

**ÖRGÜT GELİŞTİRME  
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:  
TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Tayfun MUTLU**

**Eskişehir, 1996**

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT GELİŞTİRME  
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:  
TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)

Danışman  
Prof.Dr. Şan ÖZ-ALP

Tayfun MUTLU

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eskişehir  
1996

## ÖZET

Örgüt geliştirmenin amacı örgütü çevreden gelen değişikliklere karşı zamanında uyumlaştırmak, etkinlik ve verimliliği artırarak örgütü daha başarılı hale getirmektir. Bu tez çalışmasında örgüt geliştirme konusu, bilinen teori ve araştırma bulgularının ışığı altında uygulamadan bir örnek kuruluş ile birlikte incelenmektedir.

Birinci bölümde konunun tanımı yapılmakta, örgüt geliştirmeye yönelik teoriler, örgüt geliştirmenin temel unsurları ile örgüt geliştirme süreci anlatılmaktadır. İş dünyasında son yıllarda yaşanan değişimin yönü ve bu gelişmelerin işletmelerin yönetim anlayışlarında, örgüt yapılarında, örgüt kültürlerinde yaptığı etkiler özetlenmektedir. Yaşanan bu gelişmelerin işletmeleri hangi yöne doğru değişmeye zorladıkları, yöneticilerin örgüt geliştirme çabalarını hangi yönde yoğunlaşmaları gerektiğine ışık tutulmaya çalışılmaktadır.

İkinci bölümde uygulamadan örnek olarak bir üretim işletmesi olan TUSAş MOTOR SANAYİİ A.ř. (TEİ) ele alınmaktadır. TEİ gerek uluslararası havacılık pazarında faaliyet göstermesi gerek yabancı ortaklı bir işletme olması nedeniyle iş dünyasında yaşanan değişimlerden en fazla etkilenen işletmelerden birisidir. TEİ henüz 10 yıllık genç bir işletme olmasına rağmen bir yandan kurumlaşmaya çalışmakta öte yandan iç ve dış pazarlardaki gelişmelerden etkilenmektedir. Bu bölümde önce TEİ tanıtılmış daha sonra işletmedeki örgüt geliştirme süreci işletmenin kuruluşundan itibaren dört ana dönem içinde analiz edilmiş elde edilen bulgular değerlendirilerek hipotezler test edilmiştir.

Üçüncü bölümde TEİ'deki örgüt geliştirme çabalarının genel bir değerlemesi yapılmış, TEİ'nin elde ettiği kazanımlar ve eksik kalan yönler yorumlanmıştır.

## **ABSTRACT**

The goal of the organizational change is to adapt organization to the changes in the market in a timely manner and by increasing the efficiency and productivity to become more successful. In this thesis, the subject of organizational development has been researched and based on the findings of the research an example establishment has been reviewed.

In the first section, the definition of the subject, theories, basic elements and the processes of the organizational development have been explained and the nature of these changes in the business world and the effect of these changes on the management, organization structure and organization culture have been summarized. In addition this section also covers the direction of progress which forces the companies to change and the direction that the managers should focus in order to develop their organizations.

In the second section a production company TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI) has been reviewed as an example of the application. TEI, a joint venture company working in an international aviation market, is effected by the extensive changes in the business world. TEI, a young company which was established only ten years ago, while trying to institutionalize on one side, on the other side gets very effected by the developments in the national market as well as the international. In this section, TEI has been introduced and then the organizational development efforts have been analyzed under four phases, the findings have been evaluated and the hypothesis have been tested.

The third section covers a general evaluation of the TEI organizational development efforts, along with the benefits and deficiencies.

## İÇİNDEKİLER

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR .....	viii
GİRİŞ .....	1

### Birinci Bölüm

#### ÖRGÜT GELİŞTİRME TANIMI, KAPSAMI VE ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ

I. ÖRGÜT GELİŞTİRME, TANIMI VE KAPSAMI.....	3
A. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TANIMI .....	3
B. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TARİHÇESİ .....	6
1. T-Grubu ve Laboratuvar Eğitimi.....	6
2. Sosyo-teknik Sistemler .....	6
3. Tutum Araştırması.....	7

C. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	8
1. Faaliyet Araştırması Modeli.....	8
2. Lewin'in Üç Adımlı Değişim Modeli .....	9
3. Planlı Değişme Modeli .....	9
D. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ VE UYGULAMASI.....	11
1. Başlama .....	11
2. Sözleşme.....	12
3. Teşhis .....	12
4. Geribesleme.....	13
5. Değişimi Planlama.....	13
6. Müdahale.....	14
7. Değerleme.....	14
8. Programı Bitirme .....	15
E. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN YÖNÜ.....	15

## İkinci Bölüm

### TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'DEKİ ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

I. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI .....	21
A. TEİ'NİN KURULUŞU VE ORTAKLIK YAPISI.....	21
B. TEİ'NİN ÜRETİM KONUSU.....	23
II. TEİ'DE ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARI.....	24
A. KURULUŞ DÖNEMİ (1985-1987) .....	25
1. Kuruluş Dönemindeki Örgüt Yapısı.....	26
2. Seçilen Modelin Amaçları ve Yararları .....	28

