerinde, örgüt yapısı giderek çapraşık hale gelir. Bu durum; standartların oluşmasını ve kuralların katılaşmasını, çevresel değişmelere uyarlanmayı güçleştirir. Örgüt içi ve çevresel koşulların yarattığı durum, yapısal değişimi ortaya çıkarır.

Son yıllarda örgütler içinde buldukları çevresel koşulların değişmesiyle birlikte, çevreye uyum sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Değişen koşullara uyum sağlamanın ilk yolu örgütü açık bir sistem olarak görmektir. Örgüte sistem yaklaşımı örgüt yapısının dikey ve basamaksal yapısı yerine iş akışı, süreçler ve süreçlerin aşamaları ile çevre arasındaki etkileşime dikkat çekmiştir. Örgüt yapısının değişimini etkileyen tek öğe çevre değildir. Aynı zamanda bireylerin ve çalışma gruplarının çevre ile ve örgüt yapısıyla etkileşimleri sonucu ortaya çıkan talepleri de örgüt yapısının değişmesini gerektirebilir.²¹

²⁰ Özkara, **a.g.e.**, ss.65-69

²¹ Tokat, **a.g.e.**, ss.72-74

Yapısal değişimlerde önemli bir amaç, örgütü organik bir yapıya kavuşturmaktır. Çünkü örgüt yapısı ne kadar çok bürokrasiden kurtulursa örgüt çevre değişimlerine o derece süratle uyum sağlamakta ve tepki göstermektedir.²²

2.4.4. Kültürel Değişim

Örgüt kültürü genel olarak örgüt üyeleri tarafından benimsenen inançlar, değerler ve varsayımlarla kökleşen derin yapı olarak tanımlanır. Bu inanç ve değerler sistemi, örgüt üyelerinin davranışlarına yol gösterir ve neyin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin standartları oluşturur.²³ Örgütsel kültür konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında en sık ilgilenilen konuların, insanları birleştiren ana değer ve davranışları geliştirme, koruma ve örgütün yeni üyelerine bu davranışın, değerlerin benimsetilmesinin yollarını aramak olduğu görülmektedir. Bir örgüt değer ve inançları, bu değer ve inançlar tarafından yönlendirilen etkinliklerde somutlaşmıştır. Güçlü bir kültür, değerler ile eylemlerin bütünleşmesini gerektirir. Bütünleşmenin bu biçimi performansı ve etkinliği artırmanın bir yolu olduğu kadar, örgütsel üstünlüklerin de bir kaynağıdır.

Örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde örgütteki çıkar gruplarını, örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğinin sağlanmadığında başka bir deyişle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur. Örgüt kültürünü başarılı bir şekilde değiştirmek için önce eski kültürü anlamak gerekir. Örgütsel kültür, örgütün içindeki ve dışındaki birey ve grupların ilişkileri ve etkileşimleri ile geliştiği için üst yönetimin emri ile değiştirilemezler. Örgüt içerisindeki iş görenlerin ve yöneticilerin etkileşimi ile oluşturulan kültür, örgüt dışında müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentilerinden etkilenir. Bu nedenle kültürel değişimin uzun bir sürede gerçekleşeceğini dikkate almak gerekir.²⁴

²² Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:111, 1996), s. 452**

²³ Özkara, **a.g.e.**, s.82

²⁴ Özkara, **a.g.e.**, ss.82-94

Birçok başarılı organizasyon kültürün değişime direnç gösteren bir yapıya sahip olduğunu, değişen çevre koşulları ile hemen uyum sağlamadığını hatta bu konuda önemli engellerin ortaya çıkabileceğini zaman içerisinde öğrenmişlerdir. Örgüt kültürünü değiştirmeyi amaçlayan organizasyonların, genelde yaptıkları yeni bir reorganizasyondur. Yani bazı anahtar yerlerdeki kişileri değiştirmek, ödül sistemini genişletmek, kültür konusunda yeni hikayeler, semboller ve değerler ileri sürmek, örgüte yeni alınacak personeli yeniden örgütsel toplulaşma sürecinden geçirerek yeni değerler benimseyecek kişileri desteklemek gibi işler bu sürecin parçalarını oluşturmaktadır.²⁵

İş görenlerin yeni davranış biçimlerine hazır olmaları eğitim desteğini gerektirecektir. İstenilen yönde değişim yaratmak için iletişim, grup üyeliği, karar verme, liderlik ve rekabet gibi temel örgütsel süreçteki sorunları çözme, potansiyel çalışma alanlarını denetim altında tutma ve çözme, insan davranışlarını tanımlama ve iyileştirme, duyarlılık eğitimleri, kariyer planlama, takım çalışması gibi yöntemlerden yararlanmak gereklidir.

3. ÖRGÜTÜ DEĞİŞİME ZORLAYAN FAKTÖRLER

Örgütlerin yapısında ve ilişkilerinde farklılıklar yaratan, gerek iç gerekse dış çevredeki değişim, onların çevreye hem uyum sağlamasını hem de gerekli hızı yakalamasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Pek çok örgüt sürekli değişim geçirmektedir. İşte örgütleri değişime yönlendiren ana etmenler olan örgüt içi ve örgüt dışı faktörler ile onlara bağlı alt faktörler aşağıda sıralanmıştır.

3.1. Örgüt İçi Faktörler

Modern örgüt teorileri örgütleri açık sistem olarak ele almakta ve bunların sürekli olarak çevreyle girdi, çıktı ilişkisi içerisinde olduğunu kabul etmektedir. Örgüt, çevresiyle ilişkide olduğu gibi, örgüt içerisinde bulunan güçler de birbirleriyle sürekli etkileşim içerisindeyler. Bu etkileşim sebebiyle kendi

²⁵ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.455

içlerinde yaşayacakları değişim, onları aynı zamanda örgüt olarak değişime zorlayacaktır. Sözkonusu faktörler aşağıda sunulmuştur.

3.1.1. Örgüt Yapısında Ortaya Çıkan Değişme

Örgütün yapısal değişimi, amaçları başarmak için yapılan işleri, işler arasındaki ilişkileri, işleri yapacak kişilerde aranacak özellikleri, pozisyonları ve pozisyonların yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemek ya da tümüyle değiştirmektir.²⁶

Örgütlerin kuruluş aşamalarında amaçlar ve hedeflere göre belirlenen yapı zamanla değişebilir. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirememesi ya da bu amaç ve hedeflerin yeterince açık olmaması ile işletme fonksiyonlarında ortaya çıkan aksamalar örgütü zorunlu olarak değişime götürebilir.

Bunun yanısıra örgütler, yapılarında meydana gelen bozuklukları giderebilmek amacıyla daha modern yapılanmalar olan matris ve ağ yapılı (şebeke) örgüt modellerini tercih edebilirler. Bu gibi değişiklikler de örgütün yapısal değişimine birer örnek sayılır.

3.1.2. Kullanılan Teknoloji İle İlgili Değişme

Örgütün dış çevresindeki teknoloji örgütü etkileyebileceği gibi; örgüt içerisinde kullanılan gerek üretim, gerekse bilişim teknolojisindeki değişim, örgütsel değişimin nedenlerinden birisi olabilecektir.

Örgütsel açıdan teknoloji, yapılan işleri, işleri yapacak kişileri, ilişkileri ve bu ilişkilerin yönetimini etkiler. Dolayısıyla kullanılan teknolojideki değişim, domino taşlarının birbiriyle oluşturduğu etkileşimde olduğu gibi, örgütün genelinde bir değişime sebebiyet verecektir. Daha detaylı bir çalışmaya gidildiğinde bu teknolojik değişimin örgütün otorite ve kontrol yapısında, denetim alanı üzerinde, departman sayısı üzerinde etkili olacağı görülecektir. Teknolojinin örgüt içerisindeki etkin kullanımı varolan departman sayısını ve dolayısıyla personel sayısını azaltabileceği gibi, üretim miktarında gözle görülür bir artışa sebebiyet verecektir.

²⁶ Özkara, a.g.e., s.72

Örgütlerdeki bu teknolojik değişim kullanılan mevcut teknolojiye gelişim olabileceği gibi, radikal ve tümden değiştirmeye yönelik bir teknolojik yenilik şeklinde de olabilir.

3.1.3. Örgüt Yönetimindeki Değişme

Tepe yönetimin liderliğinin örgütün başarısında veya başarısızlığında önemli rolü vardır. Örgütsel sistemleri belirleme, sistemlerin örgütsel amaçları gerçekleştirme yeteneğini değerlendirme, sistemlerin uygulamalarını standartlaştırma ve yapıcı değişiklikleri hızlandırma tepe yönetimin sorumluluğundadır.²⁷ Bu sorumluluktan ötürü yönetim şeklinde olabilecek fikir ya da tarz değişikliği doğal olarak örgütün kendisine yansiyacaktır.

Bununla birlikte örgütün yönetim kademesindeki (genel müdür, müdür, müdür yardımcıları gibi) değişiklikler yönetim felsefesinde, biçiminde ve denetim anlayışında değişime neden olarak örgütsel değişimi sağlayacaktır.

3.1.4. Örgüt Kültüründe Değişme

Örgüt kültürü, yönetim sisteminin kuruluşunda ve çalışan elemanların yönetilmesinde örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve normlarla ilgili bir kurumdur. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve bu durum insanlardaki kişiliğe benzetilebilir.²⁸

Örgütte oluşturulan değerler, inançlar, politikalar ve uygulamalar ne denli paylaşırsa o denli sağlam olur. Bu sayede örgütün kişiliği de sağlamlaşır.

Örgütün kültürünü oluşturan işgörenler arasındaki devir, eğitim düzeyi, yeni kazandıkları vasıflar gibi değişimler otomatikman örgütün kişiliğine yansiyacak ve değişimi kaçınılmaz kılacaktır.

3.2. Örgüt Dışı Faktörler

Birçok şeyle birlikte ilişkilerin değişmesine neden olan yeni trend, örgütlerin hem uyum sağlamasını, hem de gerekli hızı yakalamasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Dış çevrede gerçekleşen sürekli ve köklü değişiklikler, örgütlerde

²⁷ Özkara, a.g.e., s.41

²⁸ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi* (Birinci Basım. Eskişehir: Birlik Ofset, Mart 2000), s.566

değişimin kaçınılmaz olduğunu bizlere göstermiştir. Örgütleri değişime iten söz konusu dış çevre faktörleri ise şöyledir:

3.2.1. Doğal Çevrede Değişme

Toprak, su, hava ve iklim değişimlerini ve topraktan sağlanan hammadde ya da tarımsal hammadde kullanımını kapsamaktadır. Özellikle, hızlı nüfus artışı, doğanın hunharca tahrip edilmesi ve hatta kirletilip yok edilmesi işletmeleri etkilemekte, doğal kaynaklardaki yetersizlikler, arıtma tesislerinin artırılmasına, yapay kaynakların aranması ve keşfedilmesine yöneltmektedir. İşletmeler doğal çevrenin dengesini korumak ve ondan daha iyi yararlanmak için çeşitli değişim projelerini başlatmıştır.²⁹ Önem kazanmaya başlayan küresel ekoloji kavramıyla örgütler, küresel politikaları üreterek hayata geçirmektedirler.

3.2.2. Teknolojik Çevrede Değişme

Örgüt içi güçler birbirleriyle etkileşim içinde olduğu gibi, dış çevrede yer alan sosyo – ekonomik ve teknolojik çevreyle de yakın ilişki içindedir. Örneğin, örgütün dış çevresinde yer alan bilgi teknolojileri alanındaki gelişmelerin zamanla örgütlere birer araç – model – yöntem ya da sistem olarak girmesi örgütün iç güçlerinin yapısını değiştirmekte ve bu güçler arasındaki ilişkilerde yeniden düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır.³⁰

Teknik gelişme bugün artık insan faaliyetlerinin etkinliğini artıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı ögesi olmuştur. Bu hızlı gelişme sonucu her yıl birçok işletme, bütçelerinin önemli bir bölümünü AR-GE faaliyetlerine ayırmakta ve AR-GE bölümleri kurmaktadır. Bunun nedeni işletmenin pazardaki yerini yitirmeme arzusuna ve bazı teknolojik yeniliklerin sağladığı yararlarla bağlanabilir.³¹

Teknik gelişmeler, buluşlar ve keşifler, üretim miktarı, kalitesi, maliyeti, verimliliği ve fiyatları üzerinde etkilere yol açmıştır. Bilgisayarların üretimde otomasyonu artırması, planlama ve karar verme üzerinde de çok önemli etkiler

²⁹ Eren, a.g.e., s.133

³⁰ Türksel Kaya Bensghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim** (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü), s.239

³¹ Tokat, a.g.e., s.35

yapmıştır. Otomasyon, klasik üretim sistem ve organizasyonunu alt üst etmiş, işsizliğin artmasına ve istenen işgücü kalitesinin değişmesine neden olmuştur.³²

Teknolojideki değişmeler örgütün kendi kendine yeterli olmasını hızlandırmaktadır. Çalışanlar rutin ve yetersiz işlerden kurtularak, yeteneklerini geliştirici daha çeşitli işlerde çalışabilmektedirler. Çalışanların yetenek düzeylerinin artırılması zorunluluğu, örgütün insan geliştirmeye ve eğitime olan yatırımlarını da hızlandırmaktadır.

3.2.3. Rekabet Koşulları

Küresel ekonomik değişme demek rakiplerin dünyanın pek çok yerinden gelip, üretim sürecine katkıda bulunmaları demektir. Bu da yoğun rekabet koşullarını birlikte getirir. Artan rekabet koşulları topluma farklı hizmetler sunan bir çok işletmenin karşı karşıya gelip mücadele etmelerini gerekli kılar.

Gelecekte başarılı olan örgütler rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişikliği yapabilen örgütler olacaktır. Bu örgütler kısa sürede üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen şartlara uyum sağlayabilecek esnek işgücüne sahip olabildikleri ölçüde başarılı olacaklardır.

3.2.4. Müşteri Talepleri

Değişen koşullar ile birlikte toplumsal değişmeler baş göstermiş ve bunlar örgütlerin vazgeçilmez unsurları olan müşterileri ve onların taleplerini de etkilemişlerdir.

Müşteriler, beklentilerin değişmesi müşterilerin taleplerini de farklılaştırmış ve artırmıştır. Artık müşteriler yetersiz hizmete ya da öngörülen kaliteye uygunluk göstermeyen ürünlere ilgi göstermemektedir. Müşteriler, ilişki içinde buldukları firmalarla daha yapıcı bir diyalog içine girmektedir. Öte yandan, firmalar da mevcut müşteri profillerinden hareketle, ileride kazanabilecekleri müşterilere yönelik değişiklikler ve yeniliklere yönelmeye başlamışlardır.³³

³² Eren, a.g.e., s.136

³³ Nazım Ekren, Aydın Argın, **Bankacılıkta Değişim Mühendisliği / Değişim Yönetimi**, ss.2-3

3.2.5. Sosyo – Kültürel Çevrede Değişme

Nüfus miktarı, nüfus artış oranı, şehirleşme eğilimleri, okuma yazma oranı, üniversite ve yüksek okul sayıları ve bu okullardan mezun sayısı, nüfus piramidinin yapısı vb. hususlar sosyo - kültürel çevre koşullarını oluşturmaktadır. Bu durum, müşterilerin ihtiyaç ve alışkanlıkları, zevkleri üzerinde etkiler yaparken öte yandan da işçilerin, kültürel düzeyleri, eğitim yapıları, ihtiyaç ve güdüleri, kişisel tatmin, özerklik duygu ve değerlerini etkilemektedir. Sosyo – kültürel çevre koşulları müşteri ve işgörenler dışında, işletme sahipleri veya hisse senedi sahipleri, işletmeye mal satanlar, kredi açanlar, rakip işletmeler ve işletmenin kurulduğu yerin çevre halkı, sosyal kuruluş ve derneklerinin davranışlarını da etkiler.³⁴

Ülkelerin demografik yapıları, o ülkede bulunan örgütlerin değişim yönlerini de etkilemektedir. Örneğin pek çok Avrupa ülkesinde yaşlı nüfusun oranı artarken gençlerin nüfusu düşmekte ve örgütlerin bu yapıya göre değişim göstererek faaliyetlerini sürdürmesi görülebilmektedir. Oysa ülkemizde durum tam tersi olduğundan, buradaki örgütler hedef kitlelerini genç kesim olarak belirleyip gerekli değişimlerini bu yönde tamamlamaktadırlar.

3.2.6. Ekonomik Koşullar

İşletmelerin faaliyette bulunduğu pazarlarda üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talebindeki gelişmeler, tedarik ve pazarlama koşullarındaki değişimler, dış rekabet ithal ve ihracatın durumu, ekonomik sistem, para arzı, vergileme politikası, millileştirme hareketleri, faiz hadleri, istihdam politikası, devlet yatırımları, devlet borçlanmaları, dış ülkelere borçlanma, dış ülkelere işçi ve yönetici talebi ya da arzı vb. hususlar işletmeler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yapan çevre koşullarını oluştururlar. Ekonomik koşullarda ve işletmenin içinde bulunduğu piyasa koşullarında ortaya çıkan durumlar yöneticilerin karar ve davranışlarında çok önemli değişikliklerin ortaya çıkmasına yol açar.³⁵

³⁴ Eren, a.g.e., s.134

³⁵ Eren, a.g.e., ss.134-135

Ekonomik koşullardaki değişmeler sadece finansal piyasaları ya da işletmeleri değil, örgütün hizmet ettiği tüketicilerin durumları ve tercihlerini de etkilemektedir. Örgüt, kararları değişen hizmet alıcılarına uygun bir değişme geçirmeye zorlanır.

3.2.7. Yasal Değişiklikler

Örgütlerin içinde bulunduğu ülkenin hukuksal çerçevesinde gerçekleşen değişmelere uygun olmayan örgütsel işleyişlerde hızlı bir şekilde değişme gereği ortaya çıkar.

Bu değişmeler, organizasyonlar için “rekabetin kurallarını” yeniden belirlemekte, yeni yaklaşım ve stratejilerin üretilmesini ve uygulanmasını gerektirmektedir.³⁶

3.2.8. Bilgi Teknolojileri ve İnternet

Son yıllarda bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler bir taraftan önemli kolaylıklar sağlarken, diğer taraftan girdiği alanda hızla yeni düzenlemeleri ve değişimleri gündeme getirmektedir. Bu teknoloji, işletmeleri ve meslekleri değiştirdiği gibi toplumların dahi hızla değişmesine ve gelişmesine neden olmaktadır.

Örgütlerde iş süreçlerinde, veri toplanmasında, karar aşamalarında ve rekabette yardımcı olan bilgi teknolojileri, 1960’lı yıllardan günümüze önemli aşamalar kaydetmiştir. Başlangıçta büyük şirketlerde ve askeri alanlarda terminaller oluşturulmak suretiyle kullanılan bilgi teknolojileri, zamanla kişisel bilgisayarların artması ve ağ sistemlerinin kurulması ile yaygınlaşarak toplumsal boyuta ulaşmıştır. Tabii ki bu boyutlara gelmesinde İnternet sisteminin artık her eve, hatta her cep telefonuna dahi ulaşabiliyor olmasının önemi büyüktür.

Örgütlerin bu hızlı değişimin dışında kalması elbette mümkün değildir. İnternet aracılığıyla paylaşılan ve ulaşılan bilgi, örgütlerin iş gördüğü sektörlerde meydana gelen gelişmeler ve yeni uygulamaların takibi, örgütlerin temel amaçlarından olan varlıklarını sürdürüebilmeleri için değerli ve gerekli bilgilerdir.

³⁶ Ekren, Argın, a.g.e., s.2

Örgütleri değişime zorlayan dış çevre faktörlerinden bilgi teknolojileri, özellikle üretim sürecinde örgüt stratejilerinin belirlenmesinde ve ofis çalışma ortamlarında etkili olmaktadır. Bilgi teknolojileriyle elde edilenler üretimde, görevler ile iş süreçlerinin otomatik hale getirilmesinde kullanılırsa, temel getiriler ve sistemin etkinliğinde bir artış sağlayacaktır. Aynı şekilde örgüt stratejilerinin belirlenmesinde; mesela düşük maliyetli üretici olmak için veya müşteri ve tedarikçiler ile etkili iletişim sağlamak için stratejiler geliştirilmesi, bilgi teknolojilerinin kullanımı ile mümkün olabilmektedir.

Görüldüğü gibi günümüzde bilgi teknolojileri ve internetin kullanımı sayesinde, örgütler rekabet süreçlerini, verimlilik ve performanslarını artırmaktadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu süreçlerden geçerken değişime uğramaları da kaçınılmaz olacaktır.

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Örgütsel değişim, çalışanların yeni alışkanlıklar edinmelerinin yanı sıra eski alışkanlıklarından da kurtulmayı gerektirir ve bu kurtulma alışkanlık edinmeden daha güç olabilir. Ünlü bir sosyal psikolog olan Kurt Lewin'in değişim kuramına göre bu süreç; çözülme (unfreezing), değişme (changing) ve kalıplaşma (refreezing) şeklindedir. Başka bir değişle, çalışanlar eski tutum ve uygulamalardan sıyrılır, yenilerini öğrenir ve bunları bir alışkanlık içinde bütünleştirir.

Sürecin üç bölümü de başarıyla tamamlanmadıkça, çalışanlar değişimden net bir yarar sağlayamazlar. İnsan doğasında değişime duyulan korku, başarıya olan ihtiyaç gelecek için alternatif yollar geliştirmesinin yarattığı sıkıntı ve mevcut bilgisini geliştirme ihtiyaçları da sürecin başarısını etkileyen faktörler arasındadır.³⁷

³⁷ Cengiz Tavukçuoğlu, **Değişen Dünya ve İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Sistem Yönetimi Bilimleri Bölüm Başkanlığı, Ders Notları, K.H.O)

4.1. Çözülme

İçinde bulunulan durumun durağanlığını yitirmesi, yeni bilgilerden, yeni tutumlardan, yeni alışkanlıklardan haberdar olmayı içeren aşama çözülme aşamasıdır.³⁸ Değişimin oluşması için, halihazır durağan dengenin, yeni halihazır davranış ve tutumların desteğiyle değişimden önce başkalaşması zorunludur.

Bu aşamada değişme için durumun hazırlanması sağlanır. Örgüt içerisinde değişimi güdülendirmeye önem verilir. Yönetim tarafından örgüt üyelerini etkileyen güçler düzenlenir ve çalışanların değişim gereksinimi duyması sağlanır. Değişim isteğine ilişkin ödüllendirme ve değişime direnişe karşı caydırıcılık uygulanarak çalışanların yani davranış biçimlerini benimsemeleri sağlanmaya çalışılır.

Kısacası bu aşamada, değişme ile ilgili tarafların değişim konusunda bilgilendirilmeleri, ikna edilmeleri, değişime destek olmaları, en azından karşı çıkmamaları sağlanmaya çalışılır.

4.2. Değişme

Eyleme geçme aşaması olarak da adlandırabileceğimiz değişme aşaması; değişimin yapılması yani başka bir anlatımla değişkenler arasında yeni bir denge durumunun oluşturulmasıdır. Burada yeni algılara, tutumlara ve davranışlara ulaşmak söz konusudur ve buna mevcut konumdan yeni bir konuma geçme diyebiliriz.

Çalışanlar bu aşamada değişmeyi, benzeme veya benimseme yolu ile gerçekleştirirler. Benzemede, çalışanlar kendilerine sunulan model veya modelleri kendileri ile bir tutarak ve onlara benzemeye çalışarak yeni davranış kalıpları öğrenebilirler. Benimsemede ise; çalışanlar kendilerinden yeni davranışlar gösterilmesini gerektiren bir pozisyona getirilir, böylece çalışanlar yeni davranış biçimlerini yalnızca yaşamlarını sürdürmek için değil, aynı zamanda güç gereksiniminin bir sonucu olarak öğrenir.³⁹

³⁸ Tokat, a.g.e., s.108

³⁹ Yaşar Sucu, **Örgütsel Değişim** (Ankara: Elit Yayıncılık San. ve Tic. Ltd. Şti., 2000), s.108

Değişme aşamasında, değişim fiili olarak uygulanmaya başlar. Bu aşama, yöneticilerin örgütsel hedefler ve uğraşlar, kişiler, kültür, teknoloji ve yapıda değişme başlattıkları aşamadır. Bu ideal olarak iyi bir problem tespiti ve alternatiflerin dikkatle gözden geçirilmesi ile birlikte yapılabilir.⁴⁰

4.3. Kalıplaşma

Üçüncü aşama eylemsel olarak yerine getirilen değişikliklerin dondurulma aşamasıdır. Bu aşamada, birey ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi özümser ve sistemine mal ederek ilke, kural, kalıp ve politikalar benimser ve değişimin kalıcılığını sağlamış olur. Kazanılan davranış şekillerinin işgörenin kişiliği ile bütünleşmesi bu aşamayı oluşturur. Kalıplaşma aşaması, davranışların benimsenme yoluyla öğrenilmesi durumunda daha kolay gerçekleşecektir.⁴¹

Bu aşamada kaygı duyulmasına yol açabilecek neden, değişimin istikrarlı hale gelmesi ve uzun dönemli olabilmesi için gerekli koşulların sağlanamamasıdır. Bunu sağlayabilmek başta yönetici olmak üzere tüm çalışanlara düşen bir görevdir.

Birey için olduğu kadar, örgüt içinde etkin bir değişimin gerçekleşebilmesi için bu üç aşamanın tam ve doğru olarak yaşanması gerekmektedir. Örgüt içinde değişimin birinci aşaması olan çözülme, örgütü değişime zorlayacak bir ortam içerisinde yaşanmaz ise diğer aşamalara geçiş sancılı olacaktır. Bu durumda örgüt çözülmediği için eyleme geçme gereğini duymayacak ve statükocu bir tutumda direnecektir.

Bu durumdan başka birinci ve ikinci değişim aşamasını sağlıklı geçiren bir örgüt, eğer yeni geliştirdiği durumu örgüt çapında yayamaz ve özümseyemez ise değişim havada kalacak ve olumlu sonuçlarını veremeyecektir. Başka bir deyişle değişim başlamış ancak yerleşmemiş, yani örgütsel değişim süreci tamamlanmamış olacaktır.

⁴⁰ Aksoy, a.g.e., s.2

⁴¹ Dinçer, a.g.e., s.37

5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN YÖNTEMLERİ

Örgütsel değişim sürecinin nasıl başlatılacağı, örgütsel değişimin yöntemlerini ifade eder. Bunlar tepeden inme, baskıcı değişim, tabandan gelen değişim ve paylaşım yoluyla değişim adları altında üç şekilde görülür.

5.1. Tepeden İnme (Baskıcı) Değişim

Bu yolla başlayan değişim, örgütün tepesinde planlanmış ve düzenlenmiştir. Örgütün öteki basamaklarınca zorunlu olarak uyulması gerekmektedir. Değişimin çözülme aşaması yalnız değişimi planlayıcılarca yaşayıp eyleme geçme yine onlarca yerine getirilmiştir. Öteki örgüt üyeleri ise değişime yalnızca kalıplaşma aşamasında başlamaktadır.⁴²

Bu tarz bir değişimden istenen verimin alınabilmesi çok zordur. Yönetim, değişimin gerekliliğine dair tüm çalışanları inandırması gerektiği gibi değişimi gerçekleştirebilecek atmosferi ve çevre koşullarını yaratmalıdır.

Değişim, yönetiminin çabası ve kontrolündedir. Yönetici değişim gereğini, türünü, değişimle elde edilecek fırsatları görebilir. Ancak ne olursa olsun, üst yönetim değişimin çalışanlar ile mümkün olabileceğini, çünkü çalışanların değişimin bizzat konusu olduğunu unutmamalıdır.

5.2. Tabandan Gelen Değişim

Bu yöntemde değişim, örgütün tabanından tavanına doğru gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde yapılmak istenen değişime karar verenler ve uygulanması için yönetime baskı yapanlar astlardır. Bu değişim yöntemi etkin katılım anlayışına dayalı olup, değişime karşı koyma açısından en az sakıncalı yol olarak bilinir. Bunun en büyük nedeni, değişimin örgütün büyük çoğunluğunu oluşturan çalışanlar tarafından istenmiş ve benimsenmiş olmasıdır.

Tepeden inme değişim yönteminde başgösteren sorunların benzerlerine bu yöntemde de rastlamak mümkündür. Bu yöntemde değişime inanan ve değişimi isteyen taraf çalışanlardır. Örgütün değişmesini isteyen çalışanlar, tepe

⁴² Tokat, a.g.e., s.125

yönetimini zorlarlar ve onları çeşitli yollara iknaya çalışırlar. Her ne kadar değişimin konusu çalışanlar olsa da, bu değişimi gerçekleştirebilmek için buna inanan tepe yönetimin de bulunması ve gerekli çabayı göstermesi başarı için şarttır.

5.3. Paylaşım Yoluyla Değişim

Paylaşım yoluyla değişim, adından da anlaşılacağı gibi bundan önce sayılan iki yöntemin orta noktasıdır. Bu yöntemde değişime üst yönetim tarafından, astların da görüşleri alınarak başlanır. Değişim kararının verilmesindeki yetki her ne kadar yönetim ile astlar arasında paylaşılmış olsa da son söz yine de yönetimindir.

Örgütteki çalışandan, örgüt yönetimindeki genel müdüre değin ortak karar olarak değişime karar verilmesi, değişimin başlamasından itibaren gerçekleşebilecek tüm problemlerin üstesinden gelinebileceği anlamını taşımaktadır denilebilir.

Örgütün faaliyet alanına ve ortam koşullarına bağlı olarak bilgi kaynakları ile donanımlı; yetki aktarma alışkanlığı kazanmış; karşılıklı güven anlayışı gelişmiş; dinamik ilişkili; amaçları açıkça tanımlanmış çalışanlardan oluşan örgütler değişimi daha kolay gerçekleştirirler.⁴³

Adı gibi paylaşımdan, sürekli ve sağlıklı iletişimden yana olan bu değişim yöntemiyle diğerlerine oranla başarı düzeyinin artacağı elbette kaçınılmazdır. Bu yöntemi uygularken örgüt üyelerinin özelliklerine uygun davranmak, iklim ve örgüt kültürüne önem vermek yöneticinin başarısını artıracığı gibi, değişimin hem hızını hem de başarısını artıracaktır.

6. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME YARDIMCI YÖNETİM TEKNİKLERİ

Son yıllarda ekonomik, sosyal, politik ve benzeri birçok alanda yaşanan değişim işletmelerin de değişmelerini, örgütlerinde önemli değişiklikler yapmalarını zorunlu kılmıştır. Değişen koşullara uyum sağlamak zorunda kalan

⁴³ Sucu, a.g.e., ss.117-118

işletmeler, geliştirilen yeni yönetim kavram, teknik ve uygulamaları benimsemek ve organizasyonlarına uyarlamak durumundadır.

Özellikle 1990'lı yıllar, yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok sayıda yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Globalleşme, uluslararası rekabet ortamı ve şartları, bilginin öneminin artması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, insana verilen önem ve değer artması, müşterinin daha bilinçli hale gelmesi, toplam kalite yönetimi anlayışı gibi birçok faktör, organizasyonların yapılandırılmaları, işleyişleri ve yönetim süreçlerinde önemli değişiklikleri gerekli kılmıştır. İşletmeler, yeni şartlar karşısında yenilenme arayışı ile birlikte, yeni yönetim kavram ve tekniklerini kullanarak organizasyonlarında değişim sağlama çabasına girmişlerdir.

6.1. Yalın Organizasyon

Yalın üretim, seri üretim sistemine karşı geliştirilmiş, esnekliği, sadeliği, ekip çalışmasını, eş zamanlı çalışmayı, Toplam Kaliteyi ve müşteri odaklılığı birleştiren bir anlayıştır.

Yalın üretim sisteminin 1990'larda gördüğü ilgi, yönetimde yalınlık arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede, katılımcı karar sistemleri geliştirilmeye, ast ve yönetici sayıları azaltılmaya ve bilgi işçisi kavramı ön plana çıkartılmaya başlanmıştır. Geleneksel piramidal örgüt yapıları, yerini, yatay örgütlenmeye bırakmış, astla üst arasındaki mesafe daralmış ve örgütler böylece daha şeffaf hale gelmeye başlamıştır.⁴⁴

İşletmeler, hiyerarşik kademe sayısını azaltarak, örgüt yapısını daha basık hale getirip, organizasyonun üst kademeleri ile alt kademeleri arasındaki mesafeyi kısaltma yoluyla organizasyonlarında değişimi sağlamaya çalışmaktadır. Kademe azaltmanın temel hedefi, organizasyonu daha yalın hale getirmek, karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. İşletmeler reorganizasyon çalışmaları ile örgütteki gereksiz birimlerin çıkarılması ve gerekli birimlerin organizasyona eklenmesini sağlayarak, örgüt şeması üzerinde günün gereklerine uygun düzenlemeler yapmaktadır.

⁴⁴ A.Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim** (Birinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi No:13, Şubat 2000), ss.83 - 84

Yalın yönetim anlayışı örgütsel esnekliğe giden yolu açmaktadır. Bu yönetim anlayışını tek cümlede daha azla daha çok yapmak şeklinde özetleyebiliriz.

6.2. Personel Güçlendirme

İşletmelerin organizasyonlarında değişimi sağlayan diğer bir uygulama, personeli güçlendirmedir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.⁴⁵ Güçlendirmede asıl amaç, kişiyi işin sahibi haline getirmektir.

Diğer bir ifadeyle güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissetmelerini, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artmasını, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymalarını, olayları kontrol edebileceklerine inanmalarını ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ile koşulları ifade eder.

Görüldüğü şekliyle güçlendirme daha çok bireysel bir etkinlik gibi algılanmaktadır. Fakat, bu aslında örgütsel bir düzenlemeyi içermektedir. Güçlendirilmiş personelin ihtiyaç duyduğu örgütsel düzenlemeler ve yönetim anlayışı sayesinde örgütsel değişim kendiliğinden desteklenmiş olmaktadır.