<b>3. Modelin Sorunları ve Çözüm Yöntemleri</b> .....	28
<b>B. İLK İŞLETME DÖNEMİ (1987-1990)</b> .....	29
<b>1. Yöneticilerin ve İşgücünün Eğitimi</b> .....	30
<b>2. Örgüt Yapısındaki Değişiklikler</b> .....	31
<b>3. İş Değerleme Çalışmaları</b> .....	33
<b>C. BÜYÜME DÖNEMİ (1990-1993)</b> .....	37
<b>1. Büyüme Döneminin Başlangıcında Örgüt Yapısı</b> .....	37
<b>2. Sürekli Gelişme Programı</b> .....	38
<b>3. Örgüt Yapısının Yenilenmesi</b> .....	39
<b>4. Sürekli Gelişme Programının Uygulanması</b> .....	41
a) Üst Yönetimin Önderliği. ....	42
b) Müşterinin İhtiyaçlarına Odaklanma.....	43
c) Tüm Çalışanların Eğitimi ve Katılımı. ....	44
<b>5. Takım Çalışmaları</b> .....	44
a) Süreç İyileştirme Takımı - SIT .....	44
b) Thruput/Workout Takımı - TWT.....	45
c) Action Workout Takımı - AWT .....	46
d) Bullet Train Takımı - BTT .....	47
<b>6. Sürekli Gelişme Programının İşletmeye Kazandırdıkları</b> .....	49
<b>7. Lider Yetiştirme Programı</b> .....	50
<b>8. Üniversite - Sanayi İşbirliği</b> .....	50
<b>9. Genel Müdürlüğün Türk Yönetimine Geçmesi</b> .....	51
<b>D. OLGUNLAŞMA DÖNEMİ (1993-.....)</b> .....	51
<b>1. TEI Vizyon Çalışması</b> .....	52
a) Sorunların Belirlenmesi.....	54
b) Çalışma Yönteminin Saptanması.....	55
c) Değişim Matrisinin Hazırlanması.....	56
d) Eski Kültür.....	58
e) Yeni Kültür.....	58
f) Vizyonun Belirlenmesi.....	60

g) Vizyon Doğrultusunda Yeniden Yapılanma.....	62
<b>2. TEI Master Planın Uygulamaya Geçirilmesi .....</b>	<b>63</b>
a) Konuların Saptanması .....	64
b) Uygulama Planlarının Hazırlanması.....	66

### Üçüncü Bölüm

## TUSAŞ MOTOR SANAYİİ'NDEKİ ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARININ SONUCU

<b>I. GENEL DEĞERLEME .....</b>	<b>68</b>
<b>II . UYGULAMADAKİ OLUMLU YÖNLER .....</b>	<b>70</b>
<b>III. UYGULAMADA EKSİK KALAN YÖNLER .....</b>	<b>73</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>74</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>i-ii</b>
<b>EKLER : .....</b>	<b>iii-viii</b>
<b>EK 1 : TEI Organizasyon Şeması (1985).....</b>	<b>iii</b>
<b>EK 2 : TEI Organizasyon Şeması (1988).....</b>	<b>iv</b>
<b>EK 3 : TEI Organizasyon Şeması (1989).....</b>	<b>v</b>
<b>EK 4 : TEI Organizasyon Şeması (1991).....</b>	<b>vi</b>
<b>EK 5 : TEI Organizasyon Şeması (1992).....</b>	<b>vii</b>
<b>EK 6 : TEI Organizasyon Şeması (1994).....</b>	<b>viii</b>



## TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>TABLO : 1</b>	Zaman İçinde rgt Kültüründeki Değişimler.....	17
<b>TABLO : 2</b>	Değişim Matrisi .....	57
<b>ŞEKİL : 1</b>	Yöneticiler Arasındaki İlişki .....	32
<b>ŞEKİL : 2</b>	Sürekli Gelişme Strateji Haritası .....	42
<b>ŞEKİL : 3</b>	Sürekli Gelişme Modeli .....	43
<b>ŞEKİL : 4</b>	Süreç İyileştirme Takımı zm Yaklaşımı.....	45
<b>ŞEKİL : 5</b>	Workout Kültürü.....	46
<b>ŞEKİL : 6</b>	Takım alışmaları Akış Şeması.. .....	48
<b>ŞEKİL : 7</b>	İşletmenin Satışları.....	71
<b>ŞEKİL : 8</b>	Satışlar/Toplam alışan Oranı.....	71
<b>ŞEKİL : 9</b>	Yönetici Sayısı.....	72
<b>ŞEKİL : 10</b>	Toplam alışan/Yönetici Oranı.....	72

## KISALTMALAR

<b>AWT</b>	: Action Workout Takımı
<b>BTT</b>	: Bullet Train Takımı
<b>G.E.</b>	: General Electric
<b>HİBM</b>	: Hava İkmal Bakım Merkezi
<b>İ.T.Ü.</b>	: İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>NTL</b>	: National Training Laboratories
<b>P.O.</b>	: Peace Onyx
<b>SİT</b>	: Sürekli İyileştirme Takımı
<b>TEI</b>	: Tusaş Engine Industries Inc. (Tusaş Motor Sanayii A.Ş.)
<b>T.H.K.</b>	: Türk Hava Kuvvetleri
<b>TLDC</b>	: Technical Leadership Development Course
<b>TLP</b>	: Technical Leadership Program
<b>TUSAŞ</b>	: Türkiye Uçak Sanayii Anonim Şirketi
<b>TWT</b>	: Thruput/Workout Takımı

## GİRİŞ

Günümüzde örgütün çevresinde olan değişikliklere zamanında ayak uydurabilmesi, rekabet edebilir olması kendini geliştirmesine bağlıdır. Ağır gelişen bir teknoloji ve dar bir pazara sahip işletmeler için mekanik yapılar yeterli olurken, hızla değişen bir teknoloji ve gelişen bir pazar ortamında yaşayan şirketler daha organik bir örgüt yapısına gereksinim duymaktadırlar. Mekanik yapılar, tipik olarak katı, hiyerarşik ve fonksiyonel sınırları iyi tanımlanmış iken organik yapılar, çoğunlukla esnek, kademe sayısı az ve duvarsız olma özelliklerini göstermektedirler.