6.3. Öğrenen Organizasyonlar

İlk defa 1990 yılında Peter Senge'nin "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) isimli eserinde kullandığı "öğrenen organizasyon" kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.⁴⁶

Öğrenen organizasyon kavramı ile, bir örgütün yaşadığı olaylardan ders çıkarması ve bunu kullanması, bileşenlerini ve çalışanlarını geliştiren bir düzen

⁴⁵ Koçel, a.g.e., s.320

⁴⁶ Koçel, a.g.e., s.337

oluşturması, yenilik yapması ve yaratıcı düşünceye, güce sahip olması anlatılmak istenmektedir.

Örgüt içerisinde bilgi üretebilmek, bilgi edinebilmek, geçmiş tecrübelerden yararlanabilmek ve bütün bunların örgüt içerisinde akışını sağlayabilmek, değişimin gerçekleşmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim tekniğinin örgütsel değişim üzerindeki etkileri ile konunun detaylı incelemesi tezin ilerleyen bölümlerinde bulunmaktadır.

6.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesidir.⁴⁷ Örgütler artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri nedeniyle “insan” faktörünün gözden kaçırılmaması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütlerde geçmişten günümüze değin işe alma, işten çıkarma, personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri gerçekleştiren personel yönetimi, yerini artık modern yönetim anlayışının bir sonucu olan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Burada sürekli değişen ve globalleşen dış çevre, personelin eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, çalışanların beklentilerinde meydana gelen değişim ve yükseliş, bilgi ve teknolojiyi kullanacak eğitilmiş insan faktörü etkili olmuştur. Bu nedenle örgütler, insan kaynakları konusundaki yeni uygulamaları kullanmak zorunda kalmaktadırlar.

Bu yeni yönetim tekniği yardımıyla çalışanların her türlü problemi çözülebilmekte, geliştirilmesi ve kariyer planlaması yapılabilmektedir. Artık personel yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı kalmamış, tüm organizasyon kademeleri ile koordinasyon içerisinde olan bir yapıya bürünmüştür. Böyle bir yapı sayesinde gerçekleştirilebilecek örgütsel değişim de daha kolay ve sancısız olabilecektir.

Gerçekten de işletmelerin en değerli kaynağı insanlardır. İşletmelerde insan kaynaklarının “planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme,

⁴⁷ Aşkın Keser, **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi** (www.isguc.org/askin5.htm), s.2

geliştirme ve koruma” işlevleri, yeni uygulanan yöntemlerle daha çağdaş ve değişen dış çevreye uyumlu hale getirilmektedir.

6.5. Yeni Yönetim Teknikleri

Sınırların ortadan kalktığı, kültürel farklılıkların engelleyici olmaktan çıktığı, bilginin tek geçer akçe haline gelmeye başladığı günümüzde, işletmelerin de işlevleri, stratejileri, yapıları ve misyonları içerik ve nitelik değiştirmektedir.⁴⁸ Bu şekilde ortaya çıkmış ve örgütsel değişime yardımcı yeni yönetim tekniklerinden önemli olanlardan bazıları yukarıda açıklanmıştır. Diğerlerine ise aşağıdaki paragraflarda kısaca değinilmiştir:

İşletmeler son yıllarda rekabet güçlerini artırma, yaşamlarını sürdürebilme, kaynaklara ulaşma, maliyeti düşürme, kaliteyi iyileştirme ve riski azaltma gibi nedenlerle çeşitli oluşumlara gitmektedirler. Bu oluşumlar, biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde olabildiği gibi, yasal olarak birleşme gerçekleştirilmeden fiili işbirliğine giderek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını bir araya getirmek ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle işletmeler kendi aralarında işbirliğine dayalı ilişkiler kurmaktadır. Genel olarak işletmelerarası ilişkiler; belirli bir amacı yönelik faaliyette bulunan kuruluşların mevcut ve gelecekteki faaliyetlerini etkileyecek ve karşılıklı etkileşimlerini sağlayacak bağlantılardır.

Diğer taraftan outsourcing denilen dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile de işletmeler uzmanlık alanları dışındaki işler için diğer kuruluşların ürün ve hizmetlerinden yararlanmaktadır. Böylece işletmeler hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem de yapı olarak küçülmekte, yalın hale gelmekte ve öz yetenek olarak adlandırılan kendilerinin çok iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaşabilmektedir.

İşletmelerarası ilişkilerin kurulması, aynı zamanda yeni bir organizasyon türü olan şebeke yapılarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Şebeke organizasyon yapıları, her biri belirli işletme fonksiyonunda ya da faaliyette uzmanlaşmış, birbirleriyle karşılıklı olarak yakın ilişkiler kuran, birbirlerinden bağımsız örgütler ağını ifade etmektedir.

⁴⁸ Düren, a.g.e., s.49

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1. ÖĞRENME KAVRAMI, TEORİLERİ ve İLKELERİ

Her canlı varlıkta olduğu gibi insan da doğumundan itibaren yaşamını devam ettirebilmek ve çevresine uyum sağlayabilmek için sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Sistem anlayışına göre örgütlerin canlı birer varlık olarak kabul edilmesi, onların da yaşamlarını sürdürebilmeleri için öğrenmeleri gerektiği fikrini ortaya çıkarmıştır.

İşte örgütlerdeki öğrenmenin inceleneceği bu bölümde, örgütsel öğrenmeye geçmeden önce; öğrenme kavramı, teorileri ve ilkeleri konularını incelemeye çalışacağız.

1.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme, insanoğlunun yaşamını devam ettirebilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi, kendini geliştirebilmesi için ona verilmiş en büyük yeteneklerden biridir. Bu yetenek insanoğlu için aynı zamanda bir değişim aracıdır.

Öğrenme, değişmeyi içeren bilgi, tutum ve alışkanlıkların kazanılmasıdır. Bireyin, kişisel ve toplumsal uyumunu sağlar. Öğrenme, kavram olarak değişme kavramını da içerdüğinden, davranıştaki her değişim bir süreç olarak öğrenmenin gerçekleşmesinin bir göstergesidir. Bu nedenle değişim sürecinde oluşan öğrenmeye, öğrenme süreci adı verilebilir.⁴⁹

Öğrenme genel olarak, “bireyin davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci” veya “bilgi ve becerilerin kazanılması süreci” şeklinde tanımlanabilir.⁵⁰ Burada öğrenme kelimesi iki boyutlu olarak düşünülebilir. Birincisinde işin nasıl yapıldığının (know – how), ikincisinde ise, işin yapılma amacının (know – why) elde edilmesidir. Başka bir deyişle,

⁴⁹ Songül Altınışık, **Yönetim ve Organizasyon** (Editör: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001), s.391

⁵⁰ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar** (İstanbul: Alfa Yayınları, Ocak 2001), s.64

insanların öğrendikleri ve bu öğrenmeyi nasıl anlayıp uyguladıkları öğrenmenin iki aşamasını oluşturur.

Öğrenen Organizasyon kavramını 1990'larda "Beşinci Disiplin" kitabıyla hayatımıza sokan Peter Senge, öğrenmenin insan olmanın anlamı olduğunu, öğrenmeyle kendimizi yeniden yaratabileceğimizi, öğrenmeyle şimdiye kadar hiçbir zaman yapamadığımız bir şeyi yapabilecek kudrete sahip olabileceğimizi anlatmıştır. Gerçekten de insanoğlu yaşamı boyunca daha güzele, daha iyiye gidebilmek ve çevresini değiştirebilmek için daima öğrenmeye çalışmıştır.

1.2. Öğrenme Teorileri

Öğrenme teorileri, davranışları objektif ve ölçülebilen kriterler çerçevesinde değerlendirilen kavramlardır. Çeşitli öğrenme teorileri vardır. Bunlar öğrenmeyi oluşturma biçimi, tarihçesi ve kavramsal bakımdan birbirlerinden farklılık göstermektedir. Öğrenme teorileri, bu farklılıklar göz önüne alınarak; klasik koşullanma, araçsal koşullanma ve zihinsel öğrenme diye üç grupta toplanmaktadır.

1.2.1. Klasik Koşullanma

"Etki-tepki teorileri" olarak da kullanılan klasik koşullanmada öğrenme, bir etki (uyarı) alma ve o etkiye bir tepki (reaksiyon-yanıt) gösterme süreci olarak görülür. Ancak bu öğrenilen tepki veya reaksiyon gösterme, reflekslere dayalı davranışlar gibi, bireyin istemi dışında da gerçekleşebilir.⁵¹

Bu konudaki en tanınmış çalışma, Rus fizyoloğu Ivan Petrovich Pavlov'un "salgı bezlerinin faaliyetleri" konusunda yaptığı deneysel çalışmalardır. Bu çalışması ile Pavlov, tıp fizyoloji ve psikoloji bilimlerine önemli katkılar sağlamıştır.⁵²

Pavlov deneyinde; koşullanmamış (şartsız) bir uyarıcı olan yemeği, köpeğin önüne koyduğunda, köpeğin doğal ve koşullanmamış bir tepki olarak salyasının aktığını görmüştür. Daha sonra yemekle birlikte köpeğe, nötr bir uyarıcı olan zil sesini aynı anda vermiş ve köpeğin salyasının yeniden aktığını

⁵¹ Yazıcı, a.g.e., s.67

⁵² Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi** (İstanbul: Alfa Yayınları, 1995), s.87

gözlemlemiştir. Bir süre sonra zil sesi ile yiyeceğin arasında bir bağlantı kurmayı öğrenen köpek, sadece zil sesi verildiğinde dahi salyasının aktığı tespit edilmiştir. Burada zil sesi şartlı uyarıcıya, köpeğin salyası ise şartlı tepkiye dönüşmüştür.⁵³

Benzer dönüşümlere ve koşullanmalara, günümüzde reklamlarda rastlamak mümkündür. Üreticilerin günlük hayatımızda sıkça kullandığımız tüketim maddelerini koşullanmış uyarıcılarla eşleştirerek, biz tüketicilerde koşullanmış (şartlı) tepkiler oluşturmaya çalışmaları bu konuyu verilebilecek en güzel örneklerdendir.

1.2.2. Araçsal Koşullanma

Araçsal koşullanma, öğrenmenin bir diğer basit şeklidir. Bu öğrenme şekli “ödüllendirilen davranışlar tekrarlanır” prensibine dayanır.⁵⁴ Bir başka deyişle “ödüle götüren ya da cezadan kurtaran bir davranışın yapılması” öğrenmektir.

Konuyla ilgili olarak örgüt içerisinde bir çalışanı ele aldığımızda; verilen görevi yerine getirmesi durumunda maaşını hak edecektir, bunun yanında fazla mesaiye kaldığında tazminat alacaktır. Bunların dışında bir de çalıştığı alanda işi kolaylaştırıcı bir teknik geliştirdiğinde ödül ya da ikramiye olarak çok daha fazla para kazanmış olacaktır. Bu işgörenin böyle bir örgüt ortamında öğrendiği şey, çalışmanın daha fazla para getireceği olacaktır. Tersine düşünülürse ise; işgören herhangi bir teşvik olmadığından daha fazla çalışmayı düşünmeyecek, dolayısıyla pekişme olmayacak, aksine sönme olacaktır. Tıpkı bir insanın lezzetli yemekler yediğinde bir lokantayı, tatsız yemekler yapan diğer bir lokantaya tercih etmesi gibi.

İnsan öğrenmesi üzerinde klasik şartlamaya kıyasla edimsel şartlamanın çok daha fazla etkisi vardır. Edimsel şartlama, çok basit bir şekilde de olsa pek çok örgütsel davranışı açıklar. Mesela insanların, kendilerinin ve ailelerinin beslenmeleri, giyinmeleri ve barınmaları için günde sekiz saat, haftada beş gün çalıştıkları söylenebilir. Çalışma (şartlı tepki), yiyecek, giyecek ve barınağın elde

⁵³ Kaynak, a.g.e., s.88

⁵⁴ Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri** (İstanbul: MESS Yayın No: 334, Temmuz 2000), s.22

edilmesinde araçtır. Örgütsel davranışın sonuçları, çevresel durumu değiştirebilir ve çalışanların daha sonraki davranışlarını geniş ölçüde etkiler.⁵⁵

1.2.3. Zihinsel Öğrenme

Zihinsel öğrenme teorisi araçsal koşullanmanın geliştirilmiş şekline benzer. Ancak bu teoriye göre öğrenme, araçsal koşullanmada olduğu gibi etki-tepki (uyarı-yanıt) kuralına göre değil, zihinsel süreçler çerçevesinde gerçekleştiği yönündedir. Yani öğrenme anında, öğrenmeyi gerçekleştiren kişinin belleğinde duyular ve oluşumlar hakkındaki bilgileri saklayan ve organize eden zihinsel bir yapı olduğu tespit edilmiştir.

Sosyal öğrenme olarak da adlandırılan zihinsel öğrenme teorisinde etkileşim önem taşımaktadır. Buna göre insanlar, sosyal etkileşim yoluyla çevredeki insanların davranışlarını ve elde ettikleri sonuçları izleyerek onları taklit ederler. Sonrasında bu davranışları denerler ve başarılı olurlarsa aynı davranışı tekrar ederler ya da başarısızlık durumunda bu davranışa son verirler.

Zihinsel öğrenme teorisinde sözcükler, resimler veya zihinsel görüntülerin kullanılması öğrenmeyi etkiler. Bu sembollerin kullanılması insanların öğrenmelerini kolaylaştırır. İnsanlar buldukları çevrede eğer bir model bulurlarsa onları izleyerek, hareketlerini tekrarlama yoluna gidebilirler. Ancak modelin bulunmaması durumunda davranışı yapmak için zihinsel görüntülerden, sosyal ifade ve yazılı tanımlardan yararlanmak zorundadırlar.

1.3. Öğrenme İlkeleri

Öğrenme süreci üzerine çalışma yapmanın, öğrenme olgusu üzerine çalışma yapmaya nazaran daha kolay olduğu söylenebilir. Bunun bir nedeni öğrenmenin gözlenememesi, sadece sonuçlarının ölçülebilir olmasıdır. Yani insanlar öğrenmeyi gerçekleştirirken “işte öğreniyorlar” diyemeyiz, oysa onların neyi öğrenip öğrenmediğini ya da ne derece öğrendiklerini ölçebiliriz. Bunun yanısıra öğrenme, çok iyi belirlenmiş ilkeler üzerine oluşturulur ise bu ilkeleri etkili olarak kullanabilen insanlar diğerlerine oranla her zaman bir parça daha

⁵⁵ Tınaz, a.g.e., s.24

üstün olurlar. Bu ilkeler şunlardır: Uyarıcının anlamlı olması, öğrenmeye isteklilik, dikkat, bütünü görme ve anlamadır.

1.3.1. Uyarıcının Anlamlı Olması

Öğrenmede kullanılan uyarıcı, yeni fikirlerin ve yeni becerilerin geliştirilmesi dahil tüm öğrenme sürecinin en önemli kısmıdır. Öğrenmeyi basitleştirmek için uyarıcı kolayca anlaşılmalı ve anlamlı şekilde düzenlenmelidir. Konuların anlamlı biçimde düzenlenmesi, öğrenmeyi hem etkinleştirir hem de kolaylaştırır. Mesela, dur işaretleri, kavşaklar vb. işaretler kolay şekilde algılandığı zaman, otomobil kullanmayı öğrenmek basitleşir. Mantıklı ve sistematik bir düzen içerisinde açıklandığı takdirde güvenlik süreçlerinin öğrenilmesi daha kolaydır.⁵⁶

İnsanların çalışma ortamında öğrenmelerini gerektiren konularla ilgili uyarıcılar bazen yeterince anlamlı ya da belirgin olmazlar. O anda çevrede bulunan diğer uyarıcılar da devreye girerek öğrenmeyi aksatabilirler. Ortam ışığının loş olması, duvar rengi, çevreden gelebilecek gürültü ve odadaki eşyaların dağınık yerleştirilmiş olması bu aksaklığa meydan verebilecek örneklerdir. Bu nedenle uyarıcının anlamlı şekilde düzenlenmesi ve insanların kolaylıkla anlayabilecekleri hale getirmesi gereklidir ki öğrenme seviyesi artsın.

1.3.2. Öğrenmeye İsteklilik (Güdüleme)

İnsanların davranışı genellikle amaca yöneliktir. Bu nedenle insanların görevleri, konumları ne olursa olsun etkin bir şekilde öğrenebilmek ve başarılı olabilmek için amaçlarının ne olduğu iyi bilmeli ve kendilerini buna göre güdümelidirler. Bilim adamlarının yaptıkları araştırmalara göre, insanların öğrenmeye isteklilikleri (güdülleri) arttıkça, öğrenme etkinliğinin arttığı görülmüştür. Dolayısıyla bir çalışan, herhangi bir şeyi bilme gereksiniminden dolayı, o şeyi öğrenmeye güdülendiği takdirde, çok daha etkin bir şekilde öğrenecektir.

Bir kimse ancak kendisinden ne yapması beklendiğini bildiğinde ve bu işi niçin yapması gerektiğini kavradığında güdülenebilir. Okul sırasında alınan

⁵⁶ Tınaz, a.g.e., s.27

derslerde edinilen bilgi miktarıyla, çok önemli bir göreve atanıldığında alınan kısa bir kursun sonucunda edinilen bilgi miktarının farklılığı bu konuyu daha açık hale getirecektir. Bu kısa dönemli kursta daha fazla şey öğrenilir. Çünkü bu durumda, gerek duyulan ve geleceği yakından ilgilendiren bilgi ile karşı karşıya kalınır.

1.3.3.Dikkat

İnsanların öğrenme esnasında dikkatlerini, yani beyin güçlerinin tamamını öğrenmek istedikleri şey üzerinde yoğunlaştırmaları önemlidir. İnsanlar dikkatlerini tam olarak veremediklerinde gördükleri ve işittikleri şeyleri algılayabilirler, ancak algılananlar kısa bir süre sonra unutulur. Bunun yanında, dikkat seviyesinin artmasıyla birlikte görülen ve işitilen şeyler anlaşılmaya başlar, hatırlanır ve gerektiğinde kullanılabilir. Dikkati artırmak için; öğrenilecek şeylerin bugün ve gelecek için faydası düşünülürse konuya ilgi sağlanmış olur. Dolayısıyla bilgi, ilgiyi ve dikkati artırmış olacaktır.

Öğrenme genellikle belirlenmiş özel ortamlarda gerçekleşir. Bu bir sınıf, amfi, iş ortamı ya da bir simülatör olabilir. Öğrenmenin gerçekleştiği zamanlarda insanın öğrenmeye istekliliğinin yanında, konuya olan dikkati de önemli bir unsurdur. Bu nedenle ortamda insanların konuya olan dikkatlerini bozacak hareket, ses ya da düzeyinden kaçınılmalıdır. Böyle ortamlarda bazen bir sinek bile gerekli dikkatin dağılmasına neden olabilir.

1.3.4. Bütünü Görme

Öğrenilen şeyin etkili biçimde kullanılması için öncelikle onun örgütsel yapısının anlaşılması gereklidir. Yani bütünü oluşturan parçaların ne şekilde uyum sağlayarak bir arada buldukları kavranmalıdır. Bu ilke hepimizin bildiği tümünden gelim metodunu çağrıştırmaktadır, öncelikle bütün anlaşılmalı, sonrasında ise parçaları.

Örgütlerde çalışanlara yeni bir yöntem ya da iş öğretilmeye çalışılırken, sonucunda elde edilecek şeyin ne olduğu anlatılırsa, yapılacak işin bütün üzerindeki yeri gösterilirse; çalışanların hem ilgisi artacak, hem de bütün

üzerindeki etkisi görüldüğünden amaç anlaşılmalı olacaktır. Sonucunda ise daha etkin bir öğrenme gerçekleşmiş olacaktır.

1.3.5. Anlama

Bir önceki bütünü görme ilkesiyle bağlantılı olan anlama ilkesi, insanların, gördüklerini ve işittiklerini zihinlerinde belirli bir yere yerleştirmesini ifade eder. Zihinlere yerleştirilen bu bilgi yeri ve zamanı geldiğinde kullanılır. Bu esnada kişinin, verilmek istenen şeyi ne derece öğrendiği de ölçülmüş olur. Bu nedenle öğrenme seviyesi ile anlama seviyesi doğru orantılıdır denilebilir.

Öğrenmeyi etkin kılmak için anlama ilkesine dikkat etmek gerekir. Çalışanlara öğretilmek istenen konular, onların zihinlerinde belirli bir yer edininceye kadar devam edilmelidir. Buradaki temel ilke; kişilere fikirlerin, onlardan geribildirim alınıncaya kadar verilmesidir.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI ve GELİŞİMİ

Örgütsel anlamda bir öğrenme, ancak örgüt içinde çalışanların katkıları ile gerçekleşebilmektedir. Çünkü gerçek anlamda öğrenme, bireyler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde öncelikle bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin biraraya gelerek oluşturdukları ve grup dinamiği özelliklerini yansıtarak gerçekleştirdikleri grup halinde öğrenme ve grupların birleşerek oluşturdukları örgüt bazında öğrenme söz konusudur.

Bu bölümde, örgütsel öğrenme ihtiyacının neden ve nasıl doğduğu ile örgütsel öğrenme kavramının neyi ifade ettiği açıklanacaktır.

2.1. Örgütsel Öğrenme İhtiyacı

Günümüzde sürekli değişen dünya düzeni içerisinde, örgütlerin bu değişime ayak uydurarak varlığını sürdürebilmek amacıyla yönetim bilimi içerisinde gerçekleştirilen yeni teknik ve yöntemleri uygulamaları kaçınılmaz olmuştur. Sistem düşüncesiyle ele aldığımızda örgütlerin bir çoğu, bu yöntemlerden kendileri için en uygununu seçerek tatbik edebilmektedirler.

Hemen her şeyin müthiş bir hızla değiştiği günümüzde, yönetici ve işgörenlerin düşünce kalıplarında ve örgütsel yapılarda bir değişiklik yapılmaksızın, bugünün problemlerini dünün örgüt biçimleri ve yönetim anlayışlarıyla çözmeye çalışmak, anlamlı bir yaklaşım olarak kabul edilemez. Dolayısıyla, yeni yönetim yaklaşımlarına ve örgütlenme biçimlerine ihtiyaç bulunmaktadır. İşte örgütsel öğrenme bugünün sorunlarını çözebilecek ve dolayısıyla bütün işletmelerin geliştirmeleri gereken modern bir yönetim anlayışıdır.⁵⁷

Bu kavram, iş dünyasında 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve ilk olarak "hataların yakalanması ve düzeltilmesi" olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme faaliyetlerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı "örgütsel öğrenme sistemi" adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, şahısların, öğrenme faaliyetlerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılmasıydı.⁵⁸ Bu kavram daha sonra ise 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" (Beşinci Disiplin) adlı kitabında bugünkü anlamıyla kullanılmıştır. Bu tarihten sonra 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 buldukları 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.⁵⁹

İşte örgütlerin varlığında hayati önem taşıyan öğrenme olgusu, zaman içerisinde günümüze örgütsel öğrenme kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁵⁷ Muzaffer Aydemir, **Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi** (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2000), s.31

⁵⁸ İnsan Kaynakları, **Davranış Değiştirme ve Örgütsel Öğrenme** (<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/davdegisorgutogren.asp>)

⁵⁹ Semra Arıkan, **Yönetim ve Organizasyon** (Editör: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001), s.472

Bu aşamada örgütsel öğrenme kavramının tanımı yapılacak ve örgütler için önemi vurgulanmaya çalışılacaktır.

2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme, örgüt içerisindeki bireyler veya gruplar aracılığıyla performansını devam ettirme, değişime ayak uydurabilme ve iyileştirme çabaları olarak kısaca tanımlanabilir. Bu kavram aynı zamanda değişime adapte olabilmek ve hatta değişimi yaratabilmek için örgütlerin, sürekli öğrenebilme yeteneğini edinmeleri gerekliliğini savunur. Bu yeteneği kazanabilen örgütler ise temelde yöneticileri ve çalışanları aracılığıyla öğrenirler.

Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun çevresel çıktılara karşılık organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi geliştirmesi ile ilgili süreç olarak tanımlanır.⁶⁰

Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim veya tecrübeyle kazanılmasından çok, örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme, tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreçtir. Ortak deneyimlere, kararlara, normlara dayalıdır. Bu şekilde oluşan kolektif değerler ve normlar, çalışan herkes tarafından paylaşılan bir hale gelir.⁶¹

Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren bir işletme olabilmek için; değişime hazırlıklı olmak ve yenilik yaratarak işletmenin karını ve ekonomik değerini artırmak daha iyi ürünler sunmayı, operasyonel etkinliği arttırmayı, müşteriler için daha fazla değer yaratmayı, yeni pazarlara girerek sürdürülebilir bir pazar liderliği elde etmeyi, öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir.⁶²

Çok çeşitli tanımların yapıldığı örgütsel öğrenme için, örgütlerin etkinliklerini artırmak amacıyla bilgiyi yaratmak, kullanmak ve dağıtmak üzere çalışanlarının yetenek ve bilgilerini kullanarak geliştirdikleri bir yoldur denilebilir. Buna göre öğrenme her zaman olumlu çalışmaların sonucunda

⁶⁰ İnan Özalp, **Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi** (Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:1-2, 1998), s.21

⁶¹ Yazıcı, **a.g.e.**, s.90

⁶² Aydemir, **a.g.e.**, s.31

gerçekleşmeyebilir ve bu bir sonraki bölümde incelenecek olan “hatalar sonucunda öğrenmek” şeklinde olabilir.

Daha önce de belirtildiği gibi, örgütsel öğrenme ancak tüm örgüt üyelerinin katkısıyla gerçekleşebilir. Bunun başarılabilmesi için de örgüt kültürü, grup dinamiği ve örgüt üyelerinin eğitimi gibi, konularda önemli bir mesafenin kat edilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu kadarla kalmayıp, öğrenmenin aynı zamanda örgütün bütün faaliyetleri sonucunda, değişik seviyelerde ve değişik hızlarda meydana gelebileceği de unutulmamalıdır.

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TEKNİKLERİ

Örgütsel öğrenmenin uygulandığı bir kurumda herkes işin içindedir; herkes öğrenmekle kalmaz, aynı zamanda öğretici hale gelebilir. Çalışanlar birbirlerinden, örgüt de çalışanlarından, üreticilerden ve müşterilerden öğrenir. Sadece bununla da yetinmez, geçmişteki tecrübelerinden faydalanır ve yapmış olduğu hatalardan dersler çıkartarak öğrenir. İşte, söz konusu olan bu örgütsel öğrenme teknikleri aşağıda incelemeye çalışılmıştır.

3.1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek

Örgütsel öğrenmenin, hatta temelde öğrenmenin en önemli tekniği sayılabilecek olan geçmişten ve hatalardan öğrenme kavramını, Russel Ackoff'un sözleriyle açıklamaya çalışalım: “Eğer bir insan, bir şeyi doğru yaparsa, sadece daha önce de bilinen bir şeyi tekrarlamış olur. Ancak bir hata veya başarısızlık, kişinin bilgisindeki farkın göstergesidir. Öğrenme, ancak hataların tanımlanıp, yöntemlerin belirlenip düzeltilmesi ile gerçekleşir”⁶³

Bu sözü örgütlere uyarlamak pekala mümkündür. Geçmişteki başarılarını unutmayıp bunları tekrarlayan örgütler faaliyetlerini sürdürebilirler. Ancak bu tip örgütlerin risklere girerek büyük düşüncelerini ya da büyük oynamalarını beklemek doğru olmayacaktır. Oysa geçmişte yaptığı hataları görüp inceleyen, gerekli derslerini çıkartan ve buna göre planlarını hazırlayan örgütler; daha

⁶³ Yazıcı, a.g.e., s.119

cesur, daha atak ve büyük oranda başarılı olacaktır. Örgütün tespit edilen hatalar üzerinde düşünmesi, farklı düşünce şekillerinin ortaya çıkmasına ve geleceği yönlendirmesine neden olacaktır.

Örgütsel öğrenme, temelde bir geribesleme sürecinin sonunda ortaya çıkar. Geribeslemenin ortaya çıkabilmesi ise, öncelikle bir eylem yapılmasını ve bu eylemin sonucunun alınmasını gerektirir. Yapılan eylemin sonucu ister başarılı, ister başarısız olsun mutlaka alınacak bir ders bulunur.⁶⁴ Geçmişte yapılan bu eylemlerin sonucunda başarılı dersler çıkartabilmek için, hataların ve tecrübelerin tüm çalışanlarla paylaşılması, sistematik ve detaylı analizlerin yapılması gerekmektedir.

3.2. Müşterilerden Öğrenmek

Açık ya da gizli, rasyonel ya da daha az rasyonel bütün müşteri ihtiyaçları, anlaşılabilir şekilde karşılamak zorundadır. Çünkü işletme başarısı, müşterilerin bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağlıdır.⁶⁵ Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bunların nasıl karşılanacağını bilmesi örgütsel öğrenmeyi doğurur.

Örgütlerin değişime hızlı yanıtlar verebilmesi, müşterilerinden gelen talepleri karşılayabilmesi ve rekabet üstünlüğünü yakalayabilmesi durumunda başarıyı yakalayacağı muhakkaktır. Burada sözü edilen müşteri taleplerini, müşterilerinin istediği tarzda ve kalitede sunabilen örgütler başarılı olabilecektir. Bu nedenle örgütün, müşterilerinden geribildirim alarak bunları değerlendirmesi ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmesi önemlidir.

Müşterilerinin dilek ve şikayetlerinden dersler çıkarabilen, onların yaratıcılıklarından, düşüncelerinden ve yeni fikirlerinden yararlanabilen örgütler, rakiplerine göre önemli üstünlük sağlayacaklardır. Üstelik bu tarzda bir öğrenme şekli, örgüt için düşük maliyetli olacaktır. Günümüz dünyasında pek çok işletme müşterilerinden öğrenme yöntemini kullanmaktadır, özellikle de hizmet sektöründe. Çevremizde gördüğümüz "dilek ve şikayet" kutuları, büyük mağazalarda bulunan "tüketici köşeleri" ya da çeşitli banka ve

⁶⁴ KalDer Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, **Öğrenen Organizasyonlar** (İstanbul: KalDer Yayınları, No:16, 2.Basım, 1998), s.49

⁶⁵ Aydemir, **a.g.e.**, s.33

telekomünikasyon işletmelerine ait “müşteri ilgi”, “müşteri danışma” hatları bu konuda gösterebileceğimiz en belirgin örneklerdendir.

3.3. Başkalarından Öğrenmek

Başkalarından öğrenmek, yani diğer bir deyişle örnek edinim (benchmarking), mükemmele ulaşmak için en iyi uygulamaların araştırılması ve uyarlanması sürecidir. Örgütün sürekli olarak kendisini en iyi işletmelerin uygulamaları ile karşılaştırmasını ve onların uygulamalarını sistematik olarak analiz edip öğrenebilmelerini sağlar.

Öğrenen bir kurumda örnek edinim, ekiplerin ya da çalışma gruplarının kendi dışındaki öğrenme olanaklarının farkına varmalarına yardımcı olur. Örnek edinim konuları oluşturmak için, ekip, işini çok iyi yapıyor olmak kaydıyla aynı endüstride başka bir şirket ya da şirket içinde başka bir ekip belirler. Bundan sonra ekip, bu kurumu ya da ekibi geziler yaparak ya da anahtar kişilerle görüşmeler yoluyla inceler. Toplanan verilere bakarak diğer ekip ya da işletme deneyimlerinden bir şeyler öğrenmeye ve kendilerini nasıl geliştirebileceklerini anlamaya çalışır.⁶⁶

Yapılan bu örnek edinim sayesinde örgütler, alanlarında en iyi olan örgütleri inceleyip, onlardan öğrenme fırsatını elde ederler. Ancak ele geçirilen bu fırsatların örgüt tarafından iyi değerlendirilerek, elde edilen bilgilerin olumlu ve olumsuz taraflarının ortaya konulması, detaylı şekilde incelenmesi ve gerekli derslerin çıkarılması önemlidir.

3.4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek

Örgütsel öğrenmenin bulunduğu bir örgütte, çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle sürekli bir etkileşimi söz konusudur. Bu etkileşim ve paylaşım neticesinde öğrenme, çok daha kolay ve çabuk olmaktadır. Birlikte öğrenme, örgütün bir bölümünde çalışanlar arasında olabileceği gibi, değişik işletme fonksiyonlarını yerine getiren bölümler ve hatta örgütler arasında da gerçekleşebilir. Birlikte öğrenmeyi gerçekleştiren örgüt ya da örgütün bir

⁶⁶ Barbara J.Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**. Çeviren: Ali Tekcan (İstanbul: Rota Yayınları, Mart 1998), s.37

bölümü, örgütün sürekli iyileşebilmesi, gelişebilmesi ve bilginin örgüt içerisinde daha çabuk yayılabilmesini sağlayabilir. Böylece problemlerin bulunması, çözülmesi ve bir daha tekrarlanmaması için gerekli tedbirlerin alınması sağlanmış olur.

Küresel pazarda başarı, büyük ölçüde işgörenlerin ve örgütün öğrenme yeteneklerine bağlı bulunmaktadır. Yönetici ve işgörenlerin öğrenen bireyler haline getirilmesi ve sahip oldukları bilgi ve becerilerin örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, günümüzde büyük önem kazanmıştır. Bununla birlikte, geleneksel üretim faktörlerinden farklı olarak insanların kafasına kilitlemiş olan bilginin yaratılması ve paylaşılması, örgütün öğrenen örgüt olma özelliğini artıracaktır.⁶⁷

Örgütlerin işgörenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer örgütlerle iyi ilişkiler geliştirmesi bilginin yaratılması ve paylaşılması için gerekli koşulları da hazırlamış olacaktır. Oluşturulan bu ortam sayesinde karşılıklı bilgi alışverişi sağlanabilecek ve belki de normal şartlarda çok uzun bir dönem içerisinde gerçekleştirilecek projeler, çok daha kısa zaman ve maliyetle gerçekleştirilebilecektir.

Örgüt içerisinde sıradan insanların bir araya gelerek, süper insanların bile kolay elde edemeyecekleri sonuçlara ulaşmalarına olanak tanıyan ekip çalışması, işgörenler için güzel bir öğrenme ortamı oluşturabilecektir. Böyle bir ortamı yaratan ve iyi değerlendirebilen yönetici, örgütün öğrenme düzeyini doğal olarak artırmış olacaktır.

4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütler, üretimi gerçekleştirirken öğrenirler. Tıpkı insanların yaşamları süresince bir çok şeyi değişik anlarda öğrendiği gibi. Örgütler için öğrenme, üretim ile ürün ve hizmetlerin sunulması gibi bir faaliyettir. Sistem düşüncesiyle incelediğimiz örgütlerde öğrenme, bir süreç olarak gerçekleşmektedir.

⁶⁷ Aydemir, a.g.e., ss.35-36

çevrelerinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine en hızlı şekilde cevap verebilmek için kurum dışı bilgiye de ihtiyaç duymaktadırlar.⁶⁹

Burada sözü edilen dış bilgi; müşteriler, tedarikçiler, dış gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi çevresel faktörlerden elde edilen bilgilerdir. Örgüt içi bilgi ise; örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda örgüt içerisinde oluşturulan, başarı ve başarısızlıkların analizi, deney ortamının oluşturulması gibi yöntemler sonucu elde edilen bilgidir.

Bilginin yaratılması örgüt için oldukça önemlidir. Bu faaliyet örgüt üyelerinin tamamının gayretiyle olabilir. Üyelerin farklı düşünceye, farklı bilgiye ve tecrübeye sahip olmaları örgütsel öğrenme sürecinde farklı bilginin yaratılmasına neden olacaktır. Örgüt içerisinde geliştirilen stratejik deneyler bilgiyi yaratır. Deneyler bilgi transferinden çok bilgi yaratmak için bir fırsattır. Bu fırsatları değerlendiren yöneticiler, iş üretmek için bilgi üretmek zorunda olduklarını görürler. Bu sayede kurumları örgütsel öğrenmeye doğru hızla yaklaşmış olacaktır.

4.2. Bilginin Yayılması ve Paylaşılması

Örgütsel öğrenmenin temelinde, bilginin herkes tarafından paylaşılması vardır. Bu nedenle gerek dış kaynaklardan elde edilen, gerekse örgüt içerisinde yaratılan bilgi, yeni bilgi üretebilmek amacıyla örgüt bazında yayılır ve paylaşılır. Böylece bir enerji yaratılarak yeni bilgilerin doğmasına olanak sağlamış olur.

Örgütsel öğrenme sürecinin bu aşamasında bilginin örgüt içerisindeki yayılma hızı, dağıtım yolları ve teknikleri ile bilginin örgütün birimlerine ulaşma durumu önem kazanır. Bilginin bütün birimlere zamanında ve doğru ulaşması esastır. Aksi takdirde öğrenmenin bütünselliği ortadan kalkmış olur. Doğru ve ekonomik ulaşması da önemlidir, çünkü yapılacak yanlışlar, yanlışları doğuracaktır. Kullanılan yöntemin eski olması hızını etkileyeceği gibi, kırtasiyeciliği artırarak ve ekonomik olmasını engelleyecektir. Bu nedenle günümüzde başarılı örgütlerin kullandığı; network ağları, internet, intranet bilgisayar bazlı uygulamalardır. Tabii amaç paylaşmak olduğu için, daha küçük

⁶⁹ David Kaye, **The Importance of Information**, (Management Decision, c.33, Eylül 1995), s.5

örgütlerde herkesin dikkatini çekebilecek ve sürekli güncel tutulan duyuru panoları da aynı görevi görebilecek pratik uygulamalar olacaktır.

Örgütlerde bilginin paylaşılmasının örgütsel öğrenme sürecini ilerletmede son derece önemli rolü vardır. Çünkü, fiziksel ve finansal kaynakların tersine, entelektüel sermaye diye niteleyebileceğimiz bilgi kaynakları kullanıldıkça değer kazanır. Fikirler ve bilgiler, ne denli yaygın olarak paylaşılırlarsa, o denli fazla olumlu etkiler yaratır.

Bu yüzden çeşitli içsel ve dışsal kaynaklardan öğrenilen bilgilerin etkin ve hızlı biçimde örgüt içinde yayılması gereklidir. Bilgiler paylaşıldıkça ve uygulamaya yönelik olarak ek değerler ile yeniliklerin yaratılmasına aracılık ettikçe, daha da büyür ve verimlilik artışı sağlamada temel rol oynarlar. Bir örgüt öğrendiği yeni bilgileri pazarda rekabet avantajı sağlayacak biçimde uygulamaya geçirdiğinde, mevcut bilgilerine yeni bilgiler eklemek yeteneği ve hızı ivme kazanarak artar. Bu gelişmelere bağlı olarak ilerleyen zaman kesitlerinde ise, rekabet avantajı bakımından diğer işletmeler ile aradaki fark giderek açılır.⁷⁰

4.3. Bilginin İçselleştirilmesi

Öğrenmenin meydana gelebilmesi için edinilen bilginin anlaşılması ve yorumlanması gereklidir. Daha da önemlisi, örgüt üyelerinin paylaşılan bilgiyi anlayış içselleştirmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede öğrenme sağlanmış olur ve bu sayede daha sonraları ihtiyaç duyulduğunda öğrenilen bilgi kullanılabilir, hatta yeni bilgi üretilebilir.

Örgütsel öğrenme sürecinden olan bilginin paylaşılmasında, örgüt üyelerinin bilgiyi elde etmesi, onu algılayacağı ya da kullanacağı anlamına gelmeyecektir. Yani belki de elde edilen bilgi anlaşılmayacaktır, öğrenme gerçekleşmeyecektir. Oysa öğrenme sürecinde en önemli basamak bilginin kişi tarafından içselleştirmesi ve yorumlamasıdır. Bu süreçte bilgiyi alan kişi, ona belirli bir bakış açısıyla yaklaşır, zihninde oluşturduğu modeller ve sembollerle bağlantılar kurmaya çalışır ve bilgiyi özümseyerek içselleştirir. Böylece bu bilgiyi uzun bir süre hafızasına yerleştirir, yani öğrenir.

⁷⁰ İbrahim Pınar, **Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi** (İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2 Kasım 1999), ss.37-78

Örgütlerde ancak bireylerin öğrenmesiyle örgütsel öğrenme gerçekleşebilir. Farklı yapılarda, farklı düşüncelere sahip bu bireylerin kolektif bir algılama ve anlam çıkarmayı gerçekleştirebilmeleri için örgüt içerisinde demokratik bir ortamın yaratılması, karşılıklı sevgi ve saygının her daim korunması gerekmektedir. Bireyler arasında kurulacak diyalog da iletişimi kolaylaştıracak ve karşılıklı öğrenme sürecini hızlandıracaktır.

4.4. İçselleşen Bilginin Kullanılması

Sürecin son aşaması da içselleşen bilginin kullanılmasıdır. Öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için bu son aşamanın da uygulanması gerekecektir. Bu aşamada, özümsererek, içselleşen bilgi yeni bilginin yaratılabilmesi için kullanılır, dolayısıyla sürecin ilk basamağı olan bilginin yaratılması sağlanmış olur. Yani döngü tamamlanır ve devamlılığı sağlanmış olur.

Bilginin yaratılması, kullanılmadığı sürece örgüte bir fayda getirmeyecektir. Ne zaman ki örgüt üyeleri bilgiyi yaratıp onu tüm örgüte yayar ve sonrasında içselleştirerek yeni bilgi için kullanmaya çalışırsa; o zaman örgütsel öğrenme orada gerçekleşiyor demektir. Bu döngü içerisinde gerçekleşen yenilik ve dinamizm, örgüt üyelerini motive ederek gelecek için onları daha büyük hırsıyla yeni arayışlara itecektir.

Dixon'a göre örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi için sürecin yukarıda belirtilen dört aşamasına da ayrı ayrı önem verilmelidir. Bu aşamalar ancak bir bütün halinde ele alındıklarında örgütsel öğrenme gerçekleşebilecek ve örgütsel öğrenme sürecinin amacı olan, örgütün sürekli değişimi sağlanabilecektir.⁷¹

Aslında düşünüldüğü zaman bütün bu süreçleri yerine getiren örgütlerin çevremizde var olduklarını görebiliriz. Dış çevreden bilgi toplayan pazarlama ve halkla ilişkiler bölümü, yeni fikir ve bilgi üretimi gerçekleştiren AR-GE bölümü, bilgiyi yayan eğitim ve bilgi işlem bölümleri ile son olarak bilginin yorumlanarak anlam kazanmasını sağlayan üst yönetim, anlam kazanan bilgi doğrultusunda faaliyetleri yürütenler ise operasyonel birimlerdir. Ancak süreçleri yerine getiren

⁷¹ Yazıcı, a.g.e., s.128

bu tip örgütlerin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirdikleri söylenemez. Çünkü bu süreçler birbirinden bağımsız birimler tarafından yerine getirilmekte ve kolektif bir biçimde öğrenme sağlanamamaktadır. Bu sebeple, süreçleri de gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleriyle bağlantılı bir şekilde düzenlenmesi, yani planlayıcılar ile uygulayıcıların birlikte çalışması gerekmektedir.

5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ GELİŞTİREN FAKTÖRLER

Örgüt içerisinde öğrenmeyi geliştiren ve kalıcı olmasını sağlayan örgütsel faktörler mevcuttur. Bu faktörler her örgüt üzerinde farklı etkiler bırakmasına rağmen, özünde örgütün topyekün öğrenmesini geliştirmek vardır. Söz konusu bu faktörler: paylaşılan vizyon, öğrenmeyi sağlayıcı örgüt kültürü, grup dinamiği, örgüt yapısı, öğrenmeyi kolaylaştırıcı teknoloji, çevresel faktörler ve örgütsel hafıza olup, aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, geleceğe yönelik olarak bireyin ya da örgütün nerede ve hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bir bakış açısıdır.⁷² Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratılması çalışanların, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlarını kolayca uyumlaştırmalarını sağlar. Birlikte, ortak düşüncelerin paylaşılması ile ortaya konan bir vizyon, tüm çalışanlar tarafından kolaylıkla benimsenir.

Vizyonun sadece organizasyon içinde bir kişi veya grup tarafından belirlenmiş olması, çalışanların o organizasyona bağlı olmasında değil de uyumlu olmasında etkindir. Oysa ki paylaşılan bir vizyona sahip olduğunda, birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyon ortaya çıkacaktır ve vizyon, çalışanları kendi kişisel vizyonlarını yansıtacaktır.

Bir şirkette, paylaşılan bir vizyon insanların şirketle ilişkisini değiştirir. Vizyon paylaşıldığında şirket artık “onların şirketi” olmaktan çıkar, “bizim

⁷² Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayın, 5.Baskı, 1998), s.9

şirketimiz” haline dönüşür. Paylaşılan bir vizyon birbirlerine güvensizlik duymuş olan insanları birlikte çalışmaya yöneltir. Ortak bir kimlik yaratır. Bu sayede çalışanlar, başkaları istediği için değil, kendi istedikleri için, paylaşılan amaçlar doğrultusunda öğrenirler. Bu da bireysel amaçların örgütsel amaçlara yönelişini gösterir.⁷³

5.2. Öğrenmeyi Sağlayıcı Örgüt Kültürü

Kültür, örgütün hareketini sağlayan paylaşılan amaçlardan, ideolojilerden ve normlardan meydana gelmektedir. Normlar, örgütün davranışsal ve bilişsel gelişimini sağlar. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi için bu norm ve inanç sistemlerinin değiştirilmesi gerekir.⁷⁴

Öğrenmeyi sağlayıcı bir örgüt kültürü yaratabilmek için örgütü meydana getiren bireylerin;

- Önkoşulsuz ve önyargısız dinleyebilme, saygı duyma ve gerektiğinde sorulara ciddi cevap vermeyi,
- Diğer insanların, kendilerinden farklı düşünebileceklerini ve bu düşüncelerinin mutlaka yanlış olmadığını,⁷⁵
- Başkalarının başarılarına birlikte sevinmeyi ve başkalarının başarısızlıklarına birlikte üzülmeyi,
- Örgüt içerisinde ortaya çıkan bir problemde bir suçlu aramak yerine, birlikte çözüm bulmaya çalışmayı,
- Örgütün geçmişinde meydana gelen olaylardan, hatalardan birlikte ve doğru ders çıkarmayı,⁷⁶
- Gelecek ile ilgili kötümser ve karamsar tablolar yaratmak yerine, pozitivist ve iyimser düşünerek, gerçekçi yaklaşımlarda bulunmayı başarmaları gerekmektedir.

Dolayısıyla, etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için; bu örgüt kültüründe bulunması gereken temel nitelikleri hiyerarşik olarak sürekli

⁷³ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**. Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2.Baskı, 1998), 227

⁷⁴ Yazıcı, **a.g.e.**, s.131

⁷⁵ Arıkan, **a.g.e.**, ss.475-476

⁷⁶ Pınar, **a.g.e.**, ss.37-78

öğrenme, açık ve doğru bilgi, sorumluluk, şeffaflık ve demokratik davranış şeklinde özetlemek mümkündür.

5.3. Grup Dinamiği

Ortak bir amaç için birlikte çalışan, çeşitli değer, görüş ve duyguları paylaşan topluluk, bir grubu veya takımı meydana getirir. Grupların en önemli özelliklerinden biri yarattıkları sinerji ile birlikte ortaya çıkan dinamizm ve yaratıcılıklarıdır. Bir örgüt içerisinde bu ve buna benzer bir çok grup bulunur, bunlar kendi gruplarında öğrendiklerini diğer gruplarla paylaşarak yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlarlar. Bu arada bilginin yayılmasını sağlayarak örgüt içerisinde öğrenmeye de yardımcı olurlar.

“Ben” değil “biz” kavramı öncelikle örgüt içerisindeki gruplarda oluşur ve örgüte yayılır. Çünkü grup üyeleri başarı için her zaman, hep birlikte hareket edilmesi gerektiğini bilir. Tıpkı kolektif oynanan spor branşlarında olduğu gibidir; tüm oyuncuların aktif, birbirine yardımcı ve özverili oynaması gerekir. Ancak bu sayede kazanmasını öğrenebilirler.

Dolayısıyla grupların kendi içlerinde ve aralarında oluşturdukları bu dinamik özellikler sayesinde bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamı gelişerek, örgüt bütününde öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilecektir.

5.4. Örgüt Yapısı

Örgütsel öğrenmenin ancak örgüt üyelerinin gayretleriyle sağlanabileceği geçmiş konularda vurgulanmıştı. Bunun yanında örgütün yapısı da belirli bir rol oynamakta. Özellikle üzerinde durduğumuz sistem düşüncesine dayalı örgüt kavramında çevre ile sürekli iletişim halinde olan, canlı ve değişen bir örgüt söz konusudur. Böyle bir örgütte hem davranış, hem de düşünce olarak esnekliğe önem verilir.

Kısacası; organik yapılar, merkezi ve mekanik yapılara oranla çok daha fazla öğrenirler. Böyle örgütlerde açık fikirlilik, düşünceye saygı ve yaratıcılığa destek ön plandadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli ortam sağlanmış olmaktadır.

5.5. Teknolojinin Önemi

Dünya üzerinde meydana gelen gelişmeler sayesinde teknoloji hızla ilerlemiş ve gelecek için de hala büyük bir hızla gelişmesine devam etmektedir. Pek tabii örgütler de bu değişimden üzerlerine düşen payı almış, gerek ürün ve hizmet üretiminde, gerekse bilgi erişiminde ve paylaşımında teknolojiyi kullanmışlardır.

Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için, örgüt içerisindeki bilgiye sahip olunmalı ve ondan maksimum yararlanılmalıdır. Bütün bunları yaparken de günün teknolojilerinden yararlanılmalıdır. Çünkü teknoloji ile ancak bilgi en hızlı şekilde dağıtmakta, toplanmakta ve işlenebilmektedir. Bugün internette herhangi bir konuyla ilgili milyonlarca dokümanı kapsayan bir araştırma sonucuna birkaç saniye içerisinde ulaşılabilir. Sayfalarca uzunluktaki bir belge birkaç saniye içerisinde dünyanın öbür ucundaki ortağın elektronik postasına gönderilebilmektedir. Yeni teknoloji sayesinde on binlerce mal birkaç dakika içerisinde sayılabilmekte ve istenilen yapıda gruplandırılabilir. Video konferanslar ile dünya çapında toplantılar düzenlenerek hızlı bir şekilde karar verilebilmektedir. Etkileşimli bilgisayar uygulamaları ile sanal bir dünya yaratarak çalışma ortamında işi yaparak eğitimler verilebilmektedir.

5.6. Çevresel Faktörler

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgütün, çevresel faktörlerden öğrenme gerçekleşecek şekilde yararlanması gerekir. Eğer örgütün iç ve dış çevresi, örgütün uyum sağlama yeteneğinden daha hızlı değişiyorsa bu örgütün öğrenme seviyesi düşüktür. Hayır eğer örgütün iç ve dış çevresi oldukça durağan ise; bu durumda da örgütün öğrenme seviyesi düşük kalacaktır, çünkü örgütün yararlanabileceği kaynak yetersiz olacaktır.

Bu nedenle örgütler, çevresel faktörlerden en yüksek oranda yararlanmaya çalışmalıdırlar. Böyle bir çevrede diğer örgütler ile rekabet içerisine girmeli, onların kazandıkları tecrübelerini değerlendirmeli ve kendilerine pay çıkarmaya çalışmalıdırlar. Burada amaç; çevresel faktörleri öğrenme kaynağı olarak kullanabilmek olmalıdır.

5.7. Örgütsel Hafıza

Örgütler de birçok yönü ile tıpkı insanlar gibidir. İnsanlar doğumlarından itibaren sonu olmayan bir öğrenme maratonuna başlarlar. Bu yarış insanın ölümüne kadar devam edecek bir maratondur. Bu maraton esnasında birçok bilgiyle karşılaşılır ve yoğun bir öğrenme gerçekleşir. Ancak dönüp geriye bakıldığında pek çoğu unutulmuştur, bu bir çeşit kullanılmayanın atılması sistemine benzemektedir. İşte örgüt kavramında da durum böyledir.

Bireysel veya örgütsel olayların sonuçlarının, örgüt içerisinde depolanması ve tekrar kullanılması örgütsel hafıza ile sağlanır. Bu, çalışanların hafızaları ile olabileceği gibi, yazılı hale getirmesi durumunda örgüt içerisinde muhafaza edilmesi (bilgisayarlar ya da kitaplar) vasıtasıyla sağlanmış olur.

Örgütsel öğrenmede, örgütsel hafızanın bilgi ile dolu olması çoğu zaman üstünlük gibi gözükse de bazen tersine, dezavantaja dönüşebilmektedir. Bunun nedeni, gereksiz ve eski bilginin unutulmaması ve yerine güncel bilginin konulamamasıdır. Dolayısıyla bir örgütün, kendi geleceğini yaratan örgütsel öğrenmeyi başarmış bir örgüt olabilmesi için; geçmişi de kısmen unutması ve bunu öğrenebilmesi gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ BAŞARMAK İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1. DEĞİŞİM ve ÖĞRENMENİN BİRLİKTE DÜŞÜNÜLMESİ

Çeşitli unsurlardan ve alt sistemlerden oluştuğunu kabul ettiğimiz örgüt, sürekli değişen bir çevre ve birbirleriyle etkileşim halinde bulunan bir sistem içerisinde yer almaktadır. Örgütün söz konusu bu değişime ayak uydurabilmesi için kendisinin de değişmesi gerekir, bunu sağlayabilmek ise; öğrenme ile mümkün olabilmektedir.

Örgütler, sürekli değişen çevre şartlarında başarılı olabilmek ve buldukları sektörde liderliği elde edebilmek için çevrelerindeki değişimden daha fazlasını öğrenip kendilerindeki değişimi gerçekleştirmek durumundadırlar. Daha azıyla yetindiklerinde gelişmelerin gerisinde, aynı seviyede gerçekleştirdiklerinde ise ancak günün koşullarına uyum sağlayabilmiş sayılacaklardır.

Bu gibi nedenlerle değişim ve öğrenme kavramları örgütler bazında birbirleriyle son derece ilgili ve birlikte düşünülmesi gerekli konular olup, değişime yönelik öğrenmeyi sağlamak ve değişim ile sürekli gelişmede öğrenmeye özel önem vermek gerekmektedir.

1.1. Değişime Yönelik Öğrenmeyi Sağlamak Gerekir

Örgütler, faaliyet süreleri boyunca çeşitli gereksinimlerini giderebilmek için eğitim alırlar, bilgilenirler, yani öğrenirler. Öğrenme sürecinin sonunda, öğrenilen bilginin hedeflenen amaç için uygulanması istenir, bunlar; davranışlardaki değişiklikler, performans ve verimliliğin artışı şeklinde kendini gösterir. Öğrenmenin her aşamasında başarılı olabilmek için çalışanların kendi kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Örgütler ancak o zaman değişen çevre

koşullarına uygun tepkiler vererek değişimi yakalayabileceklerdir. Öğrenme sürecinde başarılı olamayan örgütler ise; değişime uygun tepkileri veremeyeceğinden kullandıkları eski yöntemlerle rekabet etme ve hayatta kalma şansını kaybedeceklerdir.

Değişime yönelik öğrenme, örgütlerdeki değişim sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için önemli bir işlev üstlenmektedir. Ancak, bu öğrenme sürecinde kullanılan eğitim programlarının iyi planlanması gerekmektedir. Belli amaçlara yönelik, örgütün tüm birimlerini kapsayan, planlı ve düzenli olarak süreklilik gösteren öğrenme, örgütlerde değişimi gerçekleştirebilecektir.

Örgütsel öğrenmeyi uygulamak pahasına çalışanları sürekli bilgi bombardımanına tutmak, onlara yarardan çok zarar verecektir. Bilgi fazlası hem onların aklını karıştıracak, hem de teoriyi uygulamaya geçirirken karmaşa yaşanmasına sebep olacaktır. Oysa belirlenmiş bir değişim alanına yönelik olarak, çalışanlara uygulanacak olan eğitim programları ile istenilen değişime ulaşmak örgüt için daha kolay olabilecektir.

1.2. Değişim ve Sürekli Gelişimde Öğrenmeye Büyük Önem Vermek Gerekir

Örgütler başarılı olabilmek, sektörlerinde ayakta kalabilmek için kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Bu geliştirme faaliyeti Toplam Kalite Felsefesinde olduğu gibi adım adım ve sürekli olmalıdır. Tıpkı Kaizen'in merdiven grafiğinde olduğu gibi örgüt; emin, küçük, ama sürekli ilerleyerek gelişmesini sürdürmelidir. Örgütün sürekli gelişim faaliyetini gerçekleştirebilmesi, örgütün değişim faaliyetinde de ihtiyaç duyduğu öğrenmeye bağlıdır. Dolayısıyla bir örgütün, gelişmesini devam ettirebilmesi ve değişimi gerçekleştirebilmesi için öğrenmeye, özellikle de örgütsel öğrenmeye büyük önem vermesi gerekir.

Örgütlerde gelişimin son safhaya gelmesi ya da değişimin sona ermesi gibi bir durumun ortaya çıkması zordur. Çünkü böyle bir durumun ortaya çıkması sistem anlayışıyla incelediğimiz örgütün iç ve dış çevreyle olan ilişkisinin sona ermesi anlamına gelir. Değişimin ve gelişimin devam ettiği bir örgütte de öğrenmenin sürekliliği kaçınılmaz olacaktır.

2. ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİREBİLMEK İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYİ ZORUNLU KILAN NEDENLER VARDIR

Örgütlerde değişim konusunu incelediğim tezimin birinci bölümünde, örgütsel değişimin yöntemlerini ele alırken, bu yöntemlerin üç şekilde görüldüğünü belirtmiştim. Belirtilen her üç yöntemde de örgütsel değişimi gerçekleştiren yönetici ve çalışanlardan oluşan insan topluluğudur. Böyle bir toplulukla değişimi gerçekleştirebilmek için örgütsel öğrenmenin sağlanması gerekir. Çünkü örgütsel öğrenme yönteminde; örgütün performansını devam ettirmesi, değişime ayak uydurabilme çabası, öğrenilen bilgiyi paylaşarak çoğaltma ve onu yayma ile değişimi yaratabilme hedefi vardır. Böyle bir durumda örgütsel öğrenme örgütsel değişim için zorunlu hale gelmiş gibidir. Zorunlu hale gelen örgütsel öğrenme nedenlerinden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Örgüt Kültürünün Değişime Yatkın Hale Gelmesi Gerekir

Örgütte değişimi başarabilmek için örgütsel öğrenmenin ne denli önemli olduğu konusunu incelemiştik. Aynı şekilde örgütsel öğrenmenin uygulanabilmesi için de uygun ortamın ve en önemlisi uygun kültür yapısının örgüt içerisinde oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim veya tecrübeyle kazanılmasının yanında, örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesiyle de sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenme tüm çalışanların aktif katılımını gerektiren bir süreçtir ve ortak deneyimlere, kararlara, normlara dayalıdır. Böyle bir ortamda gelişen örgüt kültürü öğrenmeyi sağladığı gibi, değişimin gerçekleşmesini de büyük oranda sağlayacaktır.

Bir başka değişle örgütün değişimi, örgüt kültürünün değişime yatkın hale getirilmesi, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesine dayanır. Bu nedenle kültür ve değerler yaratabilmekteki en önemli unsur eğitim ve çalışanların geliştirilmesidir. Söz konusu özelliklere sahip kültürün oluşturulabilmesi uzun bir

süreci kapsayacağından, bu konuda yöneticilerin sabırlı ve inançlı davranması gerekmektedir.

2.2. Organizasyonlarda Kapsamlı ve Sürekli Bir Faaliyet Olan Değişim, Örgütsel Öğrenme ile Gerçekleştirilmelidir

Örgüt, kendi iç ve dış çevresindeki değişimleri algılamaktadır. Bu algılama sonucunda meydana gelen değişime karşı bir reaksiyon göstermektedir. Yani kendisi de aslında değişmektedir. Söz konusu bu olay sık sık ve sürekli olarak yaşanmaktadır. Ancak örgütün gerçekleştirdiği bu değişim, biçim, nitelik ve durum olarak zamanla farklılık göstermektedir. Olumlu ya da olumsuz sonuçlar verebilmektedir. Bütün bu sonuçların yanında örgütte meydana gelen değişimin kapsamlı ve sürekli olduğu su götürmez bir gerçektir.

Bu şekilde sürekli ve kapsamlı bir faaliyet olan değişimin, kendisi gibi sürekli, kapsamlı ve yenilikçi bir yöntem ile desteklenmesi ve organizasyon içerisinde uygulanması gerekir. Böyle bir yöntem ise örgütsel öğrenmedir.

Örgütsel öğrenme, örgütün ve çevresinin sürekli değişimini sağlar. Ancak değişim, kötü durumdan iyi duruma gelmek gibi, tek aşamalı değildir. Örgütsel öğrenmenin sonu yoktur. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütü sürekli olarak daha iyi durumlara taşıyan ve sonu olmayan bir süreçtir. Nasıl her sonuç yeni bir problemi doğuruyorsa, örgütsel sorunlara getirilen çözümler de bir süre sonra yeni sorunların meydana gelmesine neden olacaktır. Örgütsel öğrenmenin temel özelliği, sadece kendisini ve çevresini yenilemesi veya değiştirebilmesi değil, bu değişimin sürekliliğini sağlayabilmesidir.⁷⁷

Ayrıca daha önceki bölümlerde incelendiği gibi örgütte meydana gelebilecek değişimin bir tek kişi ya da bir grup tarafından gerçekleştirilmesi oldukça zor bir olasılıktır. Bu değişimi gerçekleştirmek yönetici ve çalışanların çoğunun üstün gayretiyle sağlanabilir. Değişimin devamlılığını sağlamak ya da sonucunu getirmek bu çalışanların marifetiyle olacaktır, tabii ki bu süreç içerisinde örgütsel öğrenmenin uygulanıyor olması da mutlaka yarar sağlayacaktır.

⁷⁷ Yazıcı, a.g.e., s.88

2.3. Çalışanlara Öğrenme ve Kişisel Gelişme Olanaklarının Sağlanması

Gerekir

Öğrenen Organizasyonlar konusunda ciddi çalışmalarıyla bilinen Peter M.Senge, “organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da, örgütsel öğrenme meydana gelmez”⁷⁸ şeklindeki ifadeyle örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde bireysel öğrenmenin ne derece önemli olduğunu vurgulamıştır.

Organizasyonlarda örgütsel öğrenme yöntemi ile değişimi gerçekleştirebilmek için yeni işe başlayan bir çalışandan, örgüt içinde her kademedeki çalışanlara ve yöneticilere kadar herkesin sürekli olarak yeni şeyler öğrenmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için önce örgüt içinde bireysel öğrenme ve kendini geliştirme ortamı ile fırsatının tüm çalışanlara yaratılması gerekmektedir. Bu olanakların sağlanması örgütsel değişimin gerçekleşmesinde zorunlu nedenlerdendir.

Günümüz organizasyonlarında sürekli olarak daha yüksek bir kalitenin hedeflenmesi, çalışanların işlerinde çok yönlü profesyonelleşmesini, organizasyonların da bunu; onlara kariyer ve kendini geliştirme olanakları sağlayarak desteklemesi gerekmektedir. Artık mezuniyet dereceleri, diplomalar veya lisans üstü teorik çalışmaların yanında, örgüt içinde öğrenme, örgüt çıkarları için öğrenme ve örgüt ile öğrenebilme gibi kavramlar değer kazanmaya başlamıştır. Tabii böyle bir örgüt ortamının çalışanlara sağlanabilmesi başta üst yönetim olmak üzere tüm yöneticilerin sorumluluğundadır.

Örgüt içinde öğrenmeyi sağlayabilmek ve bu yolla değişimi gerçekleştirebilmek çalışanların, yani bireylerin öğrenmesiyle mümkün olabileceğinden; örgüt içi iletişimin, doğru bilgi akışının, yeni bilgilerin paylaşımının, örgüt içi ve dışı eğitimin sağlanması gerekmektedir. Örneğin, faaliyet gösterdiği sektörde yeniliklerle ön plana çıkmayı kendisine vizyon edinmiş bir örgüt içerisinde yapılan çalışmalarla elde edilmiş yeni bir ürün, örgüt içerisinde paylaşılması sonucunda, o yöntemin kullanılmasıyla elde edilecek diğer yeni ürün ve tekniklerin ortaya çıkamamasına neden olabilecektir. Burada

⁷⁸ Senge, a.g.e., s.155

bireyler bilgiyi paylaşmamış, öğrenme olayı örgüte yayılamamıştır. Dolayısıyla kaybeden hem örgüt, hem de örgütün belirlenmiş olan amaçlarına ulaşmasına gayret gösteren çalışanlar olmuştur.

Benzer konudaki diğer bir örnek; kendi işgördüğü alanda yüksek lisans yaparak örgüt içerisinde kariyerini geliştirmeye, organizasyona daha yararlı olmaya çalışan bir işgören, işlerini aksatabileceği gerekçesiyle yöneticisi tarafından engellenebilir. Böyle bir engellemeyle örgütün kaybedebileceği şeylere bakıldığında; faaliyet gösterilen sektörde meydana gelen bilimsel değişikliklerin öğrenilememesi, çalışanın geliştirme olanağı bulacağı bilimsel görüş açısının köreltilmesi, örgüt için faydalı olabilecek öğretim üyeleri ile iyi ilişkilerin geliştirilememesi, örgütün ihtiyaç duyabileceği yeni ve değerli çalışanlar ile tanışmaması, çalışanın böyle bir eğitimle elde edeceği kendine güven duygusundan mahrum kalarak örgüt içi etkinliğini artıramaması sadece bazılarıdır.

Örgütlerin değişime ihtiyacı vardır. Bu örgütlerdeki çalışanların da kendilerini geliştirme ve hünelerlerini, kabiliyetlerini gösterebilecekleri fırsatlara ihtiyaçları vardır. Bu nedenle, örgüt yöneticileri çalışanlarını yeni yaklaşımlar, yeni davranış kalıpları ve yeni sistemlere uyarlamada cesaretlendirmelidir.

3. ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YOLUYLA DEĞİŞİMİ BAŞARMAK İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Önceki başlıkta organizasyonlarda değişimi gerçekleştirebilmek için örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılan nedenlerden söz etmişim. Bu başlıkta ise; söz konusu nedenleri de kapsayarak, değişimi örgütsel öğrenme yöntemiyle başarmak için yapılması gerekenlerden bahsetmeye çalışacağım.

3.1. Değişimin Nedenleri Örgüt İçerisinde Tüm Çalışanlara Aktarılmaya Çalışılarak, Öğrenme Sürecine Katılımın Yüksek Olması İçin Politikalar Geliştirilmelidir

Örgütsel değişim çabalarının başarılı olması, öncelikle değişimi gerçekleştirecek insanların, değişim ihtiyacına ve değişimin getireceklerine inanmasına bağlıdır. Organizasyonlarda, çalışanların tümüne değişimin nedenleri aktarılmaya çalışılmalıdır. Çünkü örgütler, çalışanlar değişime katıldığı ve değiştiği sürece değişebilirler.

Çalışanlara, mevcut uygulamaların yetersiz olduğu, dünyada yaşanan değişim ile elde edilen tecrübelerin ve benzer sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonların değişim sonuçlarının anlatılması, onların kendi örgütlerinin değişimi yönünde kazanılmasına yardımcı olacaktır. Ancak değişimin çalışanlara aktarılması ve onların da bu değişimin nedenlerini anlayarak değişime katılımlarının sağlanması kolay ve kısa bir süreç değildir. Bunun için yönetimin sabırlı, inançlı ve kararlı olması gerekir. Yönetim, değişimin nedenlerini ayrıntılı ve çalışanlarını ikna edebilecek şekilde yalın bir dille anlatmalıdır. Bu sayede yönetim, değişimin alt yapısını da hazırlamış olacaktır, aksi takdirde değişime dirençle karşılaşabilecektir. Gereçeklerini ve kazanımlarını anlatarak çalışanlarını kendi yanına çekebilmiş bir yönetimin, çalışanıyla birlikte el ele vererek hedeflediği değişimi gerçekleştirebilmesi çok daha kolay olacaktır.