Örgüt yapısı, örgüt içindeki pozisyonları ve bunların birbiriyle olan ilişkilerini, iletişim kanallarını formal bir biçimde tanımlamaktadır. Son yıllarda ekonomide yaşanan belirsizlik işletmelerin daha yalın örgüt yapılarına sahip olmalarını gerektirmektedir. Yeniden yapılanma; hiyerarşik basamakların azaltılması, çeşitli pozisyonların birleştirilmesi, daha düşük maliyetle çalışma, hızlı karar verme, müşteri ile iletişimin artırılması gibi yararlar sağlamaktadır.

Karar vermenin merkezden uzaklaştırılması, yetki göçeriminin yaygınlaştırılması, takım çalışmasının özendirilmesi değişimin kaynağı olmaktadır. Bu kavramların benimsetilmesi doğal olarak yalnızca yapısal değişikliklerle mümkün değildir. Davranış, tutum ve değerlerde de değişiklikler gerekmektedir.

Örgüt geliştirmenin amacı örgütü çevreden gelen değişikliklere karşı zamanında uyumlaştırmak, etkinlik ve verimliliği artırarak örgütü daha başarılı hale getirmektir. Bu tez çalışmasında örgüt geliştirme konusu, bilinen teori ve araştırma bulgularının ışığı altında uygulamadan bir örnek kuruluş ile birlikte incelenmektedir.

Birinci bölümde konunun tanımı yapılmakta, örgüt geliştirmeye yönelik teoriler, örgüt geliştirmenin temel unsurları ile örgüt geliştirme süreci anlatılmaktadır. İş dünyasında son yıllarda yaşanan değişimin yönü ve bu gelişmelerin işletmelerin yönetim anlayışlarında, örgüt yapılarında, örgüt kültürlerinde yaptığı etkiler özetlenmektedir. Yaşanan bu gelişmelerin işletmeleri hangi yöne doğru değişmeye zorladıkları, yöneticilerin örgüt geliştirme çabalarını hangi yönde yoğunlaşmaları gerektiğine ışık tutulmaya çalışılmaktadır.

İkinci bölümde uygulamadan örnek olarak bir üretim işletmesi olan TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI) ele alınmaktadır. TEI gerek uluslararası havacılık pazarında faaliyet göstermesi gerek yabancı ortaklı bir işletme olması nedeniyle iş dünyasında yaşanan değişimlerden en fazla etkilenen işletmelerden birisidir. TEI henüz 10 yıllık genç bir işletme olmasına rağmen bir yandan kurumlaşmaya çalışmakta öte yandan iç ve dış pazarlardaki gelişmelerden etkilenmektedir. Bu bölümde önce TEI tanıtılmış daha sonra işletmedeki örgüt geliştirme süreci işletmenin kuruluşundan itibaren dört ana dönem içinde analiz edilmiş elde edilen bulgular değerlendirilerek hipotezler test edilmiştir.

Üçüncü bölümde TEI'deki örgüt geliştirme çabalarının genel bir değerlemesi yapılmış, TEI'nin elde ettiği kazanımlar ve eksik kalan yönler yorumlanmıştır.

## Birinci Bölüm

### ÖRGÜT GELİŞTİRME TANIMI, KAPSAMI VE ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ

#### I. ÖRGÜT GELİŞTİRME, TANIMI VE KAPSAMI

##### A. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TANIMI

Örgüt geliştirme hakkında değişik tanımlar yapılmaktadır. Örgüt geliştirme, örgütün etkinliğinin iyileştirilmesi amacıyla davranış bilimleri ilkelerinin, örgütün stratejilerinin, yapısının, süreçlerinin kuvvetlendirilmesi ve planlı gelişimine sistematik bir biçimde uygulanmasıdır.<sup>1</sup> Örgütsel etkinlik ve verimlilik insanların iş yaşamlarının kalitesinden duydukları tatmini, örgütün kendini yeniden canlandırmasını ve zaman içinde kendini geliştirmesini kapsamaktadır. Bir başka tanıma göre örgüt geliştirme, planlı, yukarıdan yönetilen, örgütün etkinlik ve

---

<sup>1</sup>Robert E. COFFEY, Curtis W. COOK, Phillip Z. HUNSAKER, **Management and Organizational Behavior** (Boston: Austen Press), 1994, s.552.

sağlığını arttırmak amacıyla davranış bilimlerinin ilkelerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir.<sup>2</sup>

Bir yazar örgüt geliştirmeye yönelik tüm tanımları sıraladıktan sonra kendi tanımını şöyle yapmaktadır: "Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını arttırmak 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."<sup>3</sup>

Koontz ve Wehrich'in yaptığı tanıma göre örgüt geliştirme, işletmenin etkinliğini iyileştirmeye yönelik sistematik, bütünlük gösteren, planlı bir yaklaşımdır<sup>4</sup>.

Samuel C. Certo, örgütsel etkinliğinin artırılmasının üyelerinin tutum ve liderlik özelliklerinin değiştirilmesiyle mümkün olacağından yola çıkarak örgüt geliştirmenin tanımını şöyle yapmaktadır: "İnsanların değişim sürecine örgüt geliştirme denebilir. Örgüt geliştirme, insanların bazı yönlerini değiştirmeyi hedeflemesine rağmen, bu değişimlerde örgüt yapısı, teknoloji ve örgütü oluşturan diğer unsurlar temel olarak alınır."<sup>5</sup>

Bu tanımların hepsinin üzerinde durduğu bazı ortak noktalar bulunmaktadır:

- Örgüt geliştirme bir değişim sürecidir.
- Örgütün sağlık ve etkinliğini geliştirmeye yöneliktir.
- Örgütü bir bütün olarak ele alır. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek, örgüt kültürünü etkiler; yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler.

---

<sup>2</sup>Richard BECKHARD, **Organization Development: Strategies and Models** (Boston: Addison-Wesley Co.), 1969, s.9.