Bilginin yaratılması, örgüt bazında yayılması, içselleştirilmesi ve bu içselleşen bilginin kullanılması basamaklarını kapsayan örgütsel öğrenme sürecine, çalışanların katılımının yüksek seviyede sağlanabilmesi için; aşağıdakilere benzer politikalar örgütler tarafından geliştirilebilir:

- Değişime ihtiyaç olduğu ve bu değişimin sağlanabilmesi için örgütsel öğrenmenin önemli olduğu vurgulanabilir,
- Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesiyle değişimin başlayacağı ve bu değişimin sonucunda çalışanların neleri kazanabilecekleri vurgulanabilir,

- Çalışanların değişim fikrine alışabilmeleri için gerekli eğitim programları hazırlanabilir, böylece örgüt içerisinde değişim için bir altyapı oluşturulabilir,
- Bilgilendirilmiş çalışanlar ile yapılacak değişimde görüş alışverişinde bulunulması, çalışanların konuya sahip çıkmalarını sağlayabilir,
- Değişim için çözüm yollarının bulunmasında ve sonuca katkılarının sağlanmasında çalışanların düşüncelerinden yararlanılabilir,
- Değişime yatkın hale getirilmeye çalışılan örgüt kültürü yardımıyla, çalışanların örgütsel öğrenme faaliyetlerine iştiraklerinin sağlanması gerçekleştirilebilir,
- Çalışanlar tarafından sevilen ve doğal liderleri olarak gördükleri kilit personele, değişim için öğrenmeye olan gereksinim anlatılarak, öğrenme sürecine katılımın yüksek olması sağlanabilir,
- Gerçekleştirilecek değişimde; sonucun olumlu olduğunda kazanılacakların, olumsuz olduğunda ise kaybedileceklerin gösterilerek, çalışanların motivasyonları sağlanabilir,
- Örgüt, geleceğe yönelik yaptığı planlarda, örgüt içi düzenlemelerde ve yönetmeliklerinde öğrenmeyi teşvik edecek ve hatta günlük yaşamın değişmez bir parçası olduğunu gösterecek, değişiklik ve düzenlemeleri yapabilir.

3.2. Değişim Esnasında Örgütsel Öğrenmeye İnanan Üst Yönetimin Desteği Önemlidir

Örgütsel öğrenme ve buna bağlı olan örgütsel değişim uzun vadeli bir süreçtir. Günümüzde bütün organizasyonlar öğrenme yeteneğine sahiptirler, ancak bazıları diğerlerinden daha etkin bir şekilde öğrenirler. Öğrenmenin etkinliğini belirleyen faktörlerin başında yöneticiler gelmektedir. Organizasyonun başarılı bir şekilde öğrenmesi, başta üst yönetim olmak şartıyla tüm yönetimin dikkatini ve tam katılımını gerektirir. Yani genel olarak yöneticiler, etkin örgütsel öğrenmenin ve dolayısıyla değişimin gerçekleşebileceği bir ortamın yaratılmasından sorumludurlar.

Peki organizasyonlarda değişim esnasında örgütsel öğrenmeye inanan üst yönetimin desteği olmaz ise neler olur;⁷⁹

- Üst yönetimin desteği ve liderliği gerçek anlamda sağlanmazsa örgütsel öğrenme gerçekleştirilemez,
- Üst yönetim değişim ve örgütsel öğrenme konusunda vizyon geliştirmemezse başarıya ulaşamaz,
- Üst yönetimin değişim ve örgütsel öğrenme konusunda bir korkusu varsa üst yönetim şeklen destek verecek, gerçek anlamda destek sağlayamayacaktır,
- Üst yönetimin ve çalışanların direnmeleriyle metafor gelişecek ve bu durum örgütsel balçık dediğimiz olumsuz bir ortam yaratacaktır. Böylelikle değişim imkansız denecek kadar zorlaşacaktır.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ile Avrupa Komisyonu tarafından gerçekleştirilen ve Avrupa'da faaliyet gösteren 35 farklı organizasyonun incelendiği "Vaka Çalışması" yapılmıştır. Bu çalışmada "Mükemmele Ulaşmanın Yolları" nın araştırılması hedeflenmiştir. 1995 yılının verileri ile elde edilen sonuçlardan belki de en ilgi çekicisi; TKY'de değişim ve öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için tepe yönetiminin kendini konuya adanması ve gözle görülür şekilde katılım sağlanması gerektiği olmuştur. Bu sonuç 35 organizasyon içerisinde 19'unda elde edilen kritik faktörler arasında yer almıştır. Konunun önemi bu araştırmanın sonuçlarıyla çok daha anlaşılır hale gelmiştir.⁸⁰

Değişim esnasında örgütsel öğrenmeye inanan ve değişime tam destek veren bir yöneticinin; değişime açık olması, sistematik düşünebilmesi, yaratıcı olabilmesi ve empati kurabilmesi gerekir. Bu vasıflara sahip yöneticiler ile değişimi yakalamak, örgütleri öğrenmeye yetenekli birimler haline getirebilmek ve bu konuda ortaya çıkabilecek sorunları çözmek çok daha kolay olabilecektir.

⁷⁹ Özalp, a.g.e., s.515

⁸⁰ T.W. Hardjono, S.ten Have, W.D.ten Have, **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**. Çeviren: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti., (İstanbul: Rem Ofset, 1.Baskı, Ağustos 1997), ss.109-234

3.3. Geçmişten, Hatalardan, Müşterilerden, Rakiplerden ve Çalışanlardan Öğrenilenler İyi Değerlendirilmeli ve Değişimde Kullanılmalıdır

Örgütsel öğrenmenin tekniklerinden olan geçmişten, hatalardan, müşterilerden, rakiplerden ve çalışanlardan öğrenmek, örgütün hedeflediği değişimi gerçekleştirebilmek için kullanılabilir.

Örgüt, yapmayı planladığı değişimi ortaya koyduktan sonra elindeki verileri değerlendirmelidir. Geçmişten ve hatalardan öğrenilenler örgütün faaliyetini sürdürdüğü yıllar boyunca elde ettiği kazanımlardır. Bu kazanımlar çok acı tecrübelerden de elde edilebildiği için, örgüt adına büyük önem taşır ve örgütün belki de en sağlam, en güvenilir verilerini içerir. Böyle tecrübelerden elde edilmiş kazanımları örgütsel öğrenme ve değişim adına kullanmak son derece akılcı bir faaliyet olacaktır.

Örgüt, müşterilerinin beklentilerinden, dilek ve şikayetlerinden dersler çıkartabilir. Müşterilerinin yaratıcılıkları belki de örgütün hedeflediği değişimin bir parçası olabilecek niteliktedir ve pek tabii böylesine hazır verileri kullanmamak örgüt adına büyük bir kayıp niteliğindedir. Şu hususu da göz ardı etmemek gerekir; müşterilerin beklentileri söz konusu örgütün başarılı olabilmesi, gelişebilmesi ve belki de en önemlisi kar elde edebilmesi açısından önemlidir. Bu da örgütün, değişerek varlığını devam ettirebilmesi anlamına gelir.

Örgütler rakip organizasyonlardan da öğrenebilirler. Örgütler arası rekabet nedeniyle belki bütün veriler bire bir paylaşılmaz. Ancak kendi sektöründe başarılı organizasyonların incelenmesiyle elde edilecek bilgiler, değişim amacıyla olan benzer bir örgüte yol gösterici mahiyette olabilir.

Geçmiş bölümlerin çoğunda değindiğim, çalışanların öğrenme sürecine katılımı ve değişimi gerçekleştirmeleri diğer önemli örgütsel öğrenme tekniğidir. Bilginin paylaşılması, örgüt içinde yayılması, çalışanların kendilerini geliştirmesi gibi faaliyetler örgüt içerisindeki öğrenmenin, yani örgütsel öğrenmenin birer parçasıdır. Örgüt yönetiminin katılımı ve öğrenmeye açık bir örgüt kültürünün de etkisiyle çalışanlarından öğrenen, bir başka deyişle birlikte öğrenen bir organizasyon yaratılmış olacaktır. Zaten örgütsel değişimin sağlanmasında da söz konusu kriterlerin sağlanması ana hedeflerdendir.

3.4. Değişim Esnasında Eğitime Ağırlık Vermek Maliyet Olarak Değil, Yatırım Olarak Görülmelidir

Örgüt içerisinde çalışanlara yönelik kendini geliştirme olanaklarının yaratılması, kolaylaştırıcı imkanlar sunulması örgüt içi motivasyonu artıracaktır. Çalışanlarda artan motivasyon örgütsel öğrenmenin ivmelenmesine, dolayısıyla değişimin gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. Ancak burada örgüt, çalışanlarının eksikliklerini belirlemesi, onlara uygun eğitim programlarını sunması ve gerekli rehberlik ile yönlendirme hizmetini vermesi gerekmektedir. Örgüt bu faaliyetleri yerine getirirken, gerçekleştirdiği işi zaman ve para açısından bir maliyet ya da külfet olarak görmemelidir. Çünkü geliştirilen yatırım insana yapılan yatırımdır ve eninde sonunda örgüte geri dönüşümü artı değer şeklinde olacaktır.

Günümüzde işletmelerin çalışanlarını eğitmeye yönelik kurdukları “şirket üniversitesi” ne (Corporate University) sıkça rastlanmaktadır. Motorola'nın “Motorola Üniversitesi”, McDonald's'ın “Hamburger Üniversitesi”, grup dinamiğinden faydalanarak çalışanların modern teknik, teknolojik, sosyal ve yönetsel becerileri kazanması için kurulmuşlardır. Burada amaç; çalışanların yetiştirilmesi, yetkinlik kazanması, örgüt kültürünü daha kolay benimsemeleri, birbirini daha yakından tanıma, işbirliği ve güvene dayalı bir çalışma ortamı ve sinerjik etki yaratabilmektir.⁸¹ Bu sayede adı geçen organizasyonlar örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirerek sürekli değişen çevreye ayak uydurabilmeyi başarabilmektedirler.

Çalışanlara eğitim verilerek yapılan yatırım, sadece örgütlerin açtığı kendi üniversitelerle değil; eğitim kuruluşlarında açılacak kurslar, örgüt içi düzenlenecek tartışma toplantıları, grup sunumları ile de gerçekleştirilebilir. Çalışanlarla iletişim kurulması, yüz yüze yapılan eğitim programlarının tercih edilmesi etkiyi ve motivasyonu artıracaktır. Sonuçta zaman ve para olarak bir maliyeti olsa da bireylerin aldıkları eğitim neticesinde ikna edilebildiklerinde, arzu edilen değişimi daha kolay uygulayabilecekleri bir gerçektir.

⁸¹ Yazıcı, a.g.e., s.179

3.5. Değişim Sürecinde Öğrenmenin En İyi Yolu, Uygulamalarla Öğrenmenin Desteklenmesidir

Değişim sürecinde olduğu gibi öğrenme sürecinde de yönetimin desteği her aşamada ve her seviyede önemlidir. Örgüt içerisinde öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için; çalışanlara çeşitli kurslar, eğitim olanakları, elde edilen bilginin paylaşılması ve çalışanların kendini geliştirebilmesi gibi olanakların yaratılması gerekir. Yönetim bunun gibi faaliyetleri gerçekleştirirken, aynı zamanda çalışanlarının öğrendiklerini uygulayabilmeleri, daha doğrusu teoride verilen bilginin pekiştirilerek çalışanlar tarafından içselleştirmesi ve öğrenmenin gerçekleşmesi faaliyetini de yürütmelidir.

Öğrenme sürecinin tamamlanmasında pekiştirme ve uygulamaya geçirme her sektördeki çalışan için önemlidir. Öğrenme sürecinde çalışanın öğrendiklerini yapabilmesi için fırsat yaratılması gerekir. Çalışan, öğrendiklerini uygulayabilmeli, üzerine düşen görevle ilgili olarak eksiklerini ve başarılı yanlarını tanıyabilmelidir. Bu sayede, kendini daha fazla geliştirmesi gereken konular üzerinde durabilir ya da başarılı olduğu alanlarda diğer çalışanlara yardımda bulunarak faydalı olabilir. Öğrenme sürecinin bu gibi yöntemlerle hayata geçirilmesi, örgütün değişimine katkıda bulunarak hızlandıracaktır.

Yukarıda anlatılanlar her iki sektördeki çalışanlar içinde geçerlidir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyonun çalışanlarını ele aldığımızı düşünelim. Örgütsel öğrenme yoluyla örgütsel değişimi gerçekleştirirken, çalışanların almış oldukları bir kursta öğrendikleri yeni bir tekniği uygulamaya ne denli erken geçirirler, bu faaliyeti pekiştirirler ve bölümdeki diğer arkadaşlarına öğretirlerse, örgütün genelindeki öğrenme süreci o denli hızlanmış ve değişim için adım atılmış olacaktır.

Benzer bir örnek hizmet sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanları için de verilebilir. Teknolojiye ve müşteri memnuniyetine son derece bağlı olan bu sektörde çalışanlar, sıkça hizmet içi kurslara gönderilerek hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlamaları amaçlanır. Bu sebeple düzenlenmiş olan eğitimlerde çalışanlar, teoride gördükleri bilgileri hemen orada uygulama ve pratiğe dökme imkanı bularak, daha iyi öğrenebilme olanağına kavuşurlar. Dolayısıyla kendi şubelerine döndüklerinde, yeni uygulamaya konacak bir

hizmeti çok daha çabuk, çok daha doğru ve çok daha iyi gerçekleştirebilmektedirler.

3.6. Değişim Esnasında Öğrenmeye Yardımcı Olarak Bazı Uygulamalardan Yararlanılmalıdır

Değişimi gerçekleştirmeye çalışırken örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için organizasyon içerisinde varolan bazı uygulamalardan faydalanılabilir. Bu sayede çalışanlar hem öğrenmeye motive edilmiş olurlar, hem de organizasyonun değişimi yolunda önemli adımlar atmış olurlar. Bu uygulamalardan bazıları; çalışanların öğrenme konusunda ödüllendirilmesi, takım çalışmalarının teşvik edilmesi, çalışanlar için bilgilendirici dergi, poster ve broşürlerin hazırlanması veya çalışanlara yönelik değişim anketlerinin düzenlenmesi şeklinde olup, aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.6.1. Çalışanlar Öğrenme Konusunda Ödüllenenmelidir

Michael LeBouef'in çok satan kitabı "Dünyanın En Büyük Yönetim İlkesi" (The Greatest Management Principle In The World) ödüllendirilen davranışın tekrarlandığı fikri üzerinde durmaktadır. Bu fikir neden öğrenmeye uygulanmasın? Eğer çalışanların yaşam boyu öğrenmeye bağlı olunması isteniyorsa, onlar öğrendikleri şeyler için ödüllendirilebilir.⁸²

Örgütsel öğrenmenin uygulandığı organizasyonlarda yapılacak olan ödüllendirme, öğrenmeyi ve katılımı destekleyici yönde olmalıdır. Yani risk üstlenmek, esnek olmak, sürekli gelişmeyi destekleyen faaliyetlerde bulunmak ödüllendirmede esas alınmalıdır. Böylece çalışanlar öğrenmeyle birlikte değişim konusunda da yönlendirilmiş ve teşvik edilmiş olunur. Çalışanlara verilecek ödül ister nakit para ister teşekkür belgesi olsun, her şekilde çalışanlar üzerinde moral ve motivasyonu artırıcı etkiye sebep olacaktır. Tabii ödüllendirmenin yanında hatalar ve farklılıklar cezalandırılmalıdır gibi klasik bir düşünce akla gelebilir. Ancak böyle bir düşüncenin yanlış olduğu; örgütün yapılan hatalardan ders çıkararak en iyi öğrenmeyi gerçekleştirebileceği, cezalandırmanın yaratıcılığı ve değişimi baltalayabileceği asla unutulmamalıdır.

⁸² Braham, a.g.e., s.51

Çalışanları öğrenme konusunda ödüllendirmenin çok değişik ve yaratıcı yolları vardır. Bunlardan ilk akla gelenler:

- Bireysel öğrenme ve kendini geliştirme çabalarından ötürü “teşvik primi” verilmesi,
- Yabancı yayınları takip edebilmeleri için yabancı dili belli seviyesinin üstünde olanlara “yabancı dil tazminatı” verilmesi,
- Yurt içi ve yurt dışında gidilen eğitim programları veya kurslar için “katılım belgesi” verilmesi, bu katılım belgelerinin aynı zamanda personel değerlendirmelerinde artı bir değer olarak işlem görmesinin sağlanması,
- Örgütün öğrenmesine veya değişmesine katkısı olduğu inanılan çalışanlara üst yönetimin katıldığı toplantılarda “söz hakkı” tanınması,
- Belirli periyotlarda çalışanlara yönelik yapılan sicil verme işleminde veya performans değerlendirmesinde, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenmeye katkılarının bir “değerlendirme kriteri” olarak kullanılması,
- Örgüt içi ya da dışı eğitim programlarında başarılı olmuş, öğrenilenleri uygulama aşamasına getirebilmiş çalışanları veya çalışma gruplarını, yönetim “ayın çalışanı” ya da “ayın takımı” seçerek ve tüm organizasyona bunu duyurarak (afiş, dergi, anons, küçük tören vb.) onların onurlandırılmaları sağlanabilir.

3.6.2. Takım Çalışması Gerçekleştirilmelidir

Günümüzün iş dünyasında rekabet koşullarının kıyasıya yaşandığı düşünüldüğünde, bir üstünlük sağlayabilmek organizasyonlar açısından son derece önemlidir. Hızla gelişen teknolojiyi, değişen ekonomik koşulları ve değişen müşteri beklentilerini yakalayabilmek için organizasyonlar açısından en önemli uygulamalardan bir tanesi takım çalışmasının gerçekleştirilmesidir.

Takım çalışması, yönetimin ve çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışmalarını şeklinde basitçe tanımlanabilmektedir. Bu çalışmalar esnasında organizasyon, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçerken takım halinde öğrenmektedir. Çünkü organizasyonların günümüzde karşılaştıkları problemler, tek tek çalışanların çözebilecekleri boyutların çok

ötesindedir. Pek çoğu karmaşık bu sistemlerdeki sorunların çözümü, farklı bakış açılarına sahip bilgili insanlardan oluşan takımlar sayesinde çözülebilir.

Takım halinde öğrenmenin gerçekleştirilmesiyle organizasyonun karşılaştığı sorunlar daha kolay çözüldüğü gibi, örgütsel öğrenmenin, dolayısıyla da örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi de mümkün olabilecektir.

3.6.3. Çalışanlar İçin Dergi, Poster ve Broşürler Hazırlanmalıdır

Örgütsel öğrenmenin dört aşamasından biri olarak ele aldığımız bilginin yayılması ve paylaşılması, öğrenmeyi olduğu kadar değişimi de ilgilendirmektedir. Çünkü örgüt içinde yapılanların, örgüt hedeflerinin, amaçlarının ve elde edilen gelişmelerin bir şekilde yayılması, örgütün öğrenmesini ve dolayısıyla da değişmesini sağlayacaktır. Örgütün bunu sağlayabilmesi için yapabileceği en önemli uygulamalardan bir tanesi; çalışanlara yönelik dergi, poster ve broşür yayınlamak olacaktır. Organizasyon bu sayede, öğrenme için yapılması gereken bilginin yayılması ve paylaşılması görevini yerine getirmiş olacaktır.

Örgüt, gerçekleştirmeye çalıştığı değişimi, nedenlerini, elde edilecek sonuçları çalışanları ile paylaşarak, onların değişime iştirak etmelerini ve desteklemelerini sağlayabilir. Ya da örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi adına bireylerin öğrenmelerini sağlayacak bilgiyi, çalışanlarına çıkartacağı dergi, bu konuda basacağı broşür ile yapabilir. Sadece bunlarla da kalmayıp; örgüt içerisinde düzenlenecek eğitim programları veya workshoplar, konuyla ilgili basacağı ilgi çekici posterler ile de tüm çalışanlarına duyurabilir. Ayrıca çıkartacağı dergilerde takım çalışmalarıyla başarılı olmuş ekipleri ve gerçekleştirdiklerini yayınlatabilir. Örgütsel öğrenmeye veya değişime olan katkıları nedeniyle başarılı olmuş çalışanlarını, yine basacağı bu dergi ve posterlerle tüm organizasyona duyururken, aynı zamanda başarılı çalışmalarından dolayı bu çalışanlarını motive etmiş, diğer çalışanlarını ise öğrenmeye ve değişime teşvik etmiş olacaktır.

3.6.4. Değişim Ajanı Tarafından Çalışanlarla Yüz Yüze Görüşme Yapılmalıdır

Açıklamaya çalıştığım diğer üç uygulamanın tamamında değişim esnasında, değişime yardımcı olabilecek uygulamalardan bahsettim. Şimdi açıklamaya çalışacağım uygulama ise; diğer uygulamalar devam ederken, örgütün değişime ve bu yöndeki öğrenmeye dair ne kadar yol aldığını gösterebilecek bir çalışmadır.

Organizasyon, çalışanları olmadan ne öğrenebilir, ne de değişebilir. Bu gerçekten yola çıkarak onları saydığımız diğer uygulamalarla değişimin bir parçası haline getirmeye çalışıyoruz. Çalışanlarla örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmeye çalışarak, değişimi yakalamaya gayret ediyoruz. Öyleyse bütün bu çabaların hangi seviyede olduğunu ve en büyük güç olan çalışanların değişimi ne derece anladıklarını, değişimin ne derece içinde olduklarını tespit edebilmek için, değişim ajanı tarafından yüz yüze görüşmeler yapılabilir.

Çalışanlarla yapılacak yüz yüze görüşmeler ile örgüt, hedeflemiş olduğu değişimi ne ölçüde gerçekleştirebildiğine dair geri bildirim alacaktır. Çünkü örgütsel öğrenme yardımıyla gerçekleştirmeye çalıştığı değişimde en önemli rolü üstlenen çalışanlar; bu faaliyeti ne denli ciddiye aldıklarını, neyi öğrenip neyi öğrenemediklerini, ne kadar öğrenebildiklerini, nasıl öğrenebileceklerini ya da yönetimin çalışanlarına değişimin gerekliliğini, neden ve sonuçlarını ne ölçüde anlatabildiğini, bu görüşmelerde değişim ajanı tarafından sorulacak sorulara verecekleri cevaplarla göstereceklerdir.

Gerçekleştirilecek yüz yüze görüşmeler sayesinde örgüt, ulaşmayı istediği hedefe ne kadar yaklaşabildiğini görebilecektir. Yapılacak bu görüşmelerle, çalışanlar açısından değişimin nasıl görüldüğü ve yeteri kadar ilginin, katılımın olup olmadığı anlaşılacaktır. Değişim ajanı çalışanlar arasındaki iklimi hissedebilecek, değişim ve öğrenme faaliyetlerinin onların üzerinde ne gibi bir etki yarattığını tespit edebilecektir. Görüşmelerde değişim ajanının yaratacağı rahat ve samimi bir ortam sayesinde, çalışanlar görüşme esnasında rahat davranarak fikirlerini serbestçe söyleyebilme, yapılanları ne derece doğru bulduklarını dile getirerek yapılmak istenen değişimle ilgili küçük, ama yönetim açısından önemli ipuçları verebileceklerdir. Elde edilecek bu

sonuçlara göre örgüt, ya uyguladığı stratejinin doğru olduğunu görecek ve yoluna devam edecek ya da eksiklerini görecek ve bu eksiklerin telafisi yönünde kendine yeni stratejiler geliştirecektir.

3.7. Değişim Esnasında Eğitime Yönelik Olarak Bazı Teknikler Kullanılmalıdır

Organizasyonlarda hedeflenen değişimi gerçekleştirmeye çalışırken, örgüt çalışanlarının öğrenmelerini kolaylaştırıcı bazı tekniklerin kullanılması örgütsel öğrenme yoluyla değişimi başarmak için yapılması gerekenler arasındadır. Kullanılabilecek teknikler; çalışanlara aşamalı bir eğitim programının uygulanması ile doğru ve sürekli bilgi akışını sağlayabilecek olan bir veri iletişim ağının kurulmasıdır. Söz konusu bu teknikler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.7.1. Çalışanlara Aşamalı Eğitim Programı Uygulanmalıdır

Çok hızlı bir değişimin ve gelişimin yaşandığı günümüz iş dünyasında, organizasyonlar bu koşullara uyum sağlayabilmek için, ya üstün becerilere sahip yeni çalışanlar istihdam etmek ya da mevcut çalışanlarını yeniden eğitmek yolunu seçmek zorunda kalmaktadırlar. Bu doğrultuda Motorola, General Motors, Ford ve McDonalds gibi dünya çapında ünlü bir çok işletmenin kendi çalışanlarını yetiştirmek için okullar kurduğu bilinmektedir. Bunun gibi çok büyük yatırımların yapıldığı eğitim faaliyetlerinin genel amacı; örgütlerin belirlemiş oldukları stratejilerin (ki bunların pek çoğu değişime dayanır) yalnızca çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamak değil, aynı zamanda bu stratejilere uygun davranmalarını sağlamaktır. Bu ise ancak, çalışanların aşamalı olarak eğitilmeleriyle gerçekleşir.

Aşamalı eğitim tekniğinde sözü edilen şey, çalışanların bilgi seviyelerinin basamak basamak ilerlenerek artırılmasıdır. Çalışanlara verilecek eğitim asla plansız, programsız ve bilgi yüklemesi şeklinde olmalıdır. Çalışanlar, örgütün belirlemiş olduğu değişime uygun olarak ve buldukları pozisyonlara göre önceden hazırlanmış olan eğitim programlarını almalıdırlar. Alınan bu eğitim

çalışanlar tarafından özümsemiş pratiğe geçirilmeye başlandıkça, öğrenme de gerçekleşiyor olacaktır.

Değişim kararını alan bir örgüt, öncelikle bu kararını gerekçeleriyle birlikte örgütün tamamına duyurmalıdır. Değişimi duyurma işlemi gerekirse küçük toplantılar şeklinde olabilir. Hemen akabinde ise, eğitim faaliyetlerine başlanması gerekir. Örgütün değişim faaliyetleri konusunda yardım alabileceği değişim uzmanı örgüt içi eğitim planlamasında etkin olmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken, dışardan gelecek bir değişim uzmanının örgüt kültürünü bilmediğinden başlangıçta zorluk çekebileceği, ancak konusunda daha bilgili olacağı, örgüt içerisinden gerekli eğitimi görmüş yetenekli birinin seçilmesi durumunda ise; başlangıçtaki zorluğu yaşamamasına rağmen ilerleyen zamanlarda bilgi yönünden eksik kalabilecek olmasıdır. Ancak her iki durumda da yönetimin gerekli desteği ile istenilen amaca ulaşılabilmesi mümkün olacaktır.

Düşünce bazında değişime hazırlanmış olan çalışanlar, yani eğitimin ilk basamağını geçenler, buldukları bölümlerin fonksiyonlarına uygun olarak kendi üzerlerine düşen sorumluluklarını öğrenmek üzere eğitime tabi tutulurlar. Bu aşamayla birlikte örgütte zaten var olan öğrenmeye açık kültür yapısıyla değişim yavaş yavaş kendini göstermeye başlayacaktır. İlerleyen safhalardaki eğitimler örgüt dışındaki kurs, seminer, toplantı ve alan çalışması olabileceği gibi, yurt dışındaki benzer uygulamaların incelenmesi şeklinde de olabilecektir.

Çalışanların yeni teknolojiler, yönetim uygulamaları, problem çözme, ekip oluşturma vb. konularda sürekli eğitilmeleri, onların düşünsel ve yaratıcı kapasitelerinin artmasına neden olacaktır. Böylece bilgilenerken kendine güven kazanan çalışanlar, hem kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını gidermiş, hem de örgütün değişimini gerçekleştiren birer çalışan olmanın heyecanını paylaşacaklardır.

3.7.2. Veri İletişim Ağı Kurulmalıdır

Organizasyonların hayatına 1950'li yıllarda girmeye başlayan bilgisayar ile günümüze gelinceye kadar inanılmaz değişimler yaşanmıştır. Başlangıçta basit muhasebe işlemlerinde kullanılırken, şimdilerde en karmaşık ve hassas

Üretim yapabilmekte, insan hayatını kolaylaştırıcı her türlü alanda kullanılabilir. Durum böyle olunca organizasyonlar açısından bilgisayar ve teknoloji, özellikle bilginin muhafazası iletimi ve paylaşımı açısından önemli bir rol üstlenmiştir.

Verilerin aktarımında kullanılan sistem olan network ağları, örgüt içerisinde ve örgütün dış çevreyle olan ilişkilerinde büyük paya sahiptir. Bu ağlar özellikle de büyük organizasyonlarda örgüt içi iletişimin sağlanması, dış dünya ile haberleşmenin yapılması, bilgi ve verilerin aktarılması ile paylaşılması açısından önem taşımaktadır.

Geçmiş bölümlerde bilginin paylaşıldııka arttığını belirtmiştik. İşte bu paylaşımı gerçekleştirebilecek en önemli sistem "veri iletişim ağıdır". Bu sistem verilerin toplanması, analizi ve paylaşımını gerçekleştirerek, rgt günün gereklerine uyum sağlamasında yardımcı olur. Sadece rgt içi iletişimi değil, örgütler arası iletişimi ve bilgi paylaşımını da sağlar.

Günümüzde benzeri veri iletişim ağları bankacılık sektöründen otomotiv sektörüne, beyaz eşya pazarlamasından askeri kurumların "gizli" gizlilik dereceli bilgi paylaşımına değin bir çok sektörde başarı ile kullanılmaktadır. Söz konusu sistemlere sahip olan örgütler kendi faaliyet gösterdikleri sektörde çoğu kez avantajlı duruma geçmişlerdir. Bunun başlıca sebeplerinden biri sağladığı zaman tasarrufudur. Günümüzde teknolojinin bile zamana karşı yarıştığı düşünüldüğünde böyle bir avantajı yakalamak bilginin çok daha çabuk yayılmasını sağlayacaktır. Bu da örgütte öğrenmenin çok daha hızlı, çok daha kapsamlı olmasını sağlayarak örgütsel değişimin gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır.

4. ÖRGÜTLERİN SEKTÖRLERİNDEKİ VARLIKLARINI SÜRDÜREBİLMELERİ İÇİN, DEĞİŞİMİ UYGULAYARAK SÜREKLİ ÖĞRENMELEİ VE KENDİLERİNİ GELİŞTİRMELERİ GEREKİR

Gelecekte var olabilmek için öğrenerek sürekli gelişmek, gelişmek için değişime hazır olmak, bu süreci kurumsallaştırabilmek için ise her seviyede yetkin, etkili ve kararlı yöneticilere sahip olmak gerekmektedir.

Dünya toplumsal, ekonomik, siyasi, kültürel ve teknolojik bir değişme süreci içerisinde bulunmaktadır. Organizasyonlar bu köklü değişim ve yenilik koşulları altında varlıklarını sürdürülebilmeye çalışmaktadır. Birçok organizasyonunun toplumsal ve kültürel değişime uyum sağlama yetenekleri, teknik açıdan gerçekleştirdikleri değişimin arkasında kalmıştır. Çünkü teknoloji bir şekilde örgüte sızmış ve mekanik anlamda gerçekleşmiş, ancak asıl teknolojiye bağlı olarak değişmesi gereken çalışanlar üzerinde başarılı olunamamıştır. Dolayısıyla sürekli gelişme, iyileşme ile rekabette üstünlük kazanılmasını sağlayacak olan değişim örgütte gerçekleştirilememiştir.

Gelecekte ayakta kalabilecek organizasyonlar, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkili öğrenen, bunun sonucunda sürekli farkı yaratabilen organizasyonlar olacaktır. Günümüzde bu yönetim tarzı "önce insan" felsefesi güden, çalışanlarına değer veren, başarının çalışanlarıyla birlikte topyekün olacağını bilen organizasyonlarda görülebilmektedir. Düşünsenize; tepede bir yönetici ve emrinde 100 kadar çalışanı olup insana değer veren bir örgütte, 101 adet beyin işin içindedir. Ayrıca ekip ruhunu benimsemiş bu çalışanların kalbi de işin içine girdiğinde, ortaya çıkacak olan sinerji ile aşılamayacak engel, varılamayacak hedef kalmayacaktır.

Günümüzde organizasyonlar için artı değer oluşturarak sektörlerindeki rekabette üstünlüğü sağlayabilecek çalışanlar; ancak demokratik, katılımcı, kendi kendini yönetebilecek ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilecek olanakları bulduklarında arzu edilen değişimi gerçekleştirebileceklerdir. Organizasyonlarda çalışanlarına bu olanakları sağlayacak, onlara olan desteklerini çeşitli uygulamalarla gösterecek, dinamik, atılımcı, kararlı, esnek,

yeniliklere açık ve lider vasıflarına sahip bir “yönetim kadrosu”nun bulunması örgütteki değişim sürecinin tamamlanmasına olanak sağlayacaktır.

Değişim, bugünkü çözüm yollarının gelecekte geçerliliğini yitirmesi olasılığını beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede, değişimde yer almak, bilgi kaynaklarına önem vermeyi gerektirmektedir. Çünkü bilgi, değişimin temel kaynağı niteliğindedir ve değişim, doğru zamanda yeteri kadar bilgiye ulaşmakla ancak gerçekleştirilebilir. Bu ise öğrenmenin ne denli önemli olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Sonuç olarak sürekli değişen, yenilenen ve gelişen küresel iş dünyasında başarıyı yakalamak için, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir. Değişim süreci, organizasyonları öğrenen kurumlar olmaya yöneltmekte ve çalışanların sürekli yenilenen bilgiler ile geliştirilmesini sağlamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DEĞİŞİM İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME: FNSS SAVUNMA SİSTEMLERİ A.Ş.'DEKİ UYGULAMALAR VE DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmamızın önceki bölümlerinde, konunun temelini oluşturan örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme kavramları ile bu kavramların birlikte kullanılmasıyla örgütte gerçekleştirebilecek sürekli gelişim ve değişimin oluşma koşulları üzerinde durulmuştur. Çalışmamızın bu bölümünde ise açıkladığımız kavramların ve ilişkilerinin gerçek hayatta uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla bir örgüt içerisinde uygulamasını ele alacağız.

Bu araştırma ve uygulama çalışması FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'de gerçekleştirilmiştir. Bu örgütün seçilmesindeki temel kriter, FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'nin kurulduğu günden bugüne değin modern yönetim tekniklerini uygulayarak bulunduğu sektörde başarıyı yakalayabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, kullanılan bu yönetim teknikleriyle örgütün elde ettiği gelişim ve değişimde, örgütsel öğrenmenin yeri ve değişime olan etkisi incelenmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde örgütler, sürekli değişen çevre şartlarında başarılı olabilmek, buldukları sektördeki pazar koşullarının taleplerine cevap verebilmek ve dahası bu sektörde liderliği elde edebilmek için gittikçe küreselleşen pazarda meydana gelen değişimden daha fazlasını öğrenip kendilerindeki değişimi gerçekleştirmek zorundadırlar. Örgütler, beyaz yakalisından mavi yakalisına tüm çalışanlarıyla sürekli öğrenmeyi kendilerine alışkanlık haline getirdiklerinde ve bu vasıflarını yaratıcılık ile birleştirip değişime yönlendirdiklerinde başarıyı

yakalamış olacaktırlar. Bu sayede örgütler istedikleri hedeflere ulaşabilecekler ve küresel rekabet ortamında avantaj elde edebileceklerdir.

İşletmelerin tüm bu amaçlara ulaşmalarında dikkat etmeleri gereken en önemli faktör örgütsel öğrenmedir, çünkü bir örgütte değişime yardımcı faktörlerden en önemli olanı örgütsel öğrenmedir. Çalışma hayatında değişimin ne şekilde olduğunu görebilmek amacıyla araştırmanın uygulaması FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'de gerçekleştirilmiştir. Burada amaç, örgüt içerisinde örgütsel öğrenmeyle elde edilen değişim ve halen devam eden değişimin nasıl uygulandığını değerlendirmektir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını, araştırmanın amacında belirttiğimiz olgulara ulaşmada FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'de uygulanan aşamalar ile bu aşamalarda elde edilen sonuçların birlikte incelenmesinden oluşmaktadır. Kısacası, FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'nin gerçekleştirmiş olduğu değişim uygulamaları bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

1.3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, bir örgütteki örgütsel değişim faktörleri içerisinde en önemlisi olarak görülen örgütsel öğrenme uygulamalarının durum tespitini yapmaya yönelik betimsel araştırma modeli kullanılmıştır.

1.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapıp araştırmanın kuramsal alt yapısı belirlenmiştir. Bu yapıya dayalı olarak veri toplamada "görüşme yöntemi" ile ikinci elden veri derleme yöntemlerinden "doküman incelemesi" uygulanmıştır.

FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'nin değişim ve değişime yönelik öğrenme konusundaki bilgileri, uzun yıllar aynı örgütte çalışan ve konusunda uzman üst düzey yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde alınmıştır. Bunun yanı sıra örgütte değişim adına gerçekleştirilenlerin diğer

çalışanlar arasında nasıl algılandığının öğrenilebilmesi için, değişik düzeylerde görevli bir grup çalışan ile de yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan görüşme yöntemine yardımcı olması amacıyla tepe yönetim için; “Tepe Yönetime İlişkin Görüşme Soruları” (EK-1) ile örgüt içerisinde her seviyedeki çalışanlar (mavi ve beyaz yakalı) için; “Çalışanlara İlişkin Görüşme Soruları” (EK-2) kullanılmıştır.

Görüşmeler sonucunda toplanan bilgiler, örgütten elde edilen yazılı ve görsel dokümanlarla karşılaştırılarak araştırmanın geçerliliğinin artırılmasına gayret gösterilmiştir. Ayrıca daha ayrıntılı bilgi toplamak amacıyla da görüşmeler esnasında gözlem yapılmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde FNSS Savunma Sistemleri A.Ş. yerine, örgütü tanımlamak için yalnızca FNSS ismi kullanılacaktır.

2. FNSS SAVUNMA SİSTEMLERİ A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİ

2.1. FNSS’in Tanımı

FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.; ABD şirketi United Defense L.P. ve Türk Nurol Grubunca kurulmuş bir ortaklık girişimi olup, Türk Silahlı Kuvvetleri ile Müttefik Silahlı Kuvvetlerinin kullanımı için zırhlı muharebe araç ailesi ile silah sistemlerinin üretim ve satışında önde gelen bir kuruluştur.

FNSS ile Türk Hükümeti arasında toplam 1698 adet Zırhlı Muharebe Aracı (ZMA), Geliştirilmiş Zırhlı Personel Taşıyıcı (GZPT), Zırhlı Tow Aracı (ZTA) ve Zırhlı Havan Aracı (ZHA) üretimi için yapılan anlaşma 15 Ağustos 1989'da yürürlüğe girmiştir.

Araç üretiminin yanısıra, projenin diğer hedefleri şöyle sıralanabilir:

- 305 milyon ABD Doları indirekt, 400 milyon ABD Doları direkt offset sağlanması,
- Sekizinci yılda %73 yerli katkı payına ulaşılması,
- Yaklaşık 250 milyon ABD Doları karşılığı dış kredi temini,
- Türkiye'ye zırhlı muharebe araçları ile ilgili en son teknolojilerin transferi,

- Türkiye'de geliştirilmek üzere tam teşekküllü araştırma-geliştirme birimi (AR-GE) kurulması.

Ankara - Gölbaşı'nda 20.000 m²'si kapalı olmak üzere toplam 280.000 m² üzerinde yer alan FNSS tesislerinin inşaatı, 1989 yılının Aralık ayında başlayıp, Ağustos 1991'de tamamlanmıştır.

FNSS'te Aralık 2003 tarihi itibarı ile; 36 mühendis, 215 teknisyen-işçi ve 131 idari personelden oluşan toplam 382 kişi çalışmaktadır. Çalışanların %10'u bayan, %90'ı erkek olup, yaş ortalaması 38'dir.

FNSS, kurduğu AR-GE bölümü sayesinde araç üretim faaliyetleri dışında değişik tipte araç ve silah sistemleri üzerindeki çalışmalarını da başarıyla yürütmektedir. FNSS aynı zamanda eski ve yıpranmış paletli zırhlı araçların ve tankların modernizasyonunu yapabilecek kabiliyetlere de sahiptir.

FNSS, araç imalatı dışında 5'inci kademe bakım eğitimi dahil olmak üzere, her türlü kullanıcı eğitimi, yedek parça sağlanması, bakım onarım desteği gibi hizmetleri de müşterilerine sunmaktadır.

FNSS teknoloji transferi ile zırhlı muharebe araçları üreterek modern teknolojileri Türkiye'ye aktarmakta ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nde çağdaş teknolojilerin yerleşmesine katkıda bulunmaktadır. En gelişmiş bilgisayar donanımı ve yazılımına sahip olan FNSS, imalatta çağdaş savunma sanayi teknolojisine uygun CAD/CAM (Bilgisayar Destekli Tasarım / Bilgisayar Destekli Üretim) ve doğrudan nümerik kontrol sistemleri kullanmaktadır. 1995 yılında Kalite Kontrol Bölümü bütün hazırlıklarını tamamlayarak Balistik Laboratuvarını açmıştır.

FNSS, yan sanayisini de geliştirmeye önem vermiş ve kuruluşundan çok kısa bir süre sonra 100'ü aşkın firmaya eğitim, sistem, aparat ve tezgah yatırımı yapmak suretiyle, bu kuruluşların da NATO Askeri Şartnameleri'nde istenen kalite seviyesine ulaşmalarını sağlamıştır.

Bunun sonucu olarak FNSS, yerli katkı payında %80'leri geçerek taahhüdünün üstünde bir başarı kazanmıştır. Böylelikle, Türkiye'de savunma sanayi sektörünün gelişmesine büyük katkılarda bulunmuştur.

FNSS, NATO'nun en yüksek kalite güvence sistemi olan AQAP-110 ve İngiliz Lloyd's firmasından alınmış olan ISO 9001 sertifikalarına sahiptir.

FNSS'in ürettiği araçlar Birleşmiş Milletler Barış Gücü bünyesinde görev yapan Türk Birlikleri'nce Somali, Bosna-Hersek ve Kosova'da muharebe koşulları altında binlerce kilometre kullanılmış ve Türk Askeri'nin takdirini kazanmıştır.

Türk Silahlı Kuvvetleri'ne hizmet vermenin yanısıra, FNSS'in bir diğer önemli amacı ise Türkiye'ye ihracat olanakları sağlamaktır. FNSS, 1997 yılında ilk ihracat bağlantısını Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) ile yapmış bulunmaktadır. Bu sözleşme kapsamında toplam 133 adet Zırhlı İstihkam Manga Aracı, Zırhlı Kurtarma Aracı ve Zırhlı Topçu İleri Gözetleme Aracı üretilerek BAE'ne teslim edilmiştir. İlk sevkiyat 1999 yılı başında gerçekleşmiş olup, sevkiyatlar 2001 yılı Şubat ayında tamamlanmıştır.

Başarılı dış pazarlama faaliyetlerinin bir ürünü olarak, FNSS ikinci ihracat projesini Malezya ile Ağustos 2000'de imzalamıştır. Bu sözleşme kapsamında değişik tiplerde 211 adet araç üretilecektir.. Ayrıca proje kapsamında söz konusu ülkeye teknoloji transferi de gerçekleştirilecektir. Bu ihracat Türk Savunma Sanayii'nde tek kalemde gerçekleştirilen en büyük savunma sistemi ihracatıdır.

FNSS, 2000 yılı Ekim ayında da Savunma Sanayii Müsteşarlığı ile 551 adet Geliştirilmiş Zırhlı Personel Taşıyıcı üretimini kapsayan 2'nci paket Zırhlı Muharebe Aracı sözleşmesini imzalamıştır.

FNSS üretim lisansı aldığı kara sistemleri ile kendi geliştirdiği araç ve bunlarla ilgili alt sistemleri de pazarlamaktadır. Söz konusu ürünler arasında farklı silah sistemleri olan Zırhlı Muharebe Araçları, M8 Genel Maksat Muharebe Tankı, M113 A300 modernizasyonu, M60 tankı modernizasyonu, 155mm Kundağı Motorlu Obüs, Zırhlı Amfibi Taarruz Aracı, Lastik Tekerlekli Zırhlı Araçlar, Yeni Nesil Zırhlı Muharebe Aracı ve Tek Kişilik "Sharpshooter" Silah Kulesi sayılabilir.

1989 yılında Zırhlı Muharebe Aracı üretimi ile yola çıkan FNSS, geniş bir ürün yelpazesi içinde birçok kara sistemi üretebilecek ve bunlarla ilgili eğitim ve lojistik destek sağlayabilecek Milli Kuruluş haline gelmeyi başarmıştır. FNSS yapmış olduğu çalışmalar ile kısa sürede Dünya pazarında tanınmış ve Türkiye

için önemli olan yüzlerce milyon dolarlık ihracat potansiyelinin yaratılmasında rol almıştır.

FNSS tarafından ihraç edilen ürünler, teknik üstünlüğü, kalitesi ve fiyat uygunluğu tescil edilerek, aynı şekilde faaliyet gösteren, dünya devlerinin arasından sıyrılıp başarı kazanmaktadır. Bunun en güzel örneği FNSS'in yaptığı ihracatlar sonucunda Savunma Sanayi Müsteşarlığı (SSM) tarafından;

- 1998-2002 yıllarında kişi başına toplam satış,
- 1998-2002 yıllarında kişi başına toplam ihracat gibi, iki önemli alanda birincilik ödülleri almasıdır.

Bu başarıların yanında Savunma Sanayi İmalatçılar Derneğinin (SASAD) Türk Savunma Sanayi ile ilgili yaptığı çalışmalar sonucunda, FNSS' in sipariş şekli ve üretim özelliğinin de etkisiyle; 227 milyon ABD Doları olan ciro ve 130 milyon ABD Doları tutarındaki ihracatıyla, savunma sanayi örgütleri arasında birinci sırada yer aldığını açıklamıştır.

Görüldüğü kadarıyla, aldığı başarılı sonuçlar karşısında kendini övmeyi ve bulunduğu sektör itibarıyla de fazla reklam yapmayı tercih etmeyen bir örgüt olan FNSS, 2002 yılının kurumlar vergisi mükellefleri içerisinde ve özel sektör kuruluşları arasında beşinci sırada bulunmaktadır.

Bu başarıyı getirenin, FNSS çalışanları, malzeme ve hizmet sağlayan yan kuruluşlar ile müşterilerden oluşan bir takım olduğuna inanılmaktadır.

2.2. FNSS'in Kuruluşu ve Ortaklık Yapısı

FNSS Savunma Sistemleri A.Ş., %49'luk hissesiyle Nurol Holding ve %51'lik hissesiyle Amerikan United Defense L.P.'in oluşturduğu bir Türk-Amerikan yatırım ortaklığıdır. Türkiye'de savunma sanayisine yönelik ilk özel sektör kuruluşudur.

Bu şirketin ilk kuruluş aşamasında; United Defense L.P. ile potansiyel Türk ortaklar arasında görüşmeler 1985 yılında başlamıştır. 1986 yılında Nurol Şirketler Grubu bu ortaklığa talip diğer Türk kuruluşlar arasından seçilerek 1987 yılında ön ortak yatırım sözleşmesi imzalanmıştır. Zırhlı Muharebe Aracı (ZMA) sözleşmesi Mayıs 1988 tarihinde imzalanmış ve böylece FNSS hukuki bir kimlik kazanmıştır

Nurol Şirketler Topluluğu iş hayatına ilk adımını 26 Ocak 1966 tarihinde kurulan Nurol İnşaat ve Ticaret A.Ş. ile atmıştır. 35 yıllık geçmişinde, inşaatta kazandığı tecrübe ve birikimini diğer alanlara da yayan Nurol, 2001 yılı itibariyle; başta inşaat olmak üzere, Savunma ve İmalat, Turizm, Ticaret ve Hizmet, Finans, Gıda ve Sağlık sektörlerinde faaliyet gösteren, 25 bağlı ortaklığı, 13 iştiraki, 7000'in üzerinde çalışanı ve 1,5 milyar ABD Dolarına yaklaşan cirosu ile Türkiye'nin sayılı özel sektör gruplarından biri haline gelmiştir.

FNSS'in ABD'li ortağı United Defense, ABD'nin ve müttefiklerinin silahlı kuvvetleri için zırhlı muharebe araçları ve silah sevk sistemleri üretim ve satışı yapan önder bir kuruluştur. United Defense, savunma alanındaki yarım yüzyıllık iş etkinliklerini 1994'te birleştirmiş olan FMC Corporation ile Harsco Corporation'ın komandit şirket hisselerinin Carlyle Group tarafından satın alındığı 1997'de özel bir şirket konumuna gelmiştir.

United Defense 2000 yılında İsveç'li Bofors Defense firmasının bütün hisselerini satın alarak özellikle gemiler için üretilen silah sistemleri konusunda ve mühimmat üretimi konusunda önemli bir kabiliyeti bünyesine dahil etmiştir.

Uluslararası pazara önem veren United Defense, yabancı ülkelere ürün satışının yanısıra Türkiye ve Suudi Arabistan'da girişim ortaklıkları işletmekte ve Kanada, Kore Cumhuriyeti, Japonya ve Pakistan'daki ortak üretim programları için takımlar ve uzmanlık desteği sağlamaktadır.

United Defense 6000 çalışanıyla ABD'nin en büyük paletli zırhlı araç üreticisi olup, uluslararası pazarda en büyük savunma şirketleri sıralamasında ilk 20'nin içerisinde yer almaktadır.

2.3. FNSS'in İlgili Alanı ve Sözleşmeler

FNSS Gölbaşında kurulu, Savunma Sanayi sektöründe faaliyet gösteren, bir kara sistemleri tasarımcısı ve üreticisidir. Bu örgüt kurulduğu ilk yıllarda paletli araçlar üzerine uzmanlaşmıştır. Daha sonra görülen lüzum üzerine teknoloji, üretim ve tasarım alanında yaptığı değişikliklerle tekerlekli araçlar alanında da zırhlı muharebe araçları tasarlar ve üretir hale gelmiştir.

FNSS uzun bir süredir "birebir pazarlama" yöntemini başarıyla uygulamaktadır. Potansiyel bir müşteriyi yakından tanımaya ve onun

gereksinimlerini çok iyi anlamaya çalışıp, ürünlerini müşterinin beklentilerine uyacak şekilde değiştirip, istenilen değişiklik ve konfigürasyonları oluşturup amaca tam hizmet edecek şekilde özgün çözümler sunmaktadır.

Söz konusu müşteriler başta Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) bünyesindeki Kara birlikleri olmak üzere, dost ve müttefik ülkelerin silahlı kuvvetlerinden oluşmaktadır. Müşterilerle olan ilişkiler titizlikle yürütülmekte, ülkemizde ve dünyada savunma sektöründe faaliyet gösteren hemen hemen tüm fuar organizasyonlarına ve diğer toplantılara katılım sağlanarak bu ilişkiler geliştirilmeye çalışılmaktadır.

FNSS'in kurulma amacını oluşturan ve aynı zamanda ilk resmi sözleşmesi olan; Birinci Zırhlı Muhabere Aracı (ZMA) Sözleşmesi TSK adına SSM tarafından 1988 tarihinde imzalanmış ve 1989 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 10 yıllık süreçte dört değişik tipte, 1698 adet ZMA üretilmesi planlanmış ve en önemlisi % 73 oranında yerlileştirme hedeflenmiştir. Temmuz 2000 tarihinde tüm planlananlar gerçekleştirilmiş, yerlileştirme ise % 84 oranına ulaşarak büyük bir başarı elde edilmiştir.

FNSS'in İkinci ZMA Sözleşmesi TSK adına yine SSM ile Ekim 2000 tarihinde imzalanmış, 551 Geliştirilmiş Zırhlı Personel Taşıyıcısının (GZPT) beş yıl içerisinde teslim edilmesinden oluşmaktadır. Söz konusu sözleşme ve teslimat devam etmektedir.

FNSS elde etmiş olduğu tasarım / üretim teknolojisi sayesinde Türkiye Cumhuriyeti tarihinin ilk silah sistemi ihracatını 1997 tarihinde imzaladığı sözleşmeyle Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) Ordusuna 75 milyon ABD Doları karşılığında gerçekleştirmiştir. BAE Ordusunun ihtiyaç duyduğu dört değişik tipte, 133 araç üretilmiş ve kullanıcıya teslim edilmiştir. Ayrıca söz konusu satışla ilgili eğitim desteği de sağlanmıştır.

FNSS devamlı gelişen AR-GE ve pazarlama faaliyetleri sonucunda Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük silah sistemi ihracatını 280 milyon ABD Doları karşılığı Malezya Ordusuna gerçekleştirmiştir. Bu anlaşma çerçevesinde Malezya'ya teknoloji transferi de gerçekleştirecek olan FNSS, teknoloji satın alarak hayata başlayan bir örgüt konumundan çıkarak artık teknoloji ihraç eden

bir örgüt olmayı başarmıştır. FNSS bu proje kapsamında müşterisinin ihtiyacı olan 10 değişik tipte, 211 adet araç üretecektir.

Bu sözleşmenin yanı sıra; Filipinler, Belçika, Pakistan, Hollanda, Suudi Arabistan, Ürdün, Kanada ve ABD ile NATO kapsamında NAMSA'ya yedek parça satışları gerçekleştirilmiştir.

2.4. FNSS'in Değerleri, Misyonu, Vizyonu ve Hedefleri

2.4.1. FNSS'in Değerleri

FNSS kurulduğu günden bu güne değin oluşturduğu örgüt kültürüyle başarıyı yakaladığını vurgulamaktadır. Bu amaçla kültürün temel taşlarından olan ve çalışanlara yol gösteren, sürekli gelişme için gereken yönlendirmeyi yapan değerlerini çok önceden belirleyip tüm çalışanlarına benimsetmiştir.

“Önce insan” düşüncesinden yola çıkan FNSS, değerlerini şöyle tanımlamaktadır:

Hissedarlarımız:

- Hissedarlarımızın beklentilerine karşı duyarlı olmalıyız,
- Hissedarlarımızın beklentilerini karşılayabilmek için de, müşterilerimizi tatmin etmek zorundayız.

Müşterilerimiz:

- Kalite sadece müşteri tarafından tanımlanır,
- İç-dış, tüm müşterilerimizi tamamıyla tatmin etmek zorundayız,
- Performansımız, her geçen gün artan müşteri beklentilerinin, daima ötesinde olmalıdır.

Çalışanlarımız:

- Çalışanlarımız en büyük gücümüzdür,
- Çalışanlarımıza güven ve saygı ile yaklaşmalı ve onlara öncülük etmeliyiz,
- Önemli, onurlu ve sürekli bir işe katkıda bulduklarına inanan ve kendileri için de bir gelecek gören çalışanlar daha verimli olurlar,
- İyi eğitilmiş ve bilgilendirilmiş bireylerin ekip çalışması sürekli gelişimin temelidir.

Tedarikçilerimiz:

- İç-dış tüm tedarikçilerimizi, isteklerimiz konusunda tam olarak bilgilendirmeli ve performanslarından sorumlu tutmalıyız,
- Tüm müşteri-tedarikçi ilişkilerimizde tutarlı ve dürüst olmalı ve tedarikçilerimizi uzantımız olarak kabul etmeliyiz.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği:

- Bütün kazalar önlenabilir,
- Herkes sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmak, sürekliliğini sağlamak ve güvenilir mamül üretmekle yükümlüdür.

İş Ahlakı:

- Bütün faaliyetlerimiz, kararlarımız ve ilişkilerimizde en yüksek ahlaki değerleri gözetmeliyiz,
- Çevremize ve içinde yaşadığımız topluma yardım etmek ve gelişimine katkıda bulunmak da işimizin bir parçasıdır.

2.4.2. FNSS'in Misyonu

Örgüt, FNSS'in değerlerini yansıtan, gelecekte kendilerini görmek istedikleri en uç nokta olan misyonu, şöyle tanımlamaktadırlar:

“Daha fazla müşteriyi, daha fazla üretimi ve daha kaliteli üretimi elde ederek savunma sanayi sektöründe dünya devlerinden biri olabilmek”.

FNSS çalışanları misyonda belirlenen bu hedeflere inanmış ve gereğini yerine getirebilmek için faaliyetlerine devam etmektedirler.

2.4.3. FNSS'in Vizyonu

FNSS kendisi için ulaşılabilir hedef olarak belirlediği vizyonu şöyle tanımlamaktadır:

“Başta Türk Silahlı kuvvetlerinin kara sistemleri tedarikçisi olmak. Taktik tekerlekli / paletli araçlardan zırhlı tekerlekli / paletli araçlara, zırhlı personel taşıyıcıdan tanka kadar, kule sistemleri de dahil olmak üzere geniş bir yelpazede çalışıp silahlı kuvvetlerin ihtiyacını karşılamak”.

Belirlenen bu vizyon doğrultusunda her yıl genel müdür tarafından yıllık hedefler tespit edilerek tüm çalışanlara duyurulmaktadır.

2.4.4. FNSS'in Hedefleri

FNSS yönetimi her yılın sonunda bir sonraki yıl için örgütün hedeflerini belirlemekte ve geçen yılın değerlendirmesini yapmaktadır. FNSS genel müdürü tarafından belirlenen örgüt hedefleri bütün bölümlere yayımlanmakta, bütün müdürler (tepe yönetim) bu hedeflere göre kendi bölüm hedeflerini oluşturarak tüm çalışanlarına duyurmaktadırlar. Böylece her çalışan öncelikle kendi hedeflerine ulaşmaya çalışarak, özde örgütün genel hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

FNSS genel müdürü 2003 yılı hedeflerini üç ana başlık altında özetle şu şekilde belirlemiştir:

Mali Hedefler:

- 2003 bütçesinde öngörülen karları sağlamak / aşmak,
- Mevcut projelerin karlılığını iyileştirmek.

Yeni İş Hedefleri:

- Yıl ortasına kadar 40 milyon ABD Dolarlık,
- Buna ek olarak, yıl sonuna kadar da 95 milyon ABD Dolarlık yeni sözleşme imzalamak.

Bölüm Hedefleri:

- Mevcut Türk ve Malezya Projelerini sözleşmelere uygun olarak gerçekleştirmeyi sürdürmek,
- Her bölümde etkinliği artırmak üzere, seçilecek konularda iyileştirmeler yapmak,
- Proje karları dışındaki mali konularda iyileştirmeler yapmak.

2.5. FNSS'in Kalite Politikası

FNSS'de kalite düşsel bir kavram değil, tasarlanmış, kurulmuş ve örgütün kuruluşunun ilk aşamalarından başlayarak uygulana gelmiş, 90'lı yıllar süresince de sürekli olarak geliştirilmiş somut bir gerçektir. Başlıca hedef, müşterilerin en değerli tedarikçisi olmaktır.

FNSS'in Kalite Yönetim Sistemi, Lloyd's Register Quality Assurance Limited (LRQA) tarafından ISO 9001 ve Milli Savunma Bakanlığı tarafından da AQAP 110 belgeleri ile tescil edilmiş olduğu gibi, ürün ve hizmetlerin niteliğini

etkileyebilecek tüm etkinliklerin ve işlemlerin dizgesel olarak izlenmesini öngörür. Program, sözleşmelerin imzalanmasından, ürünlerin tasarım ve geliştirme çalışmalarına, üretiminden deneme aşamasına ve hizmete girmek üzere teslim edilmesine kadar olan bütün işlevleri kapsar.

FNSS'deki kalite bilinci yaşayan bir standart olup her düzeyden tüm çalışanlarca benimsenmiştir.

FNSS, üstlendiği kalite yükümlülüğü uyarınca, kalite sistemlerini, donanımını, tesislerini ve eğitim olanaklarını geliştirmek için on üç yıllık süre içinde beş milyon doları aşkın yatırım yapmıştır.

FNSS'in denetleme ve deneme yetenekleri, biri en üst düzey teknoloji ürünü donanım, diğeri de askeri araç, alt sistem ve aksam denetimleri ve denemelerinde beceri ve yöntem bilgisine sahip nitelikli personel olmak üzere çok iyi bilinen iki temel öğeye dayalıdır.

2.5.1. Uygulanan Kalite Yönetim Sistemi

FNSS'in Kalite Yönetim Sistemine ilişkin uygulanan temel basamakları aşağıda verildiği gibidir.

Kalite Planlaması:

- Teklif verme ve çağrı belgelerinin incelenmesi,
- Sözleşme gereklerinin incelenmesi,
- Kalite gereklerinin tanımlanması,
- Sözleşme değişikliklerinin, mutabakat zabıtlarının incelenmesi,
- Teknik veri paketlerinin, kalite güvencesi hükümlerinin, şartnamelerin incelenmesi,
- Denetim yönergelerinin hazırlanması,
- Tedarikçi kalite gereklerinin incelenmesi,
- Yeni tedarikçilerin, kaynak denetim gereklerinin, yeteneklerin / kalite etütlerinin tanımlanması,
- Denetim takımları / aygıtlarının incelenmesi,
- Yeni takımların / aygıtların tasarımı,
- Ek personel gereksiniminin incelenmesi - yeni personelin eğitimi,
- Üretim işlemlerinin, donanımının / takımlarının incelenmesi ,

- İşlemin kontrol parametrelerinin tanımlanması.

Kalite İnceleme ve Denetimleri:

- Üç aylık yönetim incelemeleri,
- İç kalite denetimleri;
 - Yılda iki kez,
 - Çapraz-işlevsel denetleme takımı,
 - 12 yeter nitelikli denetmen,
- Tasarım incelemeleri.

Tedarikçi Kalitesi:

136 uluslararası tedarikçiden 1256 değişik parça ve 94 yerli tedarikçiden 1856 değişik parçanın arzu edilen kalite standartlarına uygunluğu şu şekilde araştırılır;

- Tedarikçi yeterliliği değerlendirme çalışmaları,
- Verime dayalı tedarikçi sınıflandırma sistemi,
- Kabulde örnekleme yoluyla denetim,
- Tedarikçi kalite verimi değerlendirmesi,
- Saha kalite sistemi değerlendirme çalışmaları,
- Devletçe sağlanan donanım izleme sistemi,
- Tedarikçi düzeltici işlem izleme sistemi,
- İlk örnek denetim ve onayı.

Üretim Kalitesi:

Aşağıda verilen ana başlıklar altında işlem basamakları detaylı şekilde uygulanmaktadır.

A. Kaynak ve Talaşlı Üretim

B. Montaj Denetimi

C. Yüzey son işlemi / Boyama / Köpük doldurma / Kaymaz kaplama

Denetim ve Deneme Yetenekleri:

Bu aşamadaki işlem basamakları detaylı olduğundan yalnızca ana başlıklar verilmiştir.

A. Giriş Kabul Denetimi,

B. Malzeme ve İşlem Kontrol Laboratuvarı,

C. X-Işını Laboratuvarı,

- D. Balistik Test Laboratuvarı,
- E. Soğutma Testi Laboratuvarı,
- F. Kalibrasyon Laboratuvarı.

2.5.2. Kalite ve Değişim

Kurulduğu günden itibaren kalite konusunda duyarlı olan FNSS, takım çalışmasını benimseyen, işlemleri iyileştirmek suretiyle kaliteyi, verimi ve üretimi arttırırken, buna bağlı olarak birim maliyetlerin düşürülebileceği bir yönetim sistemi olan; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) modelini benimsemiştir.

Bu çalışmalar 1993 yılından itibaren hızlanmış ve tepe yönetimin büyük çabası ile çalışanların özverisi sonucunda ürünler alınmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar esnasında FNSS'de tepe yönetici olan personelin, aynı tarihlerde EFQM ve KalDer' in baş denetçisi olarak görev yapması örgüte kalite bilincinin yerleştirilmesinde ve benimsetilmesinde önemli rol oynamıştır.

Bu çalışmaların meyvelerinden birisi, şimdiye kadar Türkiye'de hiçbir örgütün göstermeye cesaret edemediği bir girişimle, denetim kuruluşları içerisinde kuralları uygulamada en katı olduğu bilinen Lloyd's Register Quality Assurance kuruluşunun denetimine başvurmuş, Haziran 1995 tarihinde yapılan ilk denetimde ISO 9001 sertifikasını almaya hak kazanmış olmasıdır.

FNSS bünyesinde kalite ve TKY konularındaki çalışmalar; müşteri odaklılık, kültürel değişim, iletişim, iç müşteri zinciri, çalışanların tam katılımı, sıfır hata, sistematik yaklaşım, etkinlik ve sürekli gelişim üzerine odaklanmıştır. Bu konularda başarılı olmak isteyen FNSS tepe yönetimi, kesintisiz eğitim faaliyetleri ile takım çalışmalarında ve problem çözme tekniklerinde başarılı olmaya büyük önem vermiştir. Bütün bu gayretlerin sonucunda değişimin temelleri atılmış, sürekliliği ise halen yapılanlarla sağlanmaya çalışılmaktadır.

3. FNSS'İN DEĞİŞİM POLİTİKASI

FNSS, Türkiye'nin oluşturduğu strateji ve politikalar doğrultusunda kurulmuş, önce yurt dışından lisans olarak çeşitli üretim teknolojilerini öğrenmiş, özümsemiş, daha sonra bunları daha da ileri götürerek kendi ürünlerini

geliştirmeye başlamış bir örgüttür. Bu örgüt; kendini geliştirmek, gelişme için gerekli teknolojileri almak, bunları öğrenmek ve dahası özümsemek için önemli yatırımlar yapmıştır ve yapmaya devam etmektedir.

FNSS, “günü kurtarmak” yerine; değişmeyi ve sürekli gelişmeyi kendisine ilke edinmiştir. Bunun için; varolan değirmeni işletmeyi değil, ürünleriyle arandılan çok özel bir pastacı olmayı tercih etmektedir.

3.1. FNSS’ de Değişim Konusunda Tepe Yönetimin Sorumluluğu

FNSS’de sürekli gelişme ve TKY konularında ciddi çalışmalar devamlı bir faaliyet haline getirilmiştir. Bu temelleri atan yönetim; FNSS’in sadece bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla kurulan bir örgüt değil, yeni projelerle ilgilenen, kendini sürekli geliştiren, yenileyen ve geleceğe güvenle bakan bir örgüt olduğuna inanmış ve bu yöndeki çalışmalarını büyük bir şevk ve inançla sürdürmüştür. Gerçekleşen ve gerçekleştirilmeye devam edecek olan değişim konularında, tepe yönetim olarak üzerlerine düşen sorumluluğun farkında ve her zaman öncülük etmeye hazır şekilde çalışmalara devam edilmektedir.

3.1.1. Değişim Kararının Alınması

FNSS tepe yönetimi başlangıçtan itibaren önem verdiği değerleri ele almak, gelecek için yapılabilecekleri değerlendirmek üzere Haziran 1994 tarihinde Abant’ta bir toplantı gerçekleştirmiştir. Toplantı öncesi, dönemin önemli yönetim teknikleri konusunda birkaç gün eğitim alınmış ve bu eğitimlerin son gününde FNSS’in geleceğine dair önemli kararlar alınmıştır. Bu kararlar FNSS’in geliştirdiği “Birinci Stratejik Plan” çerçevesinde hayata geçirilmiştir.

Böyle bir kararın alınmasında oluşturulan örgüt değerleri ve prensipleri, atılan kalite yönetimi temeli, dünya üzerinde savunma sanayi sektöründe gerçekleşen değişim, yeni rekabet koşulları ve en önemlisi örgütün varlığını sürdürebilmesi için yapması gereken atılım göz önünde bulundurulmuştur. Tepe yönetim tarafından, alınan kararın uygulamaya geçirilmesinde her seviyedeki çalışanın düşünceleri alınmış, gerekli alt yapı oluşturulmuş ve kararların getirilerini çalışanlara aktararak, değişim konusunda çalışanlarını ikna etmeye çalışmıştır.