<sup>3</sup>Doç.Dr. Ömer DİNÇER, **Örgüt Geliştirme** (İstanbul: Timaş Basım A.Ş.), 1992, s.16.

<sup>4</sup>Harold KOONTZ, Heniz WEHRICH, **Management** (New York: McGraw-Hill Book. Co.), 1992, s.377.

<sup>5</sup>Samuel C. CERTO, **Principles of Modern Management** (Boston: Allyn & Bacon), 1989, s.295.

- Davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanından yararlanır.<sup>6</sup>

Son yıllarda örgüt geliştirmenin öneminin anlaşılması bu işi profesyonelce yapan danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Öte yandan örgütler kendi yönetici ve uzmanlarını örgüt geliştirme yaklaşımları konusunda eğitmeye başlamışlardır. Bu şekilde her iki yöntem de kullanılarak örgütlerin kendi sorunlarını saptamaları, çözüm önermeleri sağlanmaktadır.

Örgüt geliştirme uygulayıcıları, örgütün etkinliğini iyileştirme amacıyla iki temel strateji kullanmaktadırlar. Bunlar insana yönelik veya teknik-yapısal yaklaşımlardır.

İnsana yönelik yaklaşım, ihtiyaç ve değerlerin önemini vurgulamakta ve kişilerarası, gruplararası ilişkileri iyileştirmeyi hedeflemektedir. Teknik-yapısal yaklaşım iş akışı, süreçler, örgüt yapısı ile insan, teknoloji ve performansın bütünlüğü üzerine odaklanmaktadır.<sup>7</sup>

Örgüt geliştirme örgütü ve yöneticileri değiştirmeyi hedefleyen bir dizi çabayı kapsamaktadır. Örgüt geliştirme programları insani değerler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle örgüt üyelerinin tutum, güdü ve değerlerini demokratik davranış biçimine göre değiştirmektedir. Çabalar başarıya ulaştığında, bir sonraki adım, yeni öğrenilen değerlere göre örgütün yeniden yapılandırılmasıdır.

Örgüt geliştirme süreci sonunda oluşturulan yeni yapı çoğunlukla katılımcı, merkezci olmayan, geniş denetim alanına sahip, kendi planlamasını yapan ve işlerini tanımlayan gruplardan oluşmasıyla karakterize edilmektedir.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>DİNÇER, s.16.

<sup>7</sup>Harold KOONTZ, Cyril O'DONNELL, **Essentials of Management** (New York: McGraw-Hill Inc.), 1978, s.359.

<sup>8</sup>Wendell L. FRENCH, Cecil H. BELL, **Organization Development** (New Jersey: Prentice-Hall Inc.), 1978, s.21.

## **B. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TARİHÇESİ**

Örgüt geliştirmenin, nasıl ortaya çıktığını anlamak için öncelikle üç temel çalışmaya kısaca bakmak gerekmektedir. Bu çalışmalar; “T-grubu ve laboratuvar eğitimi”, “sosyo-teknik sistemler” ve “tutum araştırması”dır.

### **1. T-Grubu ve Laboratuvar Eğitimi**

İkinci Dünya Savaşının sona ermesiyle A.B.D.’de NTL (National Training Laboratories)’de T-grubu (“T” eğitimi tanımlar) çalışmaları başlamıştır. 8-10 kişiden oluşan T-grubunun amacı, katılımcıların davranışlarını incelemek ve bilgi birikimini sağlamaktır. Katılımcıların birbirlerinden geribesleme ile aldıkları kendi davranışlarına yönelik veriler, kişisel geliştirmenin kaynağını oluşturmaktadır. Katılımcılar ayrıca grup davranışları ve gruplararası ilişkileri öğrenmektedirler. T-grupları bireysel değişim için birer eğitim aracı durumundadırlar. 1950’li yılların sonlarına doğru bu eğitim şekli, endüstriyel kuruluşlarda uygulanmaya başlanmıştır. Douglas Mc Gregor, 1957 yılında Union Carbide şirketi ile birlikte çalışarak laboratuvar eğitimiyle kazanılan tecrübenin, karmaşık örgütlere sistematik olarak uygulanmasına öncülük etmiştir.<sup>9</sup>

### **2. Sosyo-teknik Sistemler**

Aynı tarihlerde, Londra’da Tavistock Enstitüsü’nden Eric Trist ve Ken Bamforth bir kömür işletmesine danışmanlık yapmaktaydılar. Bu işletmede yeni ekipman ve yeni teknolojinin devreye girmesiyle işlerin yapılaş biçiminde sorunlar yaşanmaktaydı. İşler bireyselleşip, uzmanlık gerektirdikçe, görevler bölünmüş,

---

<sup>9</sup> L. FRENCH-BELL, s.46.



verimlilik düşmüş ve işe gelmeme sorunları başgöstermişti. Trist ve Bamfort'un işin, takım çalışmasıyla ilgili sosyal öğelerinin yeni teknoloji ile birleştirilmesi yönündeki tavsiyeleri uygulamaya konulunca, verimlilik artmış, işe gelmeme yönündeki sorunlar azalmıştı. Tavistock danışmanlarının öncülük yaptığı bu yaklaşım, örgütün aynı zamanda sosyal ve teknik sistem olmasına dayanmaktadır. Bu bağlamda ister mal, ister hizmet üretsin, bütün örgütlerde teknolojik bir alt sistem vardır. Öte yandan bütün örgütler, görevlerinin etrafında birbirleriyle ilişkide bulunan insanlardan oluşmaktadır. İnsan boyutu ise örgütün sosyal alt sistemini oluşturan önemli bir unsurdur. Örgüt geliştirme tipik olarak sosyal alt sistem üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütsel değişime yönelik herhangi bir çabada bu iki alt sistem ve karşılıklı etkileşimleri gözönünde bulundurulmalıdır.<sup>10</sup>