3.1.2. Değişimin Etkenleri

Doğadaki tüm canlılarda yaşanan değişim gibi, canlı bir sistem olarak gördüğümüz örgütlerde de değişimin kaçınılmaz olduğundan bahsedilmiştir. Bu değişim; örgütlerin iç dinamiklerindeki değişimden olabileceği gibi, örgüt dışı faktörlerden de kaynaklanabilmektedir.

FNSS'de değişim ihtiyacı başlangıçta, örgütün faaliyet gösterdiği savunma sanayinde meydana gelen değişimden, rekabet koşullarından ve değişmekte olan müşteri taleplerinden ortaya çıkmıştır. Örgüt dışı bu faktörlerin yanında, örgütün değişimini hızlandıran; tepe yönetiminde, kullanılan teknolojide ve örgüt kültüründe meydana gelen, örgüt içi faktörlerdeki değişimler olmuştur. Oluşan bu etkenler sonucunda FNSS'de değişim başlamış, süre gelmiş ve devam etmektedir.

3.1.3. Değişim Yöntemleri

Bilindiği gibi bir örgütte değişim gerçekleştirilirken kullanılan üç yol vardır, bunlar;

- Tepeden inme (baskıcı) değişim
- Tabandan gelen değişim
- Paylaşım yoluyla değişimdir.

FNSS'de, bu yöntemlerden daha çok “tepeden inme değişim” yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Tepe yönetimin karar verip planladığı ve kontrol altında tuttuğu ama asla baskıcı olmadığı, onun yerine çalışanlarını ikna etmeye yönelik bir tutum sergilediği görülmektedir. Tepe yönetim aldığı değişim kararlarını, yapmak istediği uygulamaları daima çalışanları ile paylaşmış, onların fikirlerini almış, onlarla sürekli ve sağlıklı iletişim kurmayı amaçlamıştır. Dolayısıyla aslında tepe yönetim aldığı kararları tek başına hayata geçirmeye çalışmamıştır. Bu farkından dolayı bir bakıma “paylaşım yoluyla değişim” yöntemini de kullanmıştır diyebiliriz.

3.2. FNSS' de Değişim Adına Yapılanlar

FNSS, verdiği değişim kararının ardından atılması gereken adımları bir bir atarken, gerçekleştireceği değişimin sağlıklı ve sürekli olabilmesi için gerekli

tüm önlemleri de yerine getirmeye çalışmıştır. Bunlardan en çok önem verdiği; örgüt kültürünün değişime uygun hale getirilmesi ile eğitimin çok kapsamlı ve sürekli şekilde icra edilmesi olmuştur. Bu konular daha kapsamlı bir şekilde ayrı bir başlıkta incelenecek olup, bunların dışında FNSS'de değişim adına uygulanan yönetim teknikleri, başarılı olmuş ekip çalışmaları ile yürütülen AR-GE faaliyetleri bu bölümde incelenecektir.

3.2.1. Organizasyonel Yapı

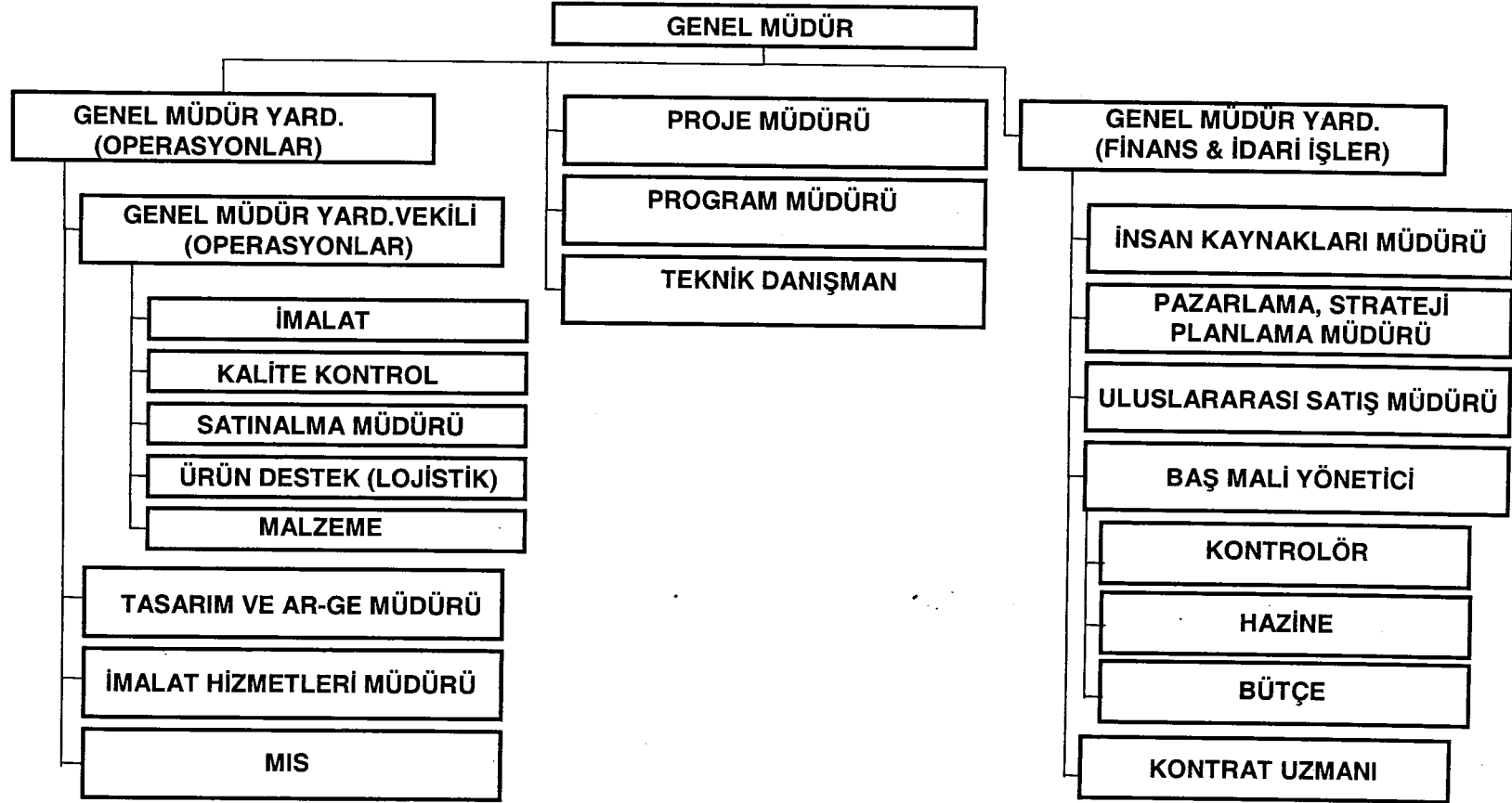
FNSS'deki organizasyon yapısı biraz da ABD'li ortağın etkisiyle Türkiye'deki çoğu örgütten daha esnek, daha az hiyerarşik ve dikeyden çok yatay bir örgüt yapısına sahiptir.

Örgütün organizasyonel yapısı, kuruluş yıllarından bugüne değin gerek değişimin gerektirdikleri nedeniyle, gerekse hissedilen ihtiyaç üzerine biraz değişmiş ve bugünkü durumunu almıştır.

Bu değişikliklerin bazıları; satın alma, kalite kontrol, pazarlama ve AR-GE gibi bölümlerde meydana gelmiştir.

FNSS'in şu anki organizasyon yapısında hayati bir konuda alınan kararın uygulanabilmesi için hem Türk olan genel müdür, hem de ABD'li olan ve operasyondan sorumlu genel müdür yardımcısı tarafından imzalanması gerekmektedir. Ancak şu ana kadar kararların büyük bir çoğunluğu karşılıklı iletişim ve fikir birliğine varılarak alındığından herhangi bir anlaşmazlıkla karşılaşılmamıştır.

FNSS'in şu an itibarıyla sahip olduğu organizasyon yapısı, Şekil-2' de gösterilmiştir.



ŞEKİL-2: FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'nin Organizasyon Yapısı

3.2.2. Liderlik

Lider; standartları, amaçları ve öncelikleri belirlemenin yanında, iyi bir iletişim ağı kurup geliştirerek, örgütün günlük performansında farklılık yaratabilmeli ve aynı zamanda uzun vadeli hedefler belirleyerek örgütü sürekli etki altında tutabilme özelliğine sahip olmalıdır. Kısaca lider; bulunduğu yerde farklılık yaratabilme yeteneğini gösterebilmelidir.

İşte bu özelliklerin pek çoğuna sahip FNSS tepe yöneticileri çalışanlarının başarısına katkıda bulunabilmek için; var olan yeteneklerini geliştirmeyi, amaçlarına uygun eğitimlere devam etmeyi asla ihmal etmemektedirler. Hatta öyle ki; yöneticilerin kişisel merak ve kendini geliştirme çabalarının yanında, eğitim bölümünün yönetime katkıda bulunabilmek adına kendileri için takip ettiği yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarına katılmaktadırlar.

Değişime açık, ileri görüşlü, yetki kullandıran ve astlarına geri beslemede bulunan lider vasıflı yöneticilerin iş başına getirilmesiyle değişimin sürekliliği FNSS'de sağlanmaya çalışılmaktadır.

3.2.3. Sürekli Gelişme ve İyileştirme Çalışmaları

Organizasyonlarda en tepe noktadan en alt kademedeki çalışana kadar, herkes hataları önlemeye, değişkenleri azaltmaya, verimliliği ve kaliteyi artırmaya gayret gösterir. Böylelikle arzu edilen gelişme de sağlanmış olur.

Bu gelişmeyi sağlamanın yollarından birisi de yapılacak iyileştirme çalışmalarıdır. İyileştirme çalışmalarındaki hedef; küçük ama sık adımlarla ilerlemeyi sağlayacak bir sistemi oluşturmak aynı zamanda da takım çalışmasını desteklemek ve teşvik etmektir. Bu yolla yapılanlar; prosesdeki veya sistemdeki aksaklıkları keşfetmek, kişilerin teknik bilgisini geliştirmek, sorun çözmek ve yaratıcılığı geliştirmek olarak sıralanabilir. FNSS değişim süreci içerisinde pek çok iyileştirme çalışması gerçekleşmiş ve başarılı sonuçlar elde etmiştir.

Bu çalışmalardan bazıları imalat ve satın alma bölümlerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütte 1992 ve 1994 yılları arasında proses iyileştirme çalışmaları için ekipler oluşturulup, bu konu ile ilgili teknik analizler yapılmıştır.

Beyin fırtınası metodu ile tanımlı problemlerin çözümüne yönelik bu çalışmalar, 2002 yılında başlatılan yeni iyileştirme çalışmaları için taban oluşturmuştur.

Tüm imalat hizmetlerini kapsayan bir iyileştirme çalışması başlatılmış ve talaşlı imalat bölümü pilot bölge seçilerek dört aylık çalışma sonucunda ölçüme gidilmiştir. Söz konusu iyileştirme çalışmaları geliştirilen bir veri tabanı ile başlangıçtan bitişe kadar istatistikli olarak izlenebilmekte ve raporlanabilmektedir. Yapılan pilot uygulamalar sonucunda; zaman, maliyet, kalite teminatı ve güvenilirliği, prosesin güvenilirliği ve iş güvenliği açısından iyileştirme teklifleri getirilmiş ve bunlarla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Sadece dört aylık sürede 27 adet iyileştirme teklifinin uygulanmasıyla yaklaşık % 3'lük bir iyileştirme gerçekleştirilmiştir.

Sonuç olarak yapılan bu çalışmanın örgüte maddi kazançlar sağlamanın yanında, takım ruhu ve ortak kültür, ekip motivasyonu ve koordinasyon yaratmada fayda sağlayacağı söylenebilecektir.

FNSS'de satınalma bölümünün en önemli görevlerinden biri yerli katkı payının artırılması olmuştur. Bu görev, sadece kaliteden ödün vermeden rekabet gücünün artması amacına hizmet etmekle kalmamış, aynı zamanda Türk Savunma Sanayinin gelişmesine ve dünyaya açılmasına da ön ayak olmuştur.

Satınalma bölümü, bugüne kadar yerileştirilemeyen, dünyada üretici firmaları belli olan ve genellikle tek kaynaktan tedarik edilebilen belli başlı parçaları yerileştirmeyi 2003 yılı için ana hedefine koymuş ve bu bağlamda araç başına değeri yaklaşık 26.000 ABD Doları olan hedef liste belirlenmiştir. Amaç ise; söz konusu parçaların Türk yan sanayi tarafından üretilmesi (gerekirse yeniden tasarlanarak üretilmesi), bu yolla kritik bazı teknolojilerin kazanılması ve aynı zamanda da tek kaynak tedarigi gibi istenmeyen durumlardan kurtulmaktır.

Bu hedefi gerçekleştirebilmek için FNSS'in satınalma, kalite ve mühendislik bölümlerinin yönetim ve mühendislik kadrolarının bilgi birikimi ile tecrübelerinden faydalanılmaya çalışılmaktadır. Şimdiye kadar yapılan ortak çalışmalar sonucunda listede bulunan 51 parçadan 17 tanesine sipariş emri açılarak numune imalatına başlanılmıştır. Bu parçalardan en önemlisi olarak

nitelendirilen ve yıllardır yurt dışından satın alınan otomatik vites kutusu, şu anda özel sektöre ait firma tarafından üretim aşamasındadır.

Kalan parçalar için yerlileştirme çalışmalarına devam edilmekte ve böylece örgütün sürekli gelişmesine katkı sağlanmasına çalışılmaktadır.

3.2.4. Müşteri Odaklılık

Değişimin temel etkenlerinden birinin de değişen müşteri talepleri olduğunu belirtmiştik. FNSS gibi alınan projeye göre üretim yapan bir örgüt için bu etken oldukça önem taşımaktadır. Bu nedenle FNSS, müşterilerinin beğenilerini kazanmak, onlara daha iyi hizmetler sunabilmek için çeşitli uygulamalara ve yeniliklere gitmiştir. Bunlar; müşterilerle iletişim, müşterilere verilen eğitim, müşteri isteklerine uygun ürün geliştirme çalışmaları ile onlara yönelik yapılan değişim uygulamalarından oluşmaktadır.

3.2.4.1. Müşteri ile İletişim

Burada kullanıcı ve müşteri sözcükleri aynı anlamda kullanılmaktadır. Bilindiği gibi FNSS'in müşterileri devletler bazında olmakta, devletler asıl kullanıcı olan kendi silahlı kuvvetleri adına anlaşmalar yapmaktadırlar. Bu nedenle kullanıcı deyimi aslında aynı zamanda müşteriyi de ifade etmektedir.

Kullanıcıların fikirlerine, önerilerine ve ihtiyaçlarına büyük önem veren FNSS, sık sık onlarla bir araya gelmeye çalışmaktadır. Bazen bunu dünyanın çeşitli yerlerinde açılan sanayi fuarlarına katılarak, bazen kendi evinde gerçekleştirdiği toplantılara çağırarak ve çoğu zaman da kullanıcılarını ziyaret ederek iletişimi sağlamaktadır.

Bu iletişim yollarında en önemlisi de saha ziyaretleridir. Koşulsuz müşteri tatminini hedef alan örgüt, her üç ayda bir tüm kullanıcı birlikleri ziyaret ederek FNSS üretimi zırhlı araçları tek tek incelemekte ve kullanıcı personeliyle birlikte verilen lojistik saha desteğinin kalitesi, müdahale hızı ve birliğin eğitim ihtiyaçları gözden geçirilmektedir. Hatta bu amaçla Birleşmiş Milletler emrinde Bosna'nın Zenica kentinde görev yapan Türk Birliği dahi ziyaret edilmiş, kullanmakta oldukları FNSS üretimi zırhlı araçlar yerinde incelenmiş ve tespit edilen sorunlar giderilmiştir. Benzer ziyaretler yabancı kullanıcılara da yapılmaktadır.

3.2.4.2. Müşteri Eğitimleri

FNSS, kullanıcılara eğitim vermenin kalite ve müşteri hizmetleri açısından çok önemli olduğunu düşünmektedir. FNSS bünyesinde bulunan Eğitim Merkezi de bu talebe düzenlediği eğitim programları ve kurslarla cevap vermektedir.

Eğitim programlarına ZMA'ların satışından itibaren başlanılmaktadır. Bir kısmı FNSS bünyesinde verilen eğitimlerin, bir kısmı da bizzat kullanıcıların bulunduğu yerlerde verilmektedir. Bu eğitimlere BAE ve Malezya gibi yurt dışı satışlar da dahil edilmektedir. Üstelik bu programlar kısa süreli ve tek seferliğe mahsus olmamakta, dördüncü kademe gibi detaylı araç bakım-onarım faaliyetlerinden, ZMA'ları kullanma konularına değin kapsamlı eğitimler uygulanmaktadır.

FNSS bu eğitim programlarının, müşteriyle kendi arasındaki işbirliği ve anlayışı geliştirmek açısından oldukça önemli bir basamak olduğunu düşünmektedir.

3.2.4.3. AR-GE Faaliyetleri

Dünyanın gelişmiş ülkelerinde, savunma sanayi her zaman öncü, itici sanayi olma özelliğini korumuştur. Savunma alanında yapılan AR-GE çalışmaları sonucu geliştirilen bir çok teknoloji; otomotiv, havacılık, uzay ve haberleşme gibi sektörlerde de kullanılmaktadır. Özel bir savunma kuruluşu olarak FNSS de, bu nedenlerle Türk ekonomisine olumlu değer katabilmek, rakipleriyle rekabet edebilmek ve en önemlisi para kazanabilmek için AR-GE'ye büyük önem vermektedir.

FNSS'in kurulduğu ilk yıllarda AR-GE bölümü bulunmamaktaydı, zaten ihtiyaç da duyulmamaktaydı. Çünkü o zamanlar ZMA'yı nasıl üreteceği bilgisini satın almıştı. O yıllarda "Tasarım Mühendisliği" adlı birim ile üretim sonrası sorunları çözmeye, sorunları gidermeye yönelik bir çalışma yapılıyor, "Teknoloji Transferi" adlı birim ile daha çok yerlileştirme çalışmaları yapılıyordu. 1993-1994 yıllarındaki değişim hamleleriyle bu iki bölüm birleşmiş ve adı "AR-GE ve Tasarım Mühendisliği" olarak değiştirilmiştir. 1997 yılına kadar AR-GE anlamında sayılı ürün ortaya çıkmış, ancak alınan yurt içi ve yurt dışı

yeni projelerden elde edilen tecrübeyle bu tarihten itibaren tatmin edici güzel gelişmeler sağlanmıştır.

Başlangıçta sadece yedi kişi ile yola çıkılmış, ama şimdi sayısı 30'a varan bölüm çalışanı ve yılda ortalama 4.5 trilyon liralık bütçesiyle gelecek yıllar için büyük ümit vaat eden bir bölüm halini almıştır.

FNSS'deki AR-GE ekibi genelde kendi çalışanlarından oluşmasına rağmen, kendi dallarında dünyanın en iyilerini ekibe almayı örgüt kendisine bir politika olarak benimsemektedir. Yani bir Rus, bir İngiliz, bir İrlandalı bir Amerikalı kendi alanında güç paketinde veya zırhta, otomotiv aksamında uzmanı, o kişi FNSS'in AR-GE takımının dışarıdan bir üyesi olabilmektedir. Bu arada Türkiye'deki üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşları da bu amaçla FNSS'in ortakları arasında yer almaktadırlar.

FNSS'in üç ile dört yılda bir sürekli değişen stratejik planı, Türk Silahlı Kuvvetlerinden ve diğer ordu mensuplarından alınan görüşler, lojistik, kalite gibi ekiplerden ve sahadan gelen bilgiler, rakiplerin operasyonlarıyla ilgili istihbaratlar, teknolojide meydana gelen gelişmeler ve benzeri bütün bilgiler doğrudan veya temsilciler vasıtasıyla FNSS'in pazarlama grubuna aktarılmaktadır. Böylece AR-GE faaliyetleri başlatılmış olmaktadır. Bu bilgiler daha sonra bir bütün halinde, yönetimin de onayıyla tasarım grubuna iletilir. Tasarım grubu ayrılan bütçe ile prototipler geliştirir ve bu prototipler bazen yurt içi bazen de yurt dışında test edilir. Sonunda nihai ürün geliştirilir. Tabii bunun için bir alt yapıya ihtiyaç vardır. FNSS'de balistik laboratuvarlar, kalibrasyon laboratuvarları ve akla gelebilecek bütün laboratuvarlar AR-GE teşkilatının emrindedir. İhtiyaç duyulan mühendislik alt yapısı ise; AR-GE teşkilatında bulunan prototip geliştirme, modelleme, simülasyon yapabilme yeteneklerine sahip ve sistem entegrasyonu konusunda tecrübeli çalışanlardan oluşmaktadır.

3.2.4.4. Değişim Uygulamaları ve Yenilikler

Bu bölümde, FNSS'de gerçekleştirilen değişim uygulamaları ile yeniliklerin bazılarında örnekler verilerek, gerçekleşen ve gerçekleşmeye devam eden değişim somutlaştırılmaya çalışılacaktır.

Bir önceki başlıkta FNSS'in AR-GE' ye verdiği önem ve gelişimi üzerinde durulmuştu. Yine AR-GE bölümünün şu an itibarıyla en son üzerinde çalıştığı proje bir "tasarım evi" oluşturmaktır. Bu proje ile ilgili tüm yatırımlar gerçekleştirilmiş, donanım ve yazılım ihtiyaçları giderilmiş, AR-GE'ye bağlı olarak faaliyet gösterecek bir birim oluşturulmuştur. FNSS, Türkiye'de savunma sanayi sektöründe bir ilki daha gerçekleştirerek, 2004 yılının başlarında faaliyete geçirmeyi planladığı bu "tasarım evi" sayesinde; müşterisinin istediği özelliklere sahip paletli / tekerlekli zırhlı araçları dizayn ederek üretmeyi amaçlamaktadır. Bu sayede dünya pazarında hak ettiği yeri sağlamlaştırmayı istemektedir.

FNSS Lojistik Bölümünün gerçekleştirdiği ciddi değişiklikler ve ilkler mevcuttur. Başlangıçta ABD'den patenti alınan ZMA'ların teknik talimnamelerini Türkçe'ye çevirmek gibi basit bir işle ve sahra hizmetlerini, yani bakım-onarım hizmetlerini karşılayan bölüm, şimdilerde vizyonunu geliştirerek örgüt bünyesinde artı değerler kazandırmaktadır.

Şu anda konsepti tamamen değişen lojistik bölümü, FNSS'in yurt dışına satış gerçekleştirdiği ve her biri farklı tiplerde bulunan zırhlı araçlar için teknik talimnameleri kendi dillerinde yeniden hazırlayarak kullanıcı hizmetine sunmuştur. Bununla yetinmeyip 2002 yılında TSK için tüm zırhlı araçların her seviye bakım-onarım kitapçıklarını, yedek parça kataloglarını ve NATO kodifikasyonlarını "Elektronik Teknik Talimnameler" olarak CD ortamına taşımayı başarmıştır. Bu sayede her yıl yayımladıkları yeni katalogları ve değişiklikleri tek bir CD ile kullanıcılarına ulaştırabilmektedir. Ancak bu kadarla da yetinmeyen lojistik çalışanları yaklaşık iki yıllık bir çalışmanın sonucunda "Lojistik Üstadı" adını verdikleri TÜBİTAK tarafından da mali olarak desteklenen Türkiye'nin ilk ve tek NATO CALS "Class 4" Etkileşimli Elektronik Teknik Talimnamesini henüz bitirip görücüye çıkarmıştır.

İnternete bağlanarak ana merkez ile sürekli etkileşimde olacak Lojistik Üstadı sayesinde kullanıcıları; yedek parça ve teknik katalogdaki bilgileri güncel tutabilecek, bunların dağıtımı, idamesi ve depolanması ile ilgili masrafları azaltabilecek, eğitim sorununu elde edeceği sesli, yazılı ve video görüntülü bilgi ile kökten çözebilecek, faks-modem hattı ile anında ulaşan yedek parça

istekleriyle gerçekleşecek aksaklıkları engelleyebilecek, stok kontrol sistemi en az aksama ile çalışabilecek ve dahası garanti kapsamındaki bakım talepleri anında FNSS'e ulaşacağından mobil sahra ekipleriyle kısa sürede müdahale edebilecektir.

Lojistik bölümü gerçekleştirdiği bir başka değişiklik ile FNSS'in bir başka dalda da faaliyet göstermesini sağlamıştır. Bu da yedek parça satışlarıdır. Önceleri sadece ürettikleri ZMA'ların yedek parça desteğini sağlayan kuruluş, şimdilerde ABD'li ortağının üretmiş olduğu ve dünyanın pek çok ülkesinde kullanılan araçlara da yedek parça satışı yaparak yaklaşık on, on beş ülkeden döviz girdisi sağlamayı başarmıştır.

Bir başka değişim uygulaması imalat hizmetlerinde gerçekleştirilmektedir. FNSS'deki üretimde kaynaklı imalat önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle Türkiye'deki ve Dünya'daki gelişmeler süratle takip edilerek uygulanmaya gayret edilmektedir. Şimdilerde Türkiye'de henüz duyulan, dünyada ise birkaç yerde uygulanan "Sürtünme Karıştırma Kaynağı" yöntemi konusunda oluşturulan bir ekip, çalışmalarına devam etmekte ve bir çok açıdan faydaları görülen bu yöntemin yatırım maliyetleri ile şu andaki üretime uygunluğu konusundaki son çalışmaları yapmaktadır.

3.2.5. Değişim Amaçlı Uygulanan Yönetim Teknikleri

Değişim amacıyla uygulanacak yönetim teknikleri, değişim için karar alınmasından sonra üzerinde çok durulan ve tepe yönetimin bu konuda büyük çaba gösterdiği, yurt içi ve yurt dışında eğitim programlarına katıldığı bir konu olmuştur.

Bu amaçla, FNSS'in kalite politikasında da belirtildiği gibi TKY felsefesi üzerinde durulmuş tepe yöneticilerin her biri yurt içi ve yurt dışında bu konu ile ilgili aktif görevler üstlenmiştir. Ayrıca yalın organizasyon yapısına, yetki devrine, insan kaynakları yönetimine, öğrenen organizasyon olabilmeye ve proje yönetimine ağırlık verilerek arzu edilen değişim desteklenmeye çalışılmıştır. Bu yönetim tekniklerinden bazılarının FNSS'de nasıl uygulandığına bir göz atalım.

3.2.5.1. Yalın Organizasyon

FNSS'de organizasyon yapısı; geleneksel piramidal yapıdan çok, yatay örgütlenme geliştirmiştir. Örgütün üst kademeleri arasındaki mesafe kısaltılmış ve böylece değişme uygun hale getirilmiştir. Zaman içerisinde gereksiz birimler ya çıkartılmış ya da benzer işleri yaptıkları gerekçesiyle birleştirilmiştir. Tabii günün gereklerine uygun bölümler de eklenmiş, bu sayede esneklik sağlanmıştır.

Bu tip organizasyon sayesinde FNSS'de gerek çalışanların birbirleriyle olan iletişimi, gerekse yöneticilerle olan iletişimi çok daha sağlıklı olmaktadır. Örgüt adına alınmak istenen kararlar daha çabuk ve zahmetsiz, çalışanların sorumlu oldukları işi yapma zamanları ve verimi ise daha yüksek olmaktadır.

FNSS tepe yönetimi, yalın üretim konusunda daha fazla bilinçlenmek ve bu konudaki yeni gelişmelerin kendi örgütlerinde nasıl uygulanabilir olduğunu araştırabilmek için önümüzdeki aylarda yurt dışında bir dizi eğitim programına katılmayı planlamaktadır.

3.2.5.2. Yetki Devri

Yalın yönetim ve organizasyon yapısının tamamlayıcılarından olan yetki devri FNSS'de başarıyla uygulanmaktadır.

Ekip çalışmalarının yapıldığı örgütte, iletişimin de kuvvetli olması sebebiyle çalışanlar amirlerinin kararlarını benimsemek konusunda zorluk çekmemektedir. Ancak buna rağmen FNSS yönetimi, yetki devrini gerçekleştirmiş ve çalışanlarının özgüvenlerini kazanmalarını, böylece örgüte daha bağlı ve verimli çalışmalarını sağlamıştır.

3.2.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

FNSS çalışanlarının çok değerli olduklarını vurgulayan örgüt, insan kaynağına daha fazla özen gösterilmesi gerektiğini düşündüğünden 1995-1996 yıllarına kadar "Personel ve Eğitim Müdürlüğü" olan bölümün ismi "İnsan Kaynakları Müdürlüğü" olarak değiştirmiştir. İsim değişikliğiyle uygulamalarını da değiştirmiş ve geliştirmiştir. Özellikle iletişim, liderlik, ücret sistemleri, başarı

değerlendirmesi, sosyal imkanlar ve çalışan motivasyonu konularına ağırlık verilmiştir.

Çalışmalarına halen devam eden İnsan Kaynakları Bölümü amaçlarının çalışanların mutluluğu olduğunu, bunun ise insanların birbirlerine değer vermeleri, güvenmeleri, işe sabahları adeta koşarak gelmeleri demek olduğu ve bu amaçla takım olma, ortak paylaşım ve kurumdaşlık anlayışı yerleştirmeyi ön plana çıkardıklarını belirtmektedir.

3.2.6. Ekip Çalışmaları

TKY felsefesini uygulamaya geçirdikleri andan itibaren ekipler hemen her konuda ve FNSS'in hemen her bölümünde kurularak işletilmiştir. Pek çok ekip görevini tamamlayıp söndürülmüş, yerine yenileri oluşturularak ihtiyaç duyulan konularda çalışmalar başlatılmıştır.

Kurulan bu takımlar içerisinde en etkili ve kalıcı olanları; kalite liderlik takımı, proses iyileştirme takımı, yeni düzen ekibi (5S), düzeltme çalışmaları grubu ve geliştirme grupları olmuştur. "Düzeltilme çalışmaları grubu" değişim düşüncesinin başlangıcından bugüne kadar çalışmalarını devam ettirmektedir. Operasyon bölümünde faaliyetlerine devam eden grup, her Perşembe sabahı operasyon müdürleri ve şeflerin katılımıyla toplanıp FNSS için sıkıntı yaratan, kangren olan, müşteri taleplerinin de masaya yatırıldığı bir çalışma gerçekleştirilmektedir.

Son dört yıldır en verimli çalışmaları yapan "geliştirme grupları" ise üç ayrı gruptan oluşmaktadır. Bunlar; kaynak bölümü geliştirme grubu, talaşlı imalat bölümü iyileştirme grubu ve montaj bölümü geliştirme grubu şeklindedir. Bu gruplar her hafta bir gün mutlaka toplanıp takip çizelgesine tespit edilen iki tür problemi yazmaktadır. Takip çizelgesindeki birinci tip problem, süregelen, gözlenen, araca sorun çıkaran mekanik problemler, ikinci tip problem ise; problem olmayıp daha çok geliştirilmek istenen, daha kaliteli, daha uzun ömürlü, daha çabuk ve ucuza üretebilmek için yapılabileceklerin yazıldığı bölümdür. Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilenler, genel müdür ve genel müdür yardımcısının da hazır bulunduğu ve iki ayda bir gerçekleştirilen toplantılarda

brifing şeklinde sunulmaktadır. Değişim adına gerçekleştirilen pek çok şeyin altında bu ve benzeri ekiplerin çalışmaları bulunmaktadır.

Sonuçlarının oluşturulan örgüt kültüründe dahi etkili olduğu görülen ve ilk çalışmalarına 1993 yılında başlayan “yeni düzen ekibi”, yani 5S uygulama ekibi, FNSS adına oldukça başarılı kazanımlar elde etmiştir. Adını, doğduğu Japonya’dan ve beş basamağın her birinin “S” harfiyle başlamasından alan bu uygulamanın basamakları :

1. Aşama : Seiri - Ayıklama,
2. Aşama : Seiton - Düzenleme,
3. Aşama : Seiso - Temizleme,
4. Aşama : Seiketsu - Standardizasyon,
5. Aşama : Shitsuke - Eğitim ve Disiplin şeklindedir.

Bu uygulamanın sağladıkları ise; iş güvenliği, verimlilik, kalite, arızaların ve zaman kayıplarının önlenmesi olarak açıklanmaktadır. Zaten elde ettiği başarıdan dolayı yeniden uygulanması istenmiş, aradan geçen uzun zaman sebebiyle uygulamanın tekrar hatırlanması için 2003 yılında yeniden gündeme alınmıştır. Ancak, ofis ve atölye açısından iki türlü uygulanan 5S hatırlatılırken; geçmişte çalışanların yaptığı olumlu katkılar ile çalışmalar sırasındaki olumsuzluklar ve kaçan fırsatlar, beyin fırtınası yöntemi uygulanarak “şimdi daha iyi nasıl uygulayabiliriz?” sorusuna cevap aranması da ihmal edilmemiştir.

4. FNSS'DE DEĞİŞİM İÇİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME UYGULAMALARI

Bir ülkede teknoloji geliştirebilmek için; üniversitelerin, araştırma kurumlarının ve büyük işletmelerin AR-GE bölümlerinin birlikte çalışarak başarılı olabileceğine inanan FNSS, doğru yolun işbirliği ile bulunabileceğini savunmaktadır. Bununla birlikte teknolojiler kurumsal bazda kazanılabilir, korunabilir, geliştirilebilir. Bu da tesislerle değil, birlikte öğrenen, çalışan; birlikte problem çözen takımlarla sağlanabilir gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu gerçekten yola çıkan FNSS, öğrenen organizasyon olabilme, öğrenilenleri değişim adına kullanabilmek için çok çeşitli uygulamalarda bulunmaktadır. Bu bölümde FNSS'in büyük önem verdiği eğitim

çalışmalarından, örgütsel iletişim araçlarından, bilgi paylaşımından, örgüt kültüründen ve örgütsel öğrenme ile sürekli değişim için yapılanlardan bahsedilecektir.

4.1. FNSS'in Eğitim Felsefesi

Örgütün amaçlarına, hedeflerine, misyon ve vizyonuna uygun eğitim, FNSS için değişmez bir gelenek halini almıştır. FNSS, çalışanlarının ilgisini artırmak, yeteneklerini geliştirmek, onları öğrenmeye teşvik etmek ve değişimi sağlayacak alt yapıyı hazırlamak için eğitim faaliyetlerine büyük yatırım yapmaktadır. Bilinmektedir ki insana yapılan yatırım, geleceğe yapılan yatırımdır.

4.1.1. FNSS'in Eğitim Merkezi

FNSS'deki eğitim bölümü aslında merkezi ABD'de bulunan ve savunma sanayi eğitimleriyle ünlenen "Northern NEF" adlı kuruluşun bir uzantısıdır. Ancak bu bölüm başka bir kuruluşun adını kullansa da öyle güzel kaynaşmıştır ki; O'nu FNSS'den ayırmak mümkün gözükmemektedir.

İnsan Kaynakları Bölümü'nün en önemli fonksiyonlarından biri olan FNSS Eğitim Merkezi, İnsan Kaynakları Müdürü'nün direktifleri doğrultusunda çalışmaktadır.

FNSS Eğitim Merkezi, müşteri odaklı bir yönetim anlayışını sürekli desteklerken, teknik, yönetsel ve profesyonel becerileri geliştirmeye yönelik programlara ağırlık vermektedir. Lloyd's ISO 9001 denetleme takımı, FNSS Eğitim Merkezi'ni dünyadaki en iyi eğitim bölümleri arasında göstermektedir.

Eğitim Merkezi, tüm eğitim ihtiyaçlarının şirket ve bölüm hedeflerine bağlamak amacıyla FNSS departmanlarıyla birlikte çalışmaktadır. Eğitim Merkezi, her yıl tüm eğitim ihtiyaçlarına gerekli önemin verildiği bir yıllık eğitim planı geliştirir. Her yıl personelin %90'ından fazlası eğitim programlarından faydalanır ve personele yılda ortalama 30 saat eğitim verme amacına her sene ulaşılmıştır.

FNSS'in kurulma aşamasında (1989-1991) eğitim stratejisi, kalifiye elemanlardan oluşan iş gücü üzerine yoğunlaşan mesleki eğitim programlarıydı.

Teknik işgücüne öncelik verilirken, takım çalışması, kültürel uyum, bölümler arası destek, işbaşı eğitimleri ve eğiticinin eğitimi gibi alanları desteklemek için de bir plan geliştirilmiştir. FNSS kaynak okulu, zırhlı araçlar için MIG kaynağına duyulan kritik ihtiyacın karşılanması amacıyla FNSS'in kurulma aşamasında açılmıştır.

1991-1994 arasındaki geçiş döneminde Eğitim Merkezi'nin odağı; iyileştirme çalışmaları, bölümlere özel eğitimler ve FNSS'in sürekli iyileştirme programının tanımlanması olmuştur.

1994'ten sonra, Eğitim Merkezi bir yandan bölümler arası eğitim ve FNSS'in yeni pazarlar oluşturmadaki rekabetçiliğine destek verirken, diğer yandan da sürekli iyileştirme programının kurumlaşmasını ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine eğitim desteği vermiştir.

Eğitim Merkezi, müşteri ihtiyaçlarına göre hazırlanan eğitim programları ile FNSS'in yurtiçi ve yurtdışı satışlarını desteklemektedir. FNSS'in yurtiçi müşterisi Türk Silahlı Kuvvetleri ve yurtdışı müşterileri Birleşik Arap Emirlikleri ve Malezya için hazırlanan özel eğitim programları bu çalışmaların en somut örneğidir. Eğitim Merkezi, müşteriye özel, ihtiyacı karşılayacak eğitim paketlerini tasarlamak için derin analizler yapmaktadır. Bu analizler sonucunda eğitim metodu ve müfredat hazırlanmaktadır. Bu paketler; kullanıcı / sürücü kursu, her seviye bakım eğitimi ve eğiticinin eğitimi modüllerini içerir. Raporlar, tüm müşterilerin eğitimi "mükemmel" olarak değerlendirdiklerini ve hem eğitimi, hem de eğitim takımının profesyonelliğini tümüyle tatmin edici bulduklarını göstermektedir.

Eğitim Merkezi, FNSS'in kaliteye olan bağlılığını destekleyerek, tedarikçi işletmelerin çalışanlarına da eğitim sunmaktadır.

Eğitim Merkezi, FNSS yöneticilerine çağdaş yönetim kavramları ve iş dünyasındaki uygulamaları konularında üst düzey seminerler düzenlemektedir. Bu seminerler çekirdek idari kadronun yerel ve uluslararası iş dünyasına ilişkin bilgilerini derinleştirmektedir. FNSS yöneticilerine pek çok konuyu tartışma olanağı sağlayan bu seminerlere sanayiciler, yerli / yabancı bürokratlar ve politik liderler konuşmacı olarak davet edilmektedir.

Eğitim Merkezi pek çok alanda destek vermektedir. Teknik Eğitim Programı her zaman teknoloji transfer eğitiminin önemli bir parçası olmuştur. Teknik eğitimler, FNSS zırhlı araç ailesinin imalatını doğrudan etkileyen özel beceriler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Eğitim Merkezi'nin süregelen aktivitelerinin arasında yöneticilik eğitimleri önemli bir yer tutar. FNSS'in bu konudaki eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için Eğitim Merkezi ihtiyaca göre yöneticilik eğitimleri düzenlemektedir. Yönetim yapısına ve işleyişine eğitim ve kalite bilincini entegre etmek için, takım çalışması eğitimleri kültür farkları göz önüne alınarak düzenlenmiştir. Eğitim Merkezi tüm FNSS çalışanlarına pozitif bir kurum kültürünü destekleyen eğitimler sunmuştur. Eğitim Merkezi yöneticilik eğitimlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını benimsemiştir. Yöneticilik eğitimlerinden bazıları; liderlik geliştirme, proje yönetimi, stratejik planlama uygulamaları ve profesyonel satış taktikleri seminerleridir.

İşçi sağlığı ve iş kazalarının önlenmesi daima önemli bir eğitim hedefidir. Eğitim Merkezi, yönetimin "mümkün olan en güvenli çalışma ortamı" talebini karşılamak için, işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerine öncelik vermektedir. Sertifikalandırma ve sertifika yenileme eğitim ve sınavları, Eğitim Merkezi'nin misyonu dahilindeki en önemli görevlerdendir. Sertifikalandırma programı, personelin, potansiyel tehlikeli ekipmanları kullanmak için operasyon ve iş güvenliği prosedürlerinin belirli standartlarını çok iyi bilmelerini gerektirmektedir.

FNSS Kalite Eğitimi Programına çok önem vermektedir. Tahribatsız muayene yöntemlerinde sertifikalandırma ve sertifika yenileme prosesi ve diğer önemli kurslar ISO 9001'in gereklerini de karşılamaktadır.

Bilgisayar uygulamaları eğitimleri en çok talep gören eğitim alanlarından biri olmaya devam etmektedir. Eğitim Merkezi ayrıca, işi gereği İngilizce bilmesi gereken kişilere de gerekli lisan eğitimi programları düzenlemektedir.

Eğitim faaliyet takımı, bölümlerin eğitim temsilcilerinden oluşur. Bu takımın amacı eğitimlerin tüm organizasyonu kapsamalarını sağlamaktır. Eğitim Merkezi, bu talepleri uygun şekilde gerçekleştirebilmek için analiz eder. Tüm eğitimler değerlendirilir, dokümante edilir, kaydedilir ve ayrıca üst yönetime düzenli olarak rapor edilir.

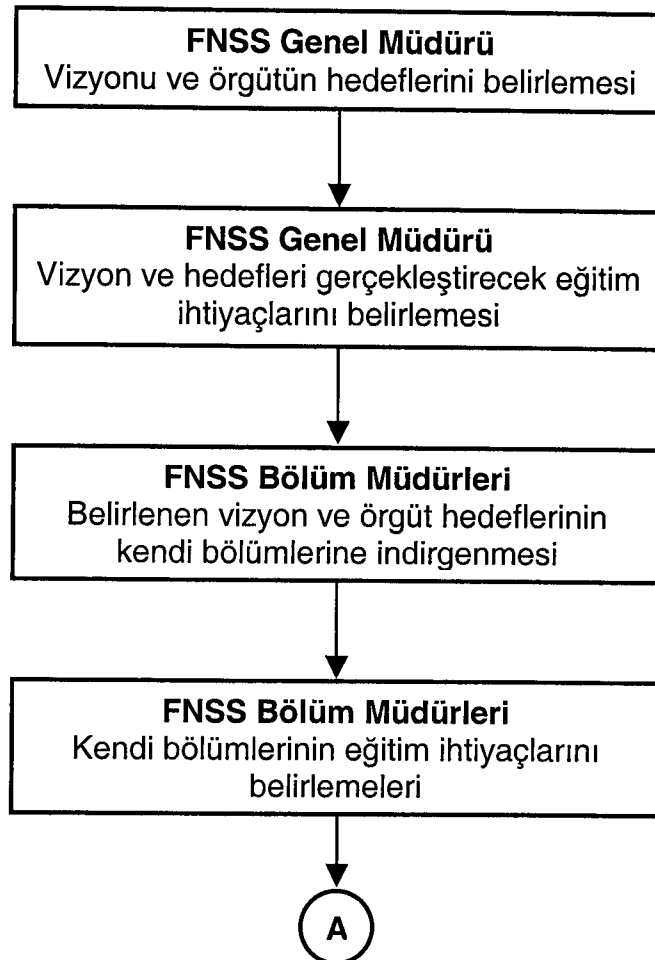
Eğitim Merkezi, FNSS çalışanlarına sunulan eğitimlerin etkinliğini ölçmek amacıyla bir program geliştirmiştir. Bu program, detaylandırılmış ihtiyaç analizi, eğitim değerlendirilmesi ve öğrenilenlerin uygulanmasını ölçecek bir prosesden oluşur.

FNSS Eğitim Merkezi, rekabetçi bir pazarın gerektirdiklerini sağlayacak ve 21. yüzyılda FNSS'i kendi alanında tepede tutacak programları geliştirmeye ve uygulamaya devam etmektedir.

4.1.2. FNSS'in Eğitim Planı

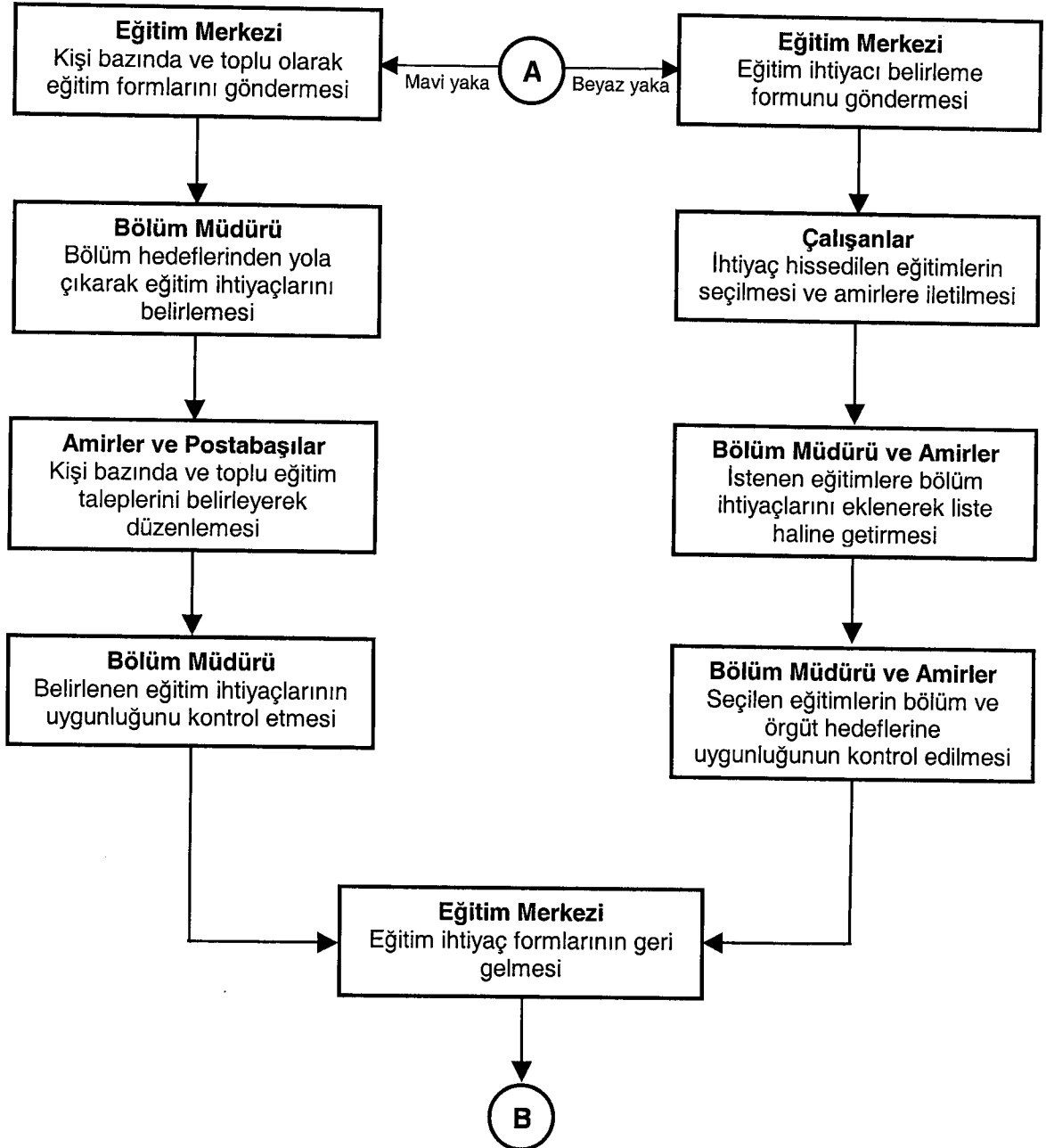
Eğitim programlarına kurulduğu günden bu yana, bu amaçla her yıl, geniş kapsamlı ve her çalışanın fikrinin alındığı geniş katılımlı bir eğitim planı hazırlanmaktadır. Her yılın sonunda, bir sonraki yıl için hazırlanan bu plana ilk girdiyi genel müdür yapmaktadır. Şekil-3'de eğitim planının, eğitim merkezine gelinceye kadar geçirdiği süreç gösterilmektedir.

ŞEKİL- 3: FNSS Tepe Yönetiminin Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemesi Süreci



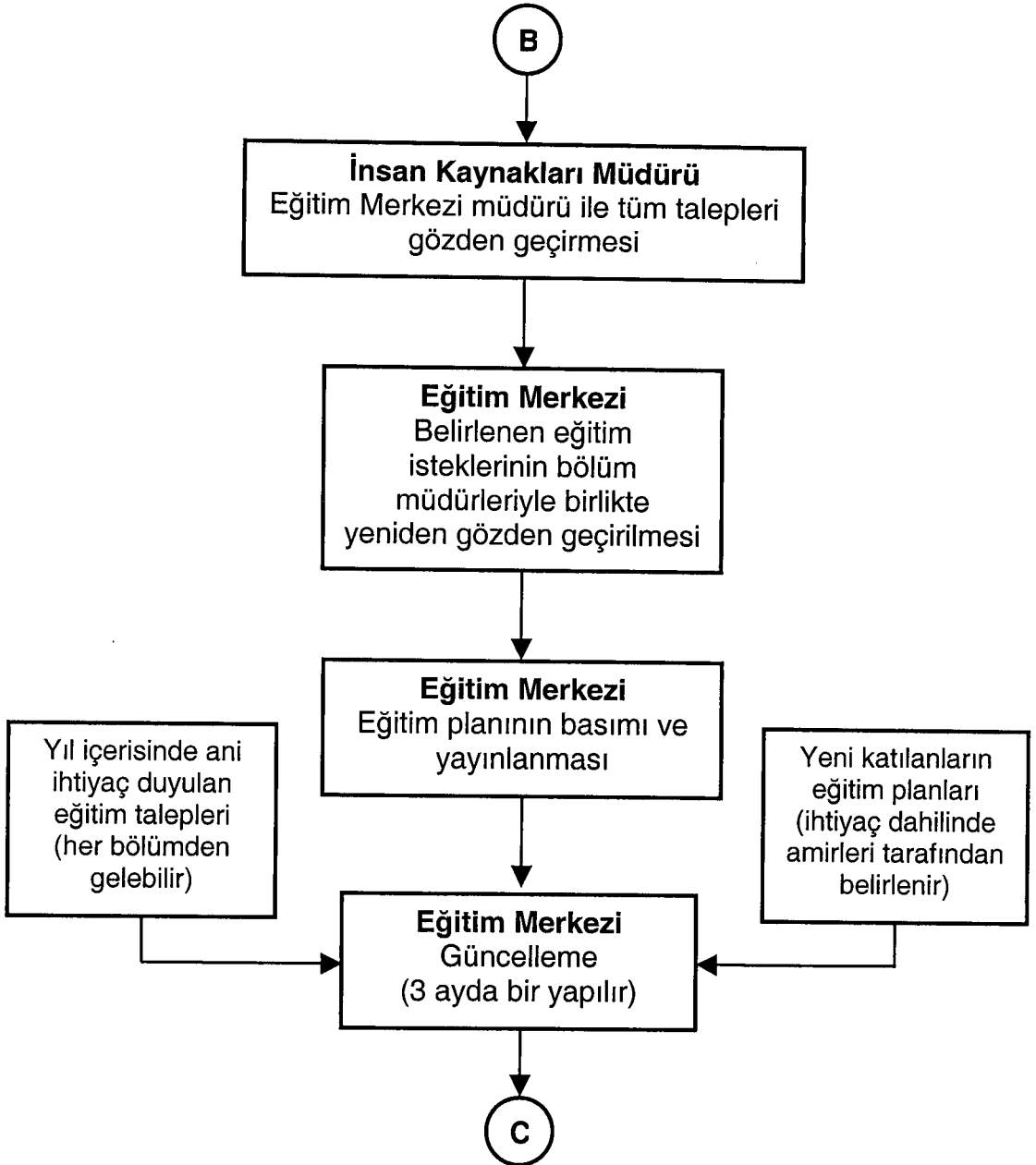
Eğitim ihtiyaçlarının tepe yönetim tarafından belirlenmesiyle eğitim merkezinin eğitim planı konusundaki çalışmaları başlar. Beyaz ve mavi yakalı çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi süreci Şekil-4' de gösterildiği gibi gerçekleştirilmektedir.

ŞEKİL- 4: FNSS alışanları Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Süreci



Böylece eğitim planının taslak hali oluşturulmaktadır. Bu safhada ise; oluşturulan taslak plan üzerindeki son çalışmalar yapılır ve Eğitim Merkezi tarafından basılarak yayımlanır. Eğitim planının tamamı aynı zamanda yerel network ağı olan Intranet üzerinden de üç ayda bir güncellenerek yayınlanır. Şekil-5 FNSS Taslak Eğitim planının ana plan haline getiriliş sürecini göstermektedir.

ŞEKİL- 5: FNSS Taslak Eğitim Planının Ana Plan Haline Getiriliş Süreci



4.1.3. Eğitimlerin İcrası ve Değerlendirmesi

Eğitim Merkezi, ana eğitim planı yayımlandıktan sonra, bu plana uygun olarak eğitimlerin yerine getirilmesi işlemlerini gerçekleştirir. İstenilen eğitim programları için örgüt içi ve örgüt dışı alternatifler araştırılır. Örgüt dışı düşünülen eğitim programları amaca, kalitesine ve maliyetine göre yurt dışında alınacak şekilde de planlanabilmektedir. Burada önemli olan husus; istenilen eğitim programının konusunda uzman eğitmen tarafından verilmesini sağlamaktır. Eğitim Merkezi tarafından tespit edilen program ve eğitmen istek makamlarından onay alması için gönderilir. Beğenilmemesi ya da iş yoğunluğu nedeniyle tarihlerin uymaması durumunda hemen alternatifler belirlenerek yapılan işlemler tekrarlanır. Karşılıklı iletişim ve koordinasyon sayesinde en yüksek verim, en düşük maliyet ve en düşük zaman kaybı sağlanmış olmaktadır.

Eğitim programı ve eğitmen tespitinin ardından genel müdürün de imzaladığı eğitim onay formu ile hazırlıklar en ince ayrıntısına kadar eğitim merkezi tarafından planlanarak uygulanır. Eğitim günü geldiğinde eğitim programı takip edilir ve katılımcıların tespiti amacıyla yoklama kağıdı doldurulur. Eğitimi alanlar bilgisayara kayıt edilerek aylık eğitim raporuna dahil edilirler.

Eğitim programının alınmasından sonra, bu programın değerlendirilmesi işlemine geçilir. Eğitimi alan çalışanların konu ile ilgili geri beslemeleri ve değerlendirmeleri büyük önem taşır. Bununla beraber söz konusu çalışanların amirleri tarafından yapılan değerlendirmeler de veri olarak eğitim merkezi tarafından toplanmaktadır. Sonuçta bir ölçüm ve değerlendirme yapılarak hem katılımcılara, hem amirlere hem de tepe yönetime rapor halinde sunulur. Tablo-1'de, FNSS Eğitim Merkezi tarafından eğitim programlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi görülmektedir.

TABLO- 1: FNSS Eğitim Merkezi Tarafından Eğitim Programlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi İşlemi

AŞAMALAR	EĞİTİM MERKEZİ TARAFINDAN YAPILAN İŞLEMLER
1nci Aşama	Eğitimin sonunda, dağıtılan formlar ile eğitimin içeriği, yapılan organizasyonun başarısı katılımcılar tarafından değerlendirilir.
2nci Aşama	Yapılan ilk değerlendirme sonuçları bir rapor halinde eğitimi veren kuruluşa veya eğitime gönderilir.
3ncü Aşama	Eğitimden iki ila üç ay sonra katılımcılara eğitimle ilgili "takip formu" gönderilir. Bu formla, katılımcıların alınan eğitimden ne oranda faydalandığı araştırılır.
4ncü Aşama	Katılımcılar tarafından doldurulan takip formları, amirler tarafından da cevaplanıp onaylanarak Eğitim Merkezine geri gönderilir.
5nci Aşama	Takip formları değerlendirilerek her eğitim için ayrı bir "eğitim özeti" hazırlanır. Bu eğitim özetlerinde; -Katılımcıların, eğitim sonunda ve üç ay sonrasında yaptıkları değerlendirmeler grafiksel olarak gösterilir. -Amirlerin eğitimle ilgili düşünceleri bulunur. -Eğitim Merkezinin söz konusu eğitimle ilgili değerlendirmesi ve görüşleri yer alır.
6nci Aşama	Eğitim özetleri ilgili bölümlere gönderilir, İnsan Kaynakları Müdürü tarafından da üç ayda bir Genel Müdüre bir rapor halinde sunulur.
7nci Aşama	Eğitim özetleri alınan eğitimlere yönelik önemli verileri içerdiğinden muhafaza edilir.

Bu kapsamlı çalışma sonucunda eğitim merkezi, alınan eğitim programlarıyla ilgili en sağlıklı verileri elde eder ve böylece daha sonra alınacak benzer eğitimlerde hangi eğitim kuruluşundan, hangi eğitim programlarından ya da hangi eğitmenden yararlanacağına karar verir. Ayrıca çalışanların, alınan eğitimden ne derece yararlandıkları hem kendileri hem de amirleri tarafından değerlendirilerek, alınan verim ve örgütsel öğrenmeye olan katkısı ortaya konulmaktadır.

4.2. FNSS'de Öğrenmeye Verilen Önem

FNSS2 de değişimin sürekli olması gerektiğine inanılmaktadır. Bu değişim küçük ve emin adımlarla gerçekleşmekte ve kalıcı olması

sağlanmaktadır. Böyle bir gelişim sağlamak ancak öğrenmenin, daha doğrusu topyekün öğrenmenin sonucunda olabilir. Bu düşünceden yola çıkan FNSS, çalışanlarının, müşterilerinin ve tedarikçilerinin tümünü eğitime tabi tutmaktadır. Sadece bir yıl, iki yıl değil, bu faaliyet kuruluşundan bu yana artarak devam etmektedir.

FNSS, kendi çalışanlarının yanında tedarikçilerine de eğitim vermektedir çünkü; bu eğitimlerin sonucunda alınacak parçalar istenen seviyede olacaktır, arzu edilen kalite ve verim sağlanacaktır. Satışını yaptıktan sonra müşterilerine eğitim vermektedir çünkü; bu sayede müşteriler ürünleri en etkin şekilde kullanabileceklerdir. Pek tabii bu eğitimler esnasından kurulan ilişkiler, alınan geri beslemeler, örgütün kendini geliştirmesi için bulunmaz fırsatlar yaratmaktadır.

FNSS yönetimi; çalışanlarını, müşterilerini ve tedarikçilerini öğrenmeye teşvik ederken, kendisi için de önemli gördüğü yurt içi ve dışı seminerlere katılmayı, önemli yönetici eğitimlerini almayı ihmal etmemektedir. Yine benzer nedenlerle eğitim merkezi, belirli aralıklarla (bir-iki ayda bir) yeni dünya düzenini takip eden yerli ve yabancı politikacı, devlet adamı, sanayici, öğretim görevlisi ve asker şahsiyeti FNSS'e davet ederek seminerler düzenlemektedir.

Bilgi ve öğrenmenin, kişisel gelişimin sağlanmasıyla gerçekleşeceğini gören FNSS, iletişim araçlarının yanında, kurduğu kütüphane ve dinlenme odalarında sağladığı imkanlarla eğitim programlarının dışında çalışanlarını öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye teşvik etmektedir.

4.3. FNSS'in Örgütsel İletişim Araçları

Örgütte çalışanlar arasında çatışmaların çıkması, paranın ve çabanın boş yere harcanılması, verimliliğin düşük olması, değişimin çabalarını etkileyeceğinden bu tür iletişim bozuklukları istenmeyen durumlardır.

Söz konusu iletişim bozukluklarının ne gibi sonuçlar doğurabileceğini bilen FNSS;

- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve bilgi akışının eksiksiz olmasına,

- Etkili bilgi alışverişini sağlayacak uygun sistemlerin ve alt yapının oluşturulmasına,
- Yöneticilerden çalışan ve çalışandan yöneticilere yönelik iletişimde aksaklık olmamasına daima gayret göstermektedir.

FNSS'in, iletişim zorluklarını aşmak, örgüt kültürünü oluşturmak ve bu sayede örgütsel öğrenmeyi etkin şekilde uygulayabilmek adına kullandığı iletişim araçlarından bazıları alt başlıklarda açıklanmaktadır.

4.3.1. Toplantılar

FNSS' de resmi (formel) ve resmi olmayan (informel) tarzda çok sayıda toplantı yapılmaktadır. Resmi olarak yapılanlara; her hafta müdürlerin bir araya geldiği yönetim toplantısı, iki haftada bir örgütün tüm çalışanlarından örneklem yoluyla seçilen 15-20 kişinin katıldığı ve genel müdür ile genel müdür yardımcılarının da bulunduğu "sohbet yemekleri", iki ayda bir tüm FNSS personelinin katılımıyla gerçekleştirilen ve bizzat genel müdürün, çalışanlara örgütün yaptıkları, durumu, ve yapacaklarıyla ilgili bilgiler verdiği "genel bilgi alışverişi", yıllık olarak gerçekleştirilen ve yine genel müdürün tüm çalışanları bilgilendirdiği "yıllık değerlendirme" toplantıları örnek olarak verilebilir. Verilen örnekler tüm örgüt genelini içerdiğinden, bölümler içerisinde gerçekleştirilen yıllık, aylık, haftalık ve günlük toplantılardan söz edilmemiştir.

Plansız olarak gerçekleştirilen toplantılar da bir hayli fazladır. Bunlar zaman zaman görülen ihtiyaç üzerine yönetim tarafından ilgili bölümlerle ya da çalışanların talepleriyle yöneticilerle birlikte olabilmektedir. İnsan kaynakları müdürünün her sabah, sabah çayını başka bir atölyede içmesi ve bu arada çalışanlarla sohbet etmesi, ortamın havasını soluması ya da genel müdüründen kaynak ustasına, tüm çalışanların aynı yerde ve masalarda, aynı yemekleri yemesi verilebilecek en güzel örneklerdir.

Yemek çıkışında tüm tepe yöneticilerin insan kaynakları müdürünün odasında Türk kahvesi içerek günün genel kritiğini yapmaları da, her seviyede gerçekleşen iletişimin boyutunu bize göstermektedir.

4.3.2. Açık Kapı Sistemi

FNSS'deki tepe yönetimin kendisini çalışanlardan farklı görmesi, kendisini soyutlaması gibi bir anlayışı olmadığından, çalışma ortamında da bu faktör kendini göstermektedir. İdari çalışanların bulunduğu binada, diğer beyaz yakalılarla beraber iç içe, sadece paravan ya da cam bölmelerle ayrılmış odalarda çalışan yöneticiler, kapılarını da daima açık bırakmaktadırlar.

Örgütteki çalışanlar ünvanlardan çok, işin daha iyi nasıl yapılacağı ile ilgilidirler. İşçi sağlığı ve iş güvenliği başta olmak üzere yapılan işin verimini, kalitesini, üretim hızını ve maliyetini etkileyecek her türlü öneri en alttaki bir mavi yakalı tarafından rahatlıkla genel müdüre ya da yardımcısına söylenebilmektedir. Bu sisteme örgüt tarafından "açık kapı sistemi" adı verilmiş ve FNSS'in kuruluş yıllarından bugüne değin etkin şekilde uygulanmasına devam edilmektedir.

"Açık kapı sistemi" uygulaması, belirtildiği gibi yöneticilerin kapılarını fiziksel olarak açık bırakmalarından kaynaklanmamaktadır. Amacı itibariyle bu isim kullanılmaktadır. Kullanılan sistem sayesinde çalışanlar, zaten kendilerini çeşitli ortamlarda (toplantı, yemek sırası, spor merkezi gibi) sıkça gördükleri yöneticileriyle (genel müdür dahil) yüz yüze görüşebilmekte, sorunlarını ve dileklerini aracı kullanmadan bizzat kendileri iletebilmektedirler.

Çoğunlukla olumlu sonuçlar doğuran bu uygulama sayesinde alınması gereken acil kararlar, iletilmesi gereken büyük ve anlık problemler çözülebilmektedir. Uygulamayla tepe yöneticiler, aynı zamanda birer kurmay gibi her seviyedeki yönetici ve çalışana danışmanlık da yapmaktadırlar.

4.3.3. Çalışanlara Yönelik Anketler

Örgüt içerisinde her ne kadar iletişim araçlarının tümü kullanılarak karşılıklı paylaşım sağlanmaya çalışılsa da, kendilerini ifade edemeyen ya da bunun için hiç zamanı olmayan çalışanların fikirlerini alabilmek, onları da sisteme dahil edebilmek için İnsan kaynakları müdürlüğü tarafından "Personel Görüş Alma Anketi" her yıl uygulanmaktadır.

Uygulanan anket, çalışanların gözüyle örgütün değerlendirilmesinden, arzu edilen iyileştirmelerin yönetim tarafından gerçekleştirilmesinden ve örgüt içi

gelişmelerin devamlılığının sağlanmasından dolayı önemlidir. Son sekiz yıldır uygulanan ankete katılım, yıllar geçtikçe artış göstermiştir. Bunun en önemli sebebi; uygulamadan çıkan sonuçların genel müdür tarafından tüm personele açıklanması ve sorunların çözümlenmesi yönünde somut adımlar atılması olmuştur.

2002 yılında yapılan ve toplam 113 sorudan oluşan anketin içeriği;

- İletişim – bilgilendirme ve işbirliği,
- Performans – motivasyon – verimlilik ve ücretlendirme – terfi sistemi,
- Çalışma ortamı ve iş güvenliği,
- Eğitim hizmetleri,
- Sosyal – kültürel ve sportif faaliyetler,
- Genel memnuniyet olmak üzere altı ana başlık altında toplanmış, kendi aralarında da çeşitli alt başlıklara ayrılmıştır.

Yapılan anketin sonucunda eğitim hizmetleri ve genel memnuniyet %80 dolaylarında gerçekleşerek tepe yönetimi sevindirmiş ve gelecek için atılacak yeni adımlarda cesaret vermiştir. Anket sonuçları bir öncekiyle karşılaştırmalı olarak genel müdürün tüm personele duyurmasından sonra intranette de yayımlanmıştır. Bölüm bazında yapılan değerlendirmeler ve sonuçları ise ilgili müdürlere, şeflere ve postabaşılara anlatılmıştır.

4.3.4. Çalışanlar Adına Yapılanlar

FNSS, çalışanlarının örgüte bağlılıklarını güçlendirebilmek, verimlerini artırabilmek, onlara ekip ruhu aşılayabilmek için “önce insan” kavramından yola çıkarak çeşitli uygulamalarda bulunmaktadır. Bu uygulamaların bir kısmı yukarıdaki başlıklarda açıklanmaya çalışılmış, geride kalanlardan ise ancak bir kaçı burada anlatılmaya çalışılacaktır.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği konusunda ciddi çalışmalar yapan FNSS, bu konuda hep işgücü kayıpsız günler geçirme arzusunda olmuştur. Örgütün değerleri arasında da yer alan bu kavram, profesyonel uzmanlar tarafından yönlendirilmekte, İnsan kaynakları müdürlüğü tarafından da sürekli güncel tutularak takip edilmektedir. Sürekli verilen eğitimler, çıkarılan yayınlar, duvarlara asılan slogan ve afişler, iş güvenliği amacıyla kullanılan kıyafet ve

araçlar bu bilincin ne derece yüksek olduğunu bizlere göstermektedir. Aynı faaliyetleri gören çalışanlar da örgütlerini daha bir fazla sevmekte ve yönetime olan inançları artmaktadır.