### 3. Tutum Araştırması

Örgüt geliştirme endüstriyel örgütsel psikolojiden etkilenmiştir. 1946 yılında Michigan Üniversitesinde R. Likert'in yönlendirdiği çalışmalar, örgütle ilgili tutum araştırması aracılığı ile toplanan bilgilerin incelenmesine dayanmaktadır.<sup>11</sup> Bu yöntemde, çalışanların özellikle işletmenin yönetimine yönelik olarak değişik faktörleri nasıl algıladıkları sorularla saptanmaktadır. Toplanan verilerin incelenmesiyle örgütte her fonksiyonel birim örgütün tümüne ve kendi birimine yönelik geribesleme almaktadır. Verilerin analizi sonrası elde edilen sonuçlar tartışılmakta ve yöneticiler, tepe yönetici ile birlikte iyileştirme için gerekli önlemleri almaktadır. Genellikle verilerin analizinde, grup görüşmelerinden iyileştirme planlarının hazırlanmasında yardımcı olmak üzere bir danışman bulunmaktadır. Bu yöntem daha çok, çalışanların örgütü algılaması, tutumlarının incelenmesine yönelik olmaktadır.

---

<sup>10</sup>FRENCH-BELL, s.23.

<sup>11</sup>FRENCH-BELL, s.89.

## C. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Örgüt geliştirme, davranış bilimleri teknoloji ve teorilerinden yararlanarak örgütün kültürünü planlı bir şekilde değiştirme sürecidir. Örgüt geliştirme, uygulamada, davranış bilimlerinin çeşitli teorilerinin belirli bölümlerinden yararlı olsa da bütün bunların hepsini içine alan bir örgüt geliştirme teorisi yoktur. Bu nedenle, uygulamada herhangi bir örgüt geliştirme çabasına üç modelin yön verdiği kabul edilmektedir:

- Faaliyet araştırması modeli.
- Lewin'in üç adımlı değişim modeli.
- Lippitt, Watson ve Westley tarafından sunulan planlı değişim modeli.

### 1. Faaliyet Araştırması Modeli

Faaliyet araştırması, uygulamada çıkan problemleri açıklamak ve çözmek için veri toplama, toplanan verileri alıcı sisteme geribesleme ve bu verilere dayalı olarak faaliyeti planlama safhaları üzerinde odaklanan devirli bir değişim sürecidir.<sup>12</sup>

Bu modele göre uygulamada, önce araştırma yapılmakta, daha sonra araştırma verilerine dayanarak gereken önlemler alınmaktadır. John Collier ve Kurt Lewin'in çalışmalarından ortaya çıkan faaliyet araştırma modeli, Wendell French tarafından örgüt geliştirme sürecine doğrudan uygulanabilir hale getirilmiştir. French'in modeline göre temel unsurlar **teşhis, veri toplama, yönetime geribesleme, verilerin görüşülmesi ve yönetim ile veriler üstüne çalışma, faaliyet planlaması ve faaliyet** biçimindeki bir sırayla örgüt geliştirme sürecini oluşturmaktadır. Yönetim etkin bir şekilde birlikte çalışmayı öğrendikçe, yeni sorunlar üzerinde bu süreç tekrar edilmektedir.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>DİNÇER, s. 39.

<sup>13</sup>Gene DALTON, Paul LAWRENCE, Larry GREINER, **Organizational Change and Development** (Homewood: Dorsey Press), 1970, s.7.

## 2. Lewin'in Üç Adımlı Değişim Modeli

Lewin'e göre değişim sürecinde ilk adım **mevcut durumu yumuşatma** dır. Örgütsel değişim için, **yumuşatma** adımı, daha katılımcı bir yaklaşım amacıyla yöneticilerin eğitimi veya örgütün yönetimiyle ilgili yapılan bir araştırmadan toplanan veriler olabilmektedir. İkinci adım **harekete geçmedir**. Bu aşama, örgütün sosyal sistemini bulunduğu seviyeden yeni bir seviyeye değiştirmek için faaliyete geçme aşamasıdır. Bu faaliyet, örgütsel yapıyı değiştirmek, takım çalışmalarına yönelmek veya herhangi bir müdahalede bulunmak şeklinde olabilmektedir. **Tekrar dondurma** adımı, yeni oluşturulan davranış düzeyinin, değişime karşı korunması aşamasıdır.<sup>14</sup> Lewin'e göre, kalıcı bir değişim için önce mevcut sosyal sistemin çözülmesi gerekmektedir. Bu amaçla yüzleşme veya yeniden eğitime gereksinim duyulabilir. Sonra değişimin olması istenen yönde müdahale edilmelidir (yeniden yapılanma gibi). Bu uygulamada önemli olan yeni davranış biçimlerinin kalıcı olabilmesi için gerekli önlemlerin alınmasının gerektiğidir.

## 3. Planlı Değişme Modeli

Lippitt, Watson ve Westley'in planlı değişme modeli Lewin'in üç adımını beş aşamaya yaymaktadır.<sup>15</sup> Bu beş aşama şöyle olmaktadır:

- a) Değişim ihtiyacının geliştirilmesi.
- b) Değişim ilişkisinin kurulması.
- c) Değişime doğru yönelme.
- d) Değişimin gerçekleşmesi ve genelleme.
- e) Sonuç ilişkisini başarma.

---

<sup>14</sup>Warner BURKE, **Organization Development** (Reading: Addison-Wesley Publishing Co.), 1994, s. 55.

<sup>15</sup>BURKE, s. 59.

Birinci aşamadaki değişme ihtiyacı üç şekilde ortaya çıkabilir: i) Yönetimle yapılan görüşmelerden çıkan verilere göre değişme ihtiyacının, değişim uzmanı tarafından saptanması. ii) Üçüncü bir şahsın değişme ihtiyacını görmesi ve değişim uzmanı ile yöneticileri biraraya getirmesi. iii) Yönetimin kendi gereksiniminin farkına varması ve danışma ihtiyacı duyması.<sup>16</sup>

İkinci aşama değişim ilişkisinin kurulması, yönetim ile değişim uzmanı arasında birlikte çalışma çabalarının uyumu ve geliştirilmesi dönemidir.

Üçüncü aşamada, değişim uzmanı, örgütü anlamaya çalışmakta, sorunlu alanlarla ilgili veri toplamaktadır. Bu aşamada amaçlar ve müdahale kararlılığı saptanmakta, alternatifler incelenmektedir. Niyetler gerçek değişme çabalarına dönüşmektedir. Yeni bir örgüt yapısı ortaya konmakta ya da özel bir eğitim programı uygulanmaktadır.

Değişimin gerçekleştiği dördüncü dönemde, değişim sistemin diğer parçalarına da yansıtılmaktadır. Önceki aşamalarda elde edilen momentin kalıcı olması ile ilgili mekanizmalar kurulmaktadır. Bu dönem, sürecin kurumlaştığı dönemdir. Kurumlaşmanın sağlanabilmesi için, örgüt üyelerinin planlama ve harekete geçmede tam katılımı gerekmektedir. Katılım beraberinde yeni normlara uyumu getirmektedir. Yeni bir örgütsel yapı ortaya çıkabilmektedir; bu ise ilişkilerin yeniden düzenlendiği bir örgüt şeması ya da yeni bir kültür olabilmektedir.

Son aşamada alıcı ile değişim uzmanı arasındaki ilişkinin bitmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yönetim, değişim uzmanına bağımlı kalır. Bu aşamada başarmak istenen konu örgütün içinde uzmanlık yaratarak, sistemin gelecekte sorunlarını kendi kendine çözmesini sağlamaktır. Planlı değişme süreci, herbiri bir önceki safhaya bağlı olarak kurulan bir faaliyetler dizisidir ve değişmeyi başlatma ve yürütmede faydalıdır.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>BURKE, s. 60.

<sup>17</sup>DİNÇER, s. 39.

## D. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ VE UYGULAMASI

Örgüt geliştirme, çeşitli aşamalardan oluşan uzun dönemli örgütsel iyileştirme sürecidir. Örgütlerde fonksiyonel, yapısal, teknik ve kişisel ilişkilere sistem yaklaşımının uygulanmasıdır. Örgüt geliştirme programları sorunların sistematik bir biçimde analizine ve üst yönetimin aktif bir şekilde değişim çabalarını desteklemesine dayanmaktadır.<sup>18</sup> Bir örgüt geliştirme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

- Başlama
- Sözleşme
- Teşhis
- Geribesleme
- Değişimi planlama
- Müdahale
- Değerleme
- Programı bitirme

### 1. Başlama

Örgüt geliştirme ihtiyacının belirlenmesi ve yönetim ile örgüt geliştirme uzmanı arasında ilk temasın sağlanması başlama aşamasını oluşturmaktadır. Örgüt geliştirme uzmanı şirket içinden bir kişi olabileceği gibi profesyonel bir danışman da olabilir. İlk temaslarda danışmanın deneyimlerinin, mevcut duruma uygun olup olmadığına bakılmaktadır. Bu aşamada danışman, şu hususları değerlendirmektedir:

- Örgüt ile uyumlu çalışma olasılığı.
- Katılımcıların motivasyonu ve değerleri.

---

<sup>18</sup>Donald HARVEY, Donald.R. BROWN, **An Experiential Approach to Organization Development** (Sydney: Prentice-Hall International), 1988, s.43.

- Örgütün değişikliğe hazırlıklılığı.
- Değişme çabasının desteklenmesi için kaynakların hangi ölçüde kullanılacağı.
- Değişim için yönetimin karar verme gücü.

Bunların yanısıra örgütün değişime hazır olması ile ilgili faktörler arasında, üst yönetimin esnekliği, iş sözleşmelerindeki kısıtlamalar, örgüt geliştirme ile ilgili önceki deneyimler, örgütün tasarımına göre yapısının esnekliği, katılımcıların beşeri ilişkileri sıralanmaktadır.

## 2. Sözleşme

Yönetim ile danışman arasındaki ilişkinin geliştirilmesi örgüt geliştirme programının başarılı olup olmamasında oldukça önemlidir. Yönetim ile danışman arasında beklenti ve zorunlulukların karşılıklı paylaşılması bir çeşit psikolojik sözleşmenin oluşmasıdır.<sup>19</sup> Öte yandan kimi durumlarda formel bir sözleşme de gerekebilir. Formel olsun ya da olmasın bir sözleşmede bu ilişkiden her iki tarafın da ne beklediği açıkça belirtilmelidir. Örgüt geliştirme programına ne kadar zaman verileceği, maliyetinin ne olacağı, tarafların hangi temel kurallar altında çalışacağı belirlenmelidir.

## 3. Teşhis

Teşhiste iki kademe vardır: **Verinin toplanması ve analiz edilmesi**. İlk veriler danışmanın kendi gözlemlerine dayanmaktadır. Daha sonra görüşmeler, anketler, performans kayıtlarından yararlanma gibi sistematik yöntemler kullanılmaktadır. Toplanan verilerin tümü danışman tarafından biraraya

---

<sup>19</sup>HARVEY-BROWN, s.45.

getirilmekte, yönetimin kolayca anlayacağı ve gerekli önlemlerin alınabileceği bir şekilde özetlenmektedir.

Toplanan verilerin anlaşılması ve örgütsel terimler içerisinde değerlemesinin yapılması çok önemlidir. Örgüt geliştirmenin değişime sistematik bir yaklaşım gerektirdiğinden veriler genelde sistem diliyle anlatılır. Karmaşık verilerin sistematik bir şekilde organize edilmesi amacıyla çeşitli modeller bulunmaktadır. Danışman, bu modeller arasından kendi yaklaşımına en uygun olanı seçmektedir.

#### **4. Geribesleme**

Verimin etkin bir şekilde analiz edilmesi bu aşamayı önemli ölçüde etkilemektedir. Önce tepedeki yönetici ile yalnız olarak daha sonra tüm grup ile bir dizi toplantılar yapılmaktadır. Geribesleme üç aşamada olmaktadır. Önce danışman toplanan verilerin ve ön analizin bir kopyasını dağıtmaktadır. Sonra genel görüşme yapılmakta, açıklayıcı sorular sorulmaktadır. En sonunda durumun saptaması yapılmaktadır. Danışmanın yaptığı analizde bir takım değişiklikler olabilmektedir. Bu şekilde danışman yönetim ile örgütün mevcut durumu üzerinde nihai teşhise varmak için çalışmalarını birlikte yürütmektedir.

#### **5. Değişimi Planlama**

Bazan bu aşama, geribesleme aşamasıyla içiçe geçebilmektedir. Teşhisin doğruluğu anlaşılır anlaşılmaz alınacak önlemler hemen saptanmaktadır. İyi bir teşhis müdahalenin biçimini yönlendirmekte ve uygulamada adım adım ne yapılacağına yönelik planlama yapılabilmektedir. Teşhis ne kadar karmaşık ya da örgüt ne kadar büyük ise o ölçüde planlama ile geribesleme dönemleri arasına süre bırakılmaktadır. Ancak bu sürenin bir haftayı geçmemesine dikkat edilmektedir. Bu sürenin geçmesi geribesleme bilgisinin sindirilmesi ve planlama

süreci için daha fazla hazırlanılmasına fırsat yaratmaktadır. Planlama aşamasının amacı, saptanan sorunlarla ilgili doğru adımların atılabilmesi için alternatif çözümler üretmektir. Danışman, yönetim ile birlikte bu alternatif çözümlerin sonuçlarını önceden keşfetmeye çalışmaktadır. Hangi adımların atılacağı konusunda son karar yönetimindir.

## **6. Müdahale**

Seçilen müdahaleler, teşhise verilen bir cevap ve onun doğrudan bir yansımasıdır. Bireysel seviyede yapılan müdahalelere örnek olarak işin yeniden tanımı, işin zenginleştirilmesi, eğitim, yönetici geliştirme, çalışma yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, amaçlara göre yönetim, mesleki geliştirme sayılabilmektedir. Grup seviyesinde müdahalelere örnek olarak, takım oluşturma, bağımsız iş grupları oluşturma veya kalite çemberleri verilebilmektedir. Örgüte yönelik müdahalelere örnek olarak gruplararası çatışmaları önlemek, örgütün yapısını değiştirmek, alt-üst ilişkilerini düzenlemek, merkezileşmek veya merkezi otoriteden uzaklaşmak, fiziksel konumları değiştirmek veya örgüt içinde informel yapılar oluşturmak verilebilir. Müdahale ne olursa olsun danışmanın görevi müdahalenin başarılı olması için yönetime beklenen ve beklenmeyen sonuçlar için yardımcı olmaktır.

## **7. Değerleme**

Genellikle bir örgüt geliştirme çabasının değerlendirilmesinde danışmanın dışında başka birinin bulunmasında yarar vardır. Danışman tam anlamıyla tarafsız olamayabilir. Neden-sonuç ilişkisi yönüyle sistematik ve tarafsız bir değerlendirme yapabilmek için uygun bir denetim grubunun bulunması neredeyse imkansızdır. Yönetim için önemli olan örgütün standartlarına göre yapılan müdahalelerin başarılı olup olmadığıdır. Bu standartlara örnek olarak genelde kârın artırılması,



maliyetlerin düşmesi, daha yüksek bir performansın sağlanması verilebilir. Biçimi ne olursa olsun değerlendirme çok önemlidir, ancak bu şekilde müdahalelerin sonuçları hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir.

Değerleme süreci, bilimsel yöntemlerin bütün kriterlerini karşılamasa bile daha sonraki değişim çabalarının yönlendirilmesi için gerekli verileri sağlamaktadır.

## **8. Programı Bitirme**

Kolb ve Frohman, sürecin son aşamasının programı bitirme olduğunu söylemektedir. Bu düşünceye göre örgütün danışmana bağımlılığının sona erdirilmesi gerekmektedir. Başka bir görüşe göre örgütün periyodik olarak dış danışmanlarca testten geçmesi uygun olmaktadır. Danışmanların temel amacı örgüt içinden kaynakların yaratılmasıdır. Örgüt içinden yetişen danışmanlar, dışarıdan gelen danışmanların görevlerini üstlenmekte ve oluşturulan yeni kültürün koruyucuları durumuna geçmektedirler. Gerçekleştirilen sosyal değişimin, örgütün yeni yaşamının bir parçası olmasını sağlamaktadırlar. Bu danışmanların yöneticiler ile sistematik takip toplantıları, yıllık araştırmalar yapmaları değişimin etkinliğini ve sürekliliğini sağlamada yararlı olmaktadır.

## **E. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN YÖNÜ**

Son yıllarda yönetim anlayışlarında birtakım önemli değişimler olmaktadır. Örgütlerde büyüme 1960'lardaki kadar yaygın olmayıp daha kısıtlıdır. Öte yandan, şirketlerarası rekabet, bölgesel olmaktan öte dünya çapında ve çok daha

keskindir. İş dünyasındaki bu değişmelerin örgütlere nasıl yansıdığını, örgütsel kaymaların hangi yöne olduğunu John Naisbitt şöyle özetlemektedir<sup>20</sup>:

1. En iyi ve parlak insanlar, kişisel gelişmeyi teşvik eden şirketlere yönelmektedir.
2. Yöneticilerin rolü sorunları çözerek, öğretmenlik ve yönlendiricilik yapmaktır.
3. En iyi insanlar, şirketi sahiplenmeyi istemekte; en iyi şirketler de bunu sağlamaktadırlar.
4. Şirketler giderek sözleşmeli personel çalıştırma durumundan üçüncü şahıs sözleşmecilere doğru dönmektedirler.
5. Otokratik yönetim giderek takım halinde çalışan, insana yönelik yönetim biçimine dönmektedir.
6. "Şirket içi müteşebbislik ruhu", şirketleri yeniden canlandırarak yeni teşebbüslerin doğmasına yol açmaktadır.
7. Kalite en üstte tutulmaktadır.
8. Sezgi ve yaratıcılık, "herşey rakamların içindedir" ekolüne meydan okumaktadır.
9. Büyük işletmeler, küçük işletmelerin olumlu ve verimli niteliklerini taklit etmektedir.
10. Bilgi ekonomisinin ufukta görünmeye başlaması, altyapıdan, yaşamın kalitesinin yükseltilmesine doğru yoğun bir kaymaya yol açmaktadır.

Örgütsel değişimleri inceleyen bir başka yazar Tom Peters, şirketlerin bugün nasıl iş gördüklerini, temel fonksiyonların kıyaslamasını yaparak, Tablo 1. deki gibi listelemektedir.<sup>21</sup> Peters, örgütsel esnekliğin gerektiği işi yürütenlerin iş yürütürken yaratıcı olması gerektiğini ve daha fazla bilgi akışının önemini vurgulamaktadır.

---

<sup>20</sup>John NAISBETT, Patricia ABURDENE, **Re-inventing the Corporation** (New York: Warner Books), 1985, s. 45.

<sup>21</sup>Tom PETERS, **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution** (New York: Alfred A. Knopf), 1987 s.50.

**Tablo 1. Zaman İçinde Örgüt Kültüründeki Değişimler**

<b>Eski</b>	<b>Yeni</b>
<b>İmalat</b>	
Miktar önemli. Düşük maliyet ve randıman, kalite ve müşteri ihtiyacını zamanında karşılamaktan daha önemli. Sermaye ve otomasyon, insanlardan daha önemli.	Kısa zamanda üretmek. İnsanlar, sermaye ve otomasyon kadar veya daha fazla önemli. Kalite ve müşteri ihtiyacına zamanında cevap verme. İnsanlar yalnızca görevlerinde uzman değil aynı zamanda takım üyesi. Tedarikçiler ile ortak sorun çözme.
<b>Pazarlama</b>	
Büyük miktarda pazarlama, ilan ve veri analizi. Uzun vadeli pazar denemeleri. Pazar payını büyütmek için yüksek rekabet. Analiz, sezgiden önemli. Sadece büyük projelerin gözönüne alınması.	Bölünmüş pazar. Pazarı bölüşme yerine pazar yaratma. Hızlı veri toplama. Pazarlamacılar müşteriyle sıkı ilişkide. Müşteriyi dinleyerek yenilik yapma. Hizmetin öneminin farkında olma.
<b>Satış ve Hizmetler</b>	
Ürünü pazara sürme. Hacim önemli. Ürüne yönelik fikirler satış bölümünden değil pazarlama ve mühendislikten gelmekte. Hizmet mekaniktir. Müşteriyi dinleme temel kaynak olarak görülüyor.	Satış yönetimin işi olarak görülüyor. Satış ve hizmet, yeni ürün ve servis geliştirme konusunda temel verileri sağlıyor.

**Tablo 1. Zaman İçinde Örgüt Kültüründeki Değişimler (devam)**

**Eski**

**Yeni**

### **Uluslararası**

Ek iş olarak görülmekte. Olgunluk dönemini geçmiş Amerikan ürünlerinin pazara sürülmesi. Tanınan markaların A.B.D.'deki şirket merkezlerinden pazarlanması.

Temel aktivite halinde. Yeni pazar yaratılmasına odaklanma. Amerika dışında yoğun ürün geliştirme. Zorunlu denizaşırı görevlerin artması.

### **Yeni Ürünler**

Merkezi ar-ge faaliyetleri. Büyük olan, normları belirlemekte. Teknolojiyi pazar/müşteri değil, bilim yönlendiriyor. Tasarımın zekice olması, güvenilirlikten, kolayca bakım ve hizmet vermekten daha önemli.

Bütün faaliyetler, imalat, bilişim, personel, muhasebe potansiyel bir yenilik içindir. Büyük buluşlar küçük şeylerden başlamaktadır. Kademe sayısı az, daha çabuk cevap veren örgütler gerekiyor. Bütün fonksiyonlar müşteri ile ilişkide. Çok fonksiyonlu takımlar fırsat yaratıyor.

### **İnsan**

Sermaye insandan daha önemli. Ölçek önceliği belirliyor. Çalışanın devir oranını düşürmek mümkün değil. Dolayısıyla eğitim boşuna. Sendikalar engelleyen güç durumunda. Para, tek güdüleyen unsur. Çalışanların hissedar olmaları, sadece hisse senedi fiyatları yükselince mümkün.

Kaliteli hizmetin görülmesinde insan unsuru sermayenin üzerine çıkıyor. Katılım programları. Kazan-bölüş programları. Yoğun eğitim.

**Tablo 1. Zaman İçinde Örgüt Kültüründeki Değişimler (devam)**

**Eski**

**Yeni**

### **Organizasyon**

Hiyerarşik düzen, üst yönetim ağırlıklı. Koordinasyon ihtiyaçları formel olarak belirlenmiş. En