FNSS, çalışanları kadar onların ailelerini de düşünmektedir. Çalışanların başarılarında onların arkasında olan ve desteklerini esirgemeyen ailelerin, FNSS ailesi içinde yer aldığını gösteren aktiviteler düzenlenmektedir. Bunların arasında; her çalışanın ailesi ile katıldığı “yılbaşı balosu”, yine her yıl yaz aylarında düzenlenen “geleneksel piknik” ve daha küçük grupların katılımıyla gerçekleştirilen kültür gezileri sayılabilir. Aile fertlerinin de katılabildiği ve yıl içinde birkaç defa düzenlenen slogan yarışmaları, resim yarışmaları sonucunda ödül töreni niyetiyle minik ve sıcak kutlamalarla yeniden bir araya gelinmektedir.

Gerçekleştirilen çeşitli sosyal aktiviteler sayesinde pek çok FNSS çalışanı, normal şartlarda tanışma olanağı olmadığı çok farklı birimlerden personel ile kaynaşma imkanı bulabilmektedir. Yapılan tavla, pişti ve bowling turnuvaları, bakımlı spor tesislerinde gerçekleştirilen voleybol, basketbol, tenis ve futbol gibi spor müsabakaları bu tür beraberlikler için uygun ortamlar sağlamaktadır.

Tüm çalışanların yılda bir kez maddi olarak ödüllendirilmelerinin yanında, gerçekleştirdikleri yaratıcılık, yenilik, ortaya koydukları olağanüstü performans ve değişim adına yaptığı işler nedeniyle amiri, arkadaşı veya kendisi tarafından para ödülüne önerilmektedir. Önerilen adaylar arasından ödül komitesinin seçtiği kişiler (hepsi de seçilebilir) yönetim tarafından özel olarak ödüllendirilirler. Son iki yıldır verilen bu özel ödül ve benzeri ödüllerin; çalışanların yeniliğe, gelişmeye, değişmeye ve öğrenmeye olan ilgilerinin artmasında, onların daha özverili çalışmasında etkili olduğu görülmektedir.

4.4. FNSS’ de Bilgi Paylaşımı

Hatırlanacağı gibi; bilginin yaratılması, bilginin yayılması ve paylaşılması, bilginin içselleştirilmesi ve son olarak içselleşen bilginin kullanılması örgütsel öğrenme sürecinin basamaklarını oluşturmaktadır. Öğrenen bir örgüt olabilme yolunda büyük aşama kaydeden FNSS, bu basamakları eksiksiz yerine

getirmektedir. Bilginin yayılması ve paylaşılması adına da önemli girişimleri olmuştur.

Örgütün kuruluşundan bu yana çıkan ve 2003 yılının sonunda 51nci sayısına ulaşan “FNSS’in İçinden” dergisi, örgüt içerisinde bilginin paylaşılmasında ve iletişimin kurulmasında önemli bir rol üstlenmiştir. FNSS’de meydana gelen olaylar, gelen ziyaretçiler, yapılan eğitim faaliyetleri, sosyal aktiviteler, yeni düşünceler, makaleler ve burada sayılmayan pek çok konuda FNSS çalışanı bilgilendirilmekte ve tabii gerektiğinde yönlendirilmektedir.

En az dergi kadar etkili ve iletişim alanında teknolojinin son imkanlarını çalışanlarına sunan FNSS, dört yıl önce kendi network ağını kurmuştur. Oluşturulan Intranet sayesinde, idari personele ait tüm bilgisayarlar ile atölyedeki çalışanların kullanımına sunulan bilgisayarlar hem örgütün web sayfasına girebilmekte hem de anında ve sürekli internete ulaşabilmektedir. Böyle bir imkanla gereksiz tüm yazışmaların önüne geçilmiş, büro faaliyetlerinde sadeleşmeye gidilmiş, tüm çalışanlarla anında iletişim kurabilme ve bilgi aktarabilme imkanına kavuşulmuştur. Çalışanlar, dünyanın neresinde olursa olsun istenilen ya da ihtiyaç duyulan bilgiye süratle ulaşabilmektedir.

İnsan kaynakları müdürlüğü tarafından düzenlenen FNSS web sayfasında, iş dünyasından sağlık haberlerine, ekonomiden sanata, örgüt haberlerinden genel müdürün koyduğu örgüt hedeflerine, maaş zammından servis saatlerine, yeni iş yasasından yeni projelere değin çalışanların kullanabileceği tüm bilgiler mevcuttur. Hatta anında isteklerini ulaştırabilecekleri bir bölümde bulunmaktadır.

Bilgi paylaşımını sağlayan diğer araçlar ise; çeşitli konularda basılmış el kitapları, iş kılavuzları, broşürler, posterler, çeşitli yerlere yazılmış sloganlar ve eğitim amacıyla hazırlanmış CD’lerden oluşmaktadır.

4.5. FNSS’ in Örgüt Kültürü

Örgüt üyeleri tarafından benimsenen inançlar, değerler ve varsayımlarla kökleşen derin yapı olarak tanımlanan örgüt kültürü, örgütlerin geleceğini yönlendiren, ortaya çıkan zorlukların aşılmasını sağlayan ve istenen gelişmenin gerçekleşmesine yardımcı olan temel taşlardan bir tanesidir. Örgüt kültürünün

bu özelliklerini iyi bilen FNSS yönetimi, örgütün itici gücü olarak gördüğü çalışanlarını, örgütün ana hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek için gayret sarf etmiştir.

FNSS'in ana hedeflerinden birisi olan değişimi sürekli hale getirebilmenin belki de en önemli destekçisi, örgüt kültürünü değişime açık, yaratıcı, öğrenmeyi alışkanlık haline getirmektir. İşte bu doğrultuda FNSS yönetimi de başta tepe yöneticiler olmak üzere TKY felsefesi uyarınca hareket etmeye, takımlar halinde öğrenmeye ve iletişim kurmaya karar vermişlerdir. Verilen kararlar örgütün daha ilk yıllarından itibaren hayata geçirilmiş ve bu doğrultuda sağlanan eğitim desteği en yüksek seviyelere ulaştırılmıştır. Bu kapsamda uygulanan eğitim programları hem örgüt kültürünün istenen seviyede gelişmesine yardımcı olmuş, hem de arzu edilen değişime yönelik örgütsel öğrenmenin çalışanlarda oluşturulması konusunda destek sağlamıştır.

FNSS'de yapılan incelemeler esnasında, uygulanan yeni yönetim tekniklerinin başarıya ulaşması amacıyla geliştirilmeye çalışılan örgüt kültürünün "Grid Eğitimi" adı verilen bir organizasyon geliştirme programı sayesinde büyük aşama kaydettiği görülmüştür. Takım içinde ve takımlar arasında verimli ve etkili işbirliğinin geliştirilmesi sayesinde değişim sürecine yardımcı olmayı amaçlayan program, değişimin tepeden inme veya kaderine bırakılmış şekilde oluşması yerine, sistematik bir şekilde oluşmasını sağlamaktadır.

FNSS yönetiminin değişime yönelik aldığı kararlar ve attığı adımlar doğrultusunda, Ocak 1997 tarihinde almaya başladığı "Grid Eğitimi" programı, örgüt içerisinde tüm çalışanlara farklı bakış açıları, farklı süre ve içeriklerle verilmiştir. Grid organizasyon geliştirme programının toplam uygulaması; bireysel gelişme, takım kurma ve çatışma çözme şeklindeki özel hedefleri olan üç ayrı aşamadan oluşmaktadır. FNSS, bu geliştirme programının birinci basamağını merkezi ABD'de olan bir yönetim danışmanlık şirketinin Türkiye'deki temsilcisinden almıştır. Geçen süreç içerisinde alınan sonuçların, örgüt yönetimi tarafından ve yapılan anketlerde çalışanlar tarafından beğenildiğinin ortaya çıkmasıyla programın ikinci aşamasına geçilmeye karar verilmiştir. İkinci aşaması takım kurma olan ve fonksiyonel takımlarda işbirliğinin

geliştirilmesini amaçlayan programın eğitimleri 2002 yılında alınmış olup, uygulamalarına halen devam edilmektedir.

Sonuç olarak kültürel bir değişim olmasını isteyen FNSS, hem örgüte verimlilik getiren hem de takım çalışmalarıyla sinerji sağlanmasına yardımcı olan bu ve benzeri programların uygulanmasına devam etmektedir. Eğitimde sürekliliğin esas olması, sağlam bir örgüt kültürünü oluşturduğu gibi, örgütün değişime açık olmasını da sağlamaktadır.

4.6. FNSS' de Örgütsel Öğrenme ve Sürekli Değişim İçin Yapılanlar

FNSS'de örgütsel öğrenme ve sürekli değişim adına yapılan pek çok şey mevcuttur. Örgüt yönetimi bu hedefe ulaşabilmek için başta çalışanlarını yönlendirmekte, ardından tedarikçilerini geliştirmekte ve en nihayetinde müşterilerinden öğrenmek suretiyle mükemmele ulaşmayı amaçlamaktadır.

Çalışanlarını yönlendirebilmek için özellikle onların temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmış, bu anlamda onların; güvenlik, ait olma, malî boyut, sosyal imkan gibi ihtiyaçlarını karşılamıştır. Dolayısıyla çalışanlarından yüksek verim elde edebilmek için gerekli yükümlülüklerini yerine getirmiş ve onları, verdiği eğitimlerle sürekli bilgili kılmıştır. Aile bilincinde olan tüm çalışanlar da böylece verilen ev ödevlerini yaparak, aile büyüklerinin isteklerini yerine getirmiştir.

FNSS, tedarikçilerinden elde ettiği ürünlerle daha kaliteli ve kusursuz üretim yapacağını düşündüğünden; onların eğitimleriyle sürekli ilgilenmiş, onlara değer vermiş ve onlarla iletişimi üst noktalarda tutmaya çalışarak yürüttüğü değişim programına onları da dahil etmiştir.

FNSS, müşterilerinin fikirlerine saygı duyarak, onların taleplerini yerine getirmeye çalışmıştır. Çünkü amacı kar elde etmek ve bu sayede varlığını sürdürmek olan her örgüt gibi FNSS de müşterilerinin beğenisini kazanmak ve yeni pazarlar bulmak peşindedir. Zaten değişim kararının başındaki temel etken de; yeni tasarım ve emsallerinden daha uygun fiyatlı ürünle potansiyel müşterilerinin karşısına çıkmaktır. Bu felsefeden hareketle müşterilerinden aldığı geri beslemeye önem vermiş ve AR-GE faaliyetlerini artırmıştır. Yapılan hatalardan ders çıkardığı gibi, bu hataları gidermeyi ve yeni teknikler geliştirmeyi bilmiştir. Onları da değişime dahil etmiş ve sürekli eğitmeyi ihmal

etmemiştir. İletişimi güçlü tutarak onların her zaman yanında olduğunu göstermiştir. Sunduğu kalite güvencesi ve garanti kapsamını üç yıla çıkardığı yedek parçalarıyla bu sektörde aranılan bir kuruluş olma yolunda ilerlemektedir.

FNSS, oluşturduğu dokümantasyon sayesinde oldukça iyi örgüt hafızasına sahiptir. Eğitim merkezinden üretim bölümüne, ürün geliştirmeden pazarlamaya kadar her bölüm kendi içerisinde iyi tasniflenmiş ve gereksiz olanlarından ayıklanmış şekilde bilgileri saklamaktadır. Oluşturulan arşiv sayesinde öğrenilmiş bilgilere ulaşım çok daha kolay olmaktadır. Tabii bu sistemin oluşturulan network ağında da kullanılıyor olması işlemleri daha da hızlandırmaktadır. Güçlü örgütsel hafızasıyla FNSS, kendi geleceğini yaratan örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Savunma sanayi gibi zor bir sektörde başarılı olmaya çalışan, büyük yatırımlar yapan, üretimini gerçekleştirdiği zırhlı araçlar konusunda dünya çapında marka olmaya çalışan FNSS, bu hedefleri yerine getirebilmek için güncel yönetim uygulamalarını takip ederek, kendi bünyesine uyarlamaya çalışmaktadır. Bu uygulamalar, örgütün kurulduğu ilk günlerden günümüze kadar artarak devam etmiştir.

FNSS, başlangıcı ve temeli TKY'ne dayanan, sürekli gelişmeyi ve değişmeyi, bu amaçla örgüt olarak öğrenmeyi kendisine ilke edinmiş bir işletmedir.

Gerçekleştirmeye çalıştığı değişimde çalışanlarına önem vermiştir. Tepe yönetim yapılmak istenen her yeni faaliyet konusunda düzenlediği sohbet yemekleriyle, bilgilendirme toplantılarıyla ve aktif olarak kullandığı İtranet vasıtasıyla onların nabzını tutarak, kendi düşüncesini olgunlaştırmış ve sonrasında yapılacak değişimle ilgili kararlarını almıştır. Böylece çalışanlar, hem yeni uygulamaları önceden öğrenmiş ve kendilerini hazırlamış, hem de yönetime katkıda bulunmuş olmaktadır. Yönetim ise düşüncelerini çoğu zaman paylaşmış ve alınan kararlarda çalışanlarını en azından iknaya çalışmıştır.

Örgüt, yönetimde bulunan lider vasıflı yöneticiler sayesinde değişime açık, çalışanlarına güvenen, onların samimiyetlerine inanarak bir aile bilinciyle çalışmalarını sürdürmektedir. Başta örgütün tepe yönetimi olmak üzere tüm seviyelerdeki çalışanlara grid eğitimi aldırılarak etkili iletişim, işbirliği ve takım çalışmasına yönelik gelişim sağlanmaya çalışılmıştır. Bu atmosfer içerisinde; insana ve çevreye saygılı olmak, iş ahlakı ilkelerine bağlılık, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek ve eğitilmiş bireylerle ekip çalışması yapmak, sürekli gelişimin temeli olarak ortaya konulmuştur.

Değişmeyi ve gelişmeyi gerçekleştirebilmek için öğrenmenin şart olduğunu düşünen FNSS yönetimi, öncelikle bireyleri eğitimle güçlendirmeyi, sonrasında ise topyekün öğrenmeyi hedeflemiştir. Bu amaçla oluşturulan çok güçlü ve etkin bir Eğitim Merkezi sayesinde her seviyedeki çalışan için, en yüksek düzeyde eğitim alınabilecek eğitim programları, seminerler ve kurslar planlanarak uygulanmaktadır. Bu eğitimlere her yıl personelin %90'undan fazlası katılmakta ve ortalama 30 saat eğitim verilmektedir. Eğitim merkezi tarafından çeşitli şekillerde yapılan geri beslemelerle verilen eğitimden alınan verim, hem çalışanlar hem de amirler tarafından bildirilmektedir, böylelikle eğitim merkezi tarafından sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmektedir. Aynı merkezde oluşturulan güçlü bir arşiv sayesinde örgüt hafızası da geliştirilmektedir. Elde edilen bilgi birikimi ise örgüte mal edilerek içselleştirilmiştir.

Örgüt içinde bilginin yayılması, paylaşılması ve böylece çoğalarak daha faydalı alabilmesi için iletişim araçları etkinlikle kullanılmaktadır. Son yıllarda iyice benimsenen ve örgütün hemen her yerinden ulaşılabilen İtranet ağı bu konuda en etkin olan iletişim aracıdır. Bunun yanı sıra çıkarılan FNSS dergisi, kullanılan afiş ve pankartlar, yapılan büyük çaplı toplantılar, ses yayın sistemi de bilginin yayılmasında ve paylaşılmasında kullanılan etkili iletişim araçlarıdır.

FNSS, sadece çalışanlarının eğitilmesini değil, aynı zamanda müşterilerinin de eğitilmesine büyük önem vermektedir. Üstelik bu eğitimler yurtiçinde Türk Silahlı Kuvvetlerine olduğu gibi, yeri geldiğinde yurtdışında Birleşik Arap Emirlikleri ve Malezya gibi dünyanın öbür ucunda dahi olabilmekte, böylece müşteri ile iletişim ve karşılıklı bilgi alışverişinin sürekliliği sağlanabilmektedir. Örgüt bu ilişkilere gereken önemi vererek müşterilerinden

öğrendiklerini gelecek aşamalarda üretimine faydalı olacak şekilde yansıtmakta ve gerekli gördüğü değişiklikleri yapmaktadır. Ayrıca müşterilere verilen bu eğitimler esnasında son teknolojinin getirdiği tüm avantajlar ile dünyada uygulanan yeni teknikler takip edilmekte ve büyük ölçüde kullanılmaya çalışılmaktadır. Dünyanın sayılı işletmesi tarafından geliştirilebilen ve Türkiye’de de sadece TÜBİTAK’ın mali desteği ile FNSS tarafından üretilen “Lojistik Ustadı” adlı ilk Etkileşimli Elektronik Teknik Talimname bu konudaki en yeni örnektir.

FNSS faaliyette bulunduğu sektörde başarıyı yakalamak, değişimin öncüsü olmak ve dolayısıyla dünya üzerindeki en iyi zırhlı araç üreticisi olabilmek için yaratıcılığa ve yeni buluşlara da gereken önemi vermektedir. Örgüt bu amaçla çeşitli teşviklerde bulunmakta; rekabet ortamı yaratmakta ve çalışanlara yönelik ödüllendirmelerde bulunmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda AR-GE bölümüne büyük önem verilmiş, bu bölüm büyütülmüş ve fonksiyonu genişletilmiştir. Hatta son olarak; faaliyete girmesiyle sektöründe baştan sona siparişe göre tasarım ve üretim yapabilir hale gelmesini sağlayacak olan AR-GE bölümüne bağlı bir “tasarım evi” oluşturulmuştur. Gerçekleştirilmeye çalışılan bu proje ile değişim adına büyük bir aşama katedilmiş olacaktır.

Kendini sürekli geliştirme çabasında olan FNSS yönetimi, üretimde bulunan araçlarında kullanılan parçaların %100 yerli hale getirilebilmesi için büyük bir çalışma başlatmıştır. Yapılan çalışmalarla 2003 yılı için araç başına değeri yaklaşık 26.000 ABD Doları tasarruf sağlanmıştır. Bu konuda gerçekleştirilen değişim, örgütün kayda değer tasarruf ve milli ekonomiye katkı sağlamasına neden olmuştur. Bu katkı yerlileştirme ile sınırlı kalmamış, yedek parça ve bakım-onarım sisteminde gerçekleştirilen yeniliklerle devam etmiştir. Lojistik destek konusunda kullanılan eğitim programları ile malzeme tedarik programlarının geliştirilmesi ve interaktif hale getirilmesiyle Türkiye’de bir ilkin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

Tüm çalışanlarla büyük bir ahenk içerisinde olmaya özen gösterilmiş, hedeflenenlerin gerçekleştirilmesi için geliştirme ve düzeltme grupları kurulmuş, takım çalışmaları yapılmış, öğrenmeyi destekleyecek bir kültür oluşturulması sağlanmıştır. Kalite liderlik takımı, yeni düzen ekibi (5S), geliştirme grupları ve

pek çok faaliyet için oluşturulan ekipler ile örgüt içerisindeki dayanışma, kaynaşma ve birlik olma ruhu geliştirilmiştir. Örgüt kültürüne verilen önem nedeniyle; örgüt içinde ve örgüt içindeki takımlar arasında verimli ve etkili işbirliğinin gerçekleştirilebilmesi, iletişimin en yüksek seviyeye getirilebilmesi için gerekli, uzun soluklu ve tüm personeli kapsayan eğitim programları uygulamaya konulmuştur. Kalıcı ve yapıcı bir değişimin gerçekleştirilebilmesinin öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt kültüründen geçtiği unutulmamıştır.

Her aşamasında çalışanlar tarafından benimsenmiş, öğrenmeye açık bir örgüt kültürüyle, değişimin sürekliliği ve etkinliği bir bakıma sigorta altına alınmıştır. Tüm paydaşların, değişim ve öğrenme konusunda yapılanlara her aşamada katılım sağlanması, işletmedeki değişime yönelik örgütsel öğrenme uygulamasının varlığını bize göstermektedir. Dolayısıyla denilebilir ki; FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.'de örgütsel öğrenmeyle elde edilen ve halen devam eden bir değişim söz konusudur. FNSS bu özellikleri ve uygulamalarıyla bize güzel bir örnek oluşturmaktadır. Günümüz koşullarında, dünya pazarında rakipleriyle boy ölçüşebilecek konuma gelmek isteyen işletmeler için, yukarıda anlatılan yönetim sistemine benzer bir sistemin uygulanması uygun bir hareket tarzı olacaktır.

SONUÇ

Dünya; toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel ve teknolojik bir değişim ile yenilenme süreci içerisinde. Bu koşullar altında görev yapmaya çalışan ekonomik birer birim olan organizasyonlar, çevrelerinde meydana gelen söz konusu değişimlere gösterdikleri uyumla orantılı olarak varlıklarını sürdürebilmektedirler. Değişimin örgütlerde bir yaşam biçimi ve felsefesi olarak benimsenmesi, günümüzün önemli bir gündem maddesini oluşturmaktadır.

Günümüzde değişimi kontrol altında tutmak ve değişime hükmetmek için değişimin kaynağı olmak, değişimi yaşayabilmek için ise onu takip edebilmek gerekmektedir. Değişim, bulunulan koşullar sebebiyle kontrol altına alınmasa dahi en azından yaşanmak zorundadır. Bu sayede örgütün devamlılığı da sağlanmış olacaktır. Aksi halde örgütün varlığını sürdürebilmesi güçleşecektir.

Yöneticiler değişimi gerçekleştirirken, artık örgütlerin öğrenme hızını artırmaları gerektiğini, aksi halde öğrenme potansiyeli yüksek rakip örgütlerin onları hızla geçeceğini bilmektedirler. Öğrenme potansiyelinin yüksek olmasını sağlayan ise örgüt çalışanlarından başkası değildir. Bu konuda çalışanların göstereceği performans örgütün değişebilme yeteneğini doğrudan etkileyebilecektir. Çünkü çalışanlar örgütlendikçe bunları çalışma hayatlarında uygulayacaklar ve arzu edilen değişime doğru ilerleyebileceklerdir.

Sürekli öğrenebilen bir örgüt yaratmanın yolu; yaşam boyu öğrenen çalışanlardan ve öğrenen örgütlerden geçer. Bireyin öğrenmesi grupların öğrenmesini, grupların öğrenmesi de organizasyonun öğrenmesini sağlayacaktır. Birbirlerinin sonuçlarıyla etkileşerek gelişen bu süreçte öğrenmeyi sağlayan eğitim faaliyeti de son derece önemlidir. Organizasyon içerisinde oluşturulacak iyi bir eğitim bölümü sayesinde, örgütsel öğrenmeyi sağlayıcı ortam yaratılacaktır. Bu ortamı yakalayan örgütler de; kendi sorunlarını çözmeye, yeni fikirler üretmek için kapasitelerini artırmaya ve kendi geleceklerini belirlemeye olanak bulacaktır. Kapsamlı bir eğitim bölümünü lüks olarak gören organizasyonlar ise, ya örgüt dışından profesyonel yardım almak suretiyle bu eksikliklerini giderme yoluna gidecekler ya da büyük savaşların ve

mücadelelerin yaşandığı çalışma hayatında gelecek kaygısı taşımaya mahkum olacaklardır.

Dünyadaki küreselleşme eğiliminin artmasıyla hızlı bir değişim faaliyetine giren iş dünyası, bu değişime ayak uydurabilen örgütleri kalıcı yapmaktadır. Organizasyonlar bazında kalıcı olmanın kriteri, değişimin öncüsü olmayı gerektirmektedir. Bu yapıdaki bir örgüt, dışarıdan gelebilecek tüm bilgilere açık bir sistem özelliği taşımalı ve bu bilgileri öğrenip kendilerine uyarlayarak yeni bir bilgi seviyesine sahip olabilecek şekilde organize olmalıdır. Yani bilgi öğrenilerek o örgüte mal edilmelidir, sonrasında ise paylaşılarak yeni bilgi üretilmelidir. Sonuçta bu bilgi yaratıcılıkla birleşecek ve üretimi gerçekleştirilen üründe ya da sunulmaya çalışılan hizmette kendini gösterecektir.

EKLER

EK	<u>Sayfa</u>
1. TEPE YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞME SORULARI	123
2. ÇALIŞANLARA İLİŞKİN GÖRÜŞME SORULARI	126

EK 1. TEPE YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞME SORULARI

1. İşletmenin değişime nasıl karar verdi?
2. Hangi alanda bir değişim gerçekleştirme ihtiyacı hissettiniz?
 - a. Stratejik değişim
 - b. Teknolojik değişim
 - c. Yapısal değişim
 - d. Kültürel değişim
3. İşletmenizde değişim kararını kimler aldı?
4. Değişim kararı alındığında orta kademe yöneticilerin fikirleri ya da desteği alındı mı?
5. Değişim kararının alınmasıyla hedefler belirlendi mi? Bu hedefler çalışanlara verilip açıklandı mı?
6. Çalışanların değişim kararına ilk tepkileri ne oldu?
7. İşletmenizi değişime zorlayan etkenler nelerdi?
 - a. Örgüt içi faktörler mi? (örgüt yapısı, kullanılan teknoloji, tepe yönetimi, örgüt kültürü)
 - b. Örgüt dışı faktörler mi? (doğal çevre, teknolojik çevre, rekabet koşulları, müşteri talepleri, sosyo- kültürel çevre, ekonomik koşullar, yasal değişiklikler, bilgi teknolojilerindeki değişim.)
8. Örgütünüzde değişimi gerçekleştirirken hangi yöntemi uyguladınız?
 - a. Tepeden inme (baskıcı)
 - b. Tabandan gelen
 - c. Paylaşım yoluyla değişim
9. İşletmenizde yapısal değişikliklere gidildi mi? Gidildiyse bu hangi bölümlerde ve nasıl oldu?
10. İşletmenizde değişimle birlikte hangi yönetim teknikleri uygulandı?

EK 1. Devam

11. Değişim kararının alınmasıyla birlikte işletmede ne gibi teknolojik değişimler yaşandı?
12. İşletmenizde örgütsel değişimin bir parçası olan bilginin paylaşılması nasıl ve hangi yöntemlerle gerçekleştirilmektedir?
13. Değişimin sürekliliğini sağlayabilmek için işletmenizde kültürel bir değişim gerçekleştirildi mi?
14. Sizce örgütsel değişimi gerçekleştirirken örgütsel öğrenmenin rolü nedir?
15. İşletmenizde örgütsel öğrenme nasıl gerçekleşti?
 - a. Geçmişten ve yaptığınız hatalardan yola çıkarak mı?
 - b. İlişki içerisinde olduğunuz müşterilerinizden mi?
 - c. Faaliyet gösterdiğiniz sektörde söz sahibi bir başka şirket ya da şirketleri örnek alarak mı?
 - d. Örgüt içerisinde çalışanından yöneticisine topyekün çalışıp sürekli gelişerek ve değişerek öğrenmeye uygun bir ortam oluşturarak mı?
16. Aşağıdaki öğrenmeyi geliştirici faktörlerden hangilerini değişim için örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirirken kullandınız?
 - a. Paylaşılan vizyon
 - b. Öğrenmeyi sağlayıcı örgüt kültürü
 - c. Grup dinamiği
 - d. Organizasyon yapısı
 - e. Teknolojinin önemi
 - f. Çevresel faktörler
 - g. Örgütsel hafıza
 - h. Diğer

EK 1. Devam

17. Tepe yönetim olarak örgütünüzün öğrenme sürecinde çalışanlarınızın katılımının yüksek olabilmesi için ne gibi politikalar ürettiniz?
18. İşletmenizde değişim için nasıl bir eğitim programı uygulandı?
19. İşletmenizde gerçekleştirilen değişim esnasında öğrenmeye yardımcı olarak hangi uygulamalardan faydalanıldı?
 - a. Çalışanlar öğrenme konusunda ödüllendirildi mi?
 - b. Takım çalışması uygulaması gerçekleştirildi mi?
 - c. Çalışanlara yönelik olarak dergi, poster veya broşür gibi dokümanlar hazırlandı mı?
 - d. Değişim ajanı tarafından çalışanlarla yüz yüze görüşme yapıldı mı? (Eğer dışardan bir değişim uzmanı kullanıldıysa.)
 - e. Gerçekleştirdiğiniz farklı uygulamalar var mı?
20. Değişim esnasında öğrenmeye yönelik tekniklerden olan ve bilgi paylaşımının en süratli şekli olan “veri iletişim ağı” işletmenizde kurulu mudur? Böyle bir ağı yeterince etkin kullandığınıza inanıyor musunuz?
21. İşletmenizde arzu ettiğiniz değişimin tamamlanma süresi ne olarak belirlendi?
22. Sizce işletmenizde gerçekleştirilmek istenen değişim hangi aşamadadır?

EK 2. ÇALIŞANLARA İLİŞKİN GÖRÜŞME SORULARI

1. Şu ana kadar nasıl bir mesleki eğitim aldınız?
2. Geleceğe yönelik olarak ne tür bir mesleki eğitim almak isterdiniz?
3. İşletmedeki unvanınız nedir?
4. Eğitim durumunuz nedir?
İlköğretim() Ortaöğretim() Yükseköğretim() Yüksek lisans()
Doktora()
5. Bildiğiniz yabancı dil/diller:
6. Bilgisayar kullanma durumunuz:
Çok iyi () İyi () Orta () Kötü ()
7. Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız?
8. Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?
9. Çalıştığınız branşta (bölümde) işinizle ilgili hizmet içi eğitime kaç kez katıldınız?
10. Çalıştığınız branşta (bölümde) işinizle ilgili işletme dışında eğitim ve toplantılara kaç kez katıldınız?
11. Sizce işletmenizde bir değişim gerçekleşiyor mu? Ne gibi bir değişim gerçekleşiyor?
12. İşletmede uygulanan değişime katkınızın ne düzeyde olduğunu düşünüyorsunuz? (Katıldığınız özel bir proje ya da çalışma grubunuz varsa lütfen onu da belirtin!)
13. Gerçekleştirilen değişim iş yükünüzü ne yönde etkiledi? İş yükünüzde artış ya da azalma olduysa bu değişim hakkındaki düşünceleriniz (yorumlarınız) nelerdir?

EK 2. Devam

14. Değişime ve öğrenmeye yönelik olarak yapığınız faaliyetlerde ne gibi zorluklarla karşılaşıyorsunuz? Bu zorluklar nelerden ya da kimlerden kaynaklanıyor?
15. İşletmenizde işinizi daha iyi yapmak için öncelikle hangi koşulların değişmesini isterdiniz?
16. Son zamanlarda çalışma ortamında iş performansınızı olumlu ya da olumsuz etkileyen bir olay var mı?
17. İş arkadaşlarınızla ilişkileriniz nasıldır? İş arkadaşlarınızla iş ortamı dışında da vakit geçirmekten hoşlanıyor musunuz?
18. Size sağlanan çalışma koşulları konusunda neler düşünöyorsunuz?
19. Amirlerinizden, işletmeniz hakkında düşünöüp tasarladığınız yenilikler ya da değişmesini istediğiniz konuların gündeme getirilmesi konusunda teşvik alıyor musunuz?
20. Sizi değişime ve öğrenmeye iten etkenler nelerdir?
21. Çalışma hayatınızda, özellikle de bu işletmede ulaşmak istediğiniz hedefler nelerdir?

KAYNAKÇA

Aksoy, H.Hüseyin. **Değişme ve Yenileşme**. Ankara: A.Üni. Milli Eğitim Bakanlığı Personeli İçin Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nce Düzenlenen Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri Ders Notları, 2000.

Altınışik, Songül. **Yönetim ve Organizasyon**. Editör: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001.

Arıkan, Semra. **Yönetim ve Organizasyon**. Editör: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001.

Aydemir, Muzaffer. "Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2000.

Bensghir, Türksel Kaya. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Braham, Barbara J. **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**. Çeviren: Ali Tekcan İstanbul: Rota Yayınları, Mart 1998.

Davranış Değiştirme ve Örgütsel Öğrenme. İnsan Kaynakları, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/davdegisorgutogren.asp>

Diñçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**. İstanbul: Timaş Basım, 1992.

_____. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayın, 5.Baskı, 1998.

Düren, A.Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**. Birinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi No:13, Şubat 2000.

Ekren, Nazım ve Aydın Argın. **Bankacılıkta Değişim Mühendisliği / Değişim Yönetimi**.

Eren, Erol. **Değişim Yönetimi**. 1985 Yılı Seminerleri, İstanbul: MESS Eğitim Kitapları Dizisi: 9, Mart 1986.

Hardjono, T.W., S.ten Have and W.D.ten Have. **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**. Çeviren: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti. İstanbul: Rem Ofset, 1.Baskı, Ağustos 1997.

KalDer Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: KalDer Yayınları, No:16, 2.Basım, 1998.

Kaye, David. **The Importance of Information**. Management Decision, c.33, Eylül 1995.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1995.

Keçecioglu, Tamer. **Bir Değişimin Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak**. Birinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, Nisan 2001.

Keser, Aşkın. **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**. www.isguc.org/askin5.htm.

Özalp, İnan. "Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1-2, 1998.

_____. **İşletme Yönetimi**. Birinci Basım. Eskişehir: Birlik Ofset, Mart 2000.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:111, 1996.

Özkara, Belkıs. **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, 1999.

Pınar, İbrahim. "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:28, S:2 Kasım 1999.

Rujagopalan, Nandini and Gretchen M. Spreitzer. “**Towarda-Theory of Stratejic Change: a Multi-Lens Perspective and Integrative Framework**”. Academy of Management Review, V.37 N.5, October 1996.

Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişme**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:185, 1979.

Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin**. Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2.Baskı, 1998.

Sucu, Yaşar. **Örgütsel Değişim**. Ankara: Elit Yayıncılık San. ve Tic. Ltd. Şti., 2000.

Tavukçuoğlu, Cengiz **Değişen Dünya ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Sistem Yönetimi Bilimleri Bölüm Başkanlığı, Ders Notları, K.H.O.

Tınaz, Pınar. **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri** İstanbul: MESS Yayın No: 334, Temmuz 2000.

Tokat, Bülent. **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**. Kütahya: Dumlupınar Üni.İ.İ.B.F., Yayın No:6, 1996.

Yazıcı, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa Yayınları, Ocak 2001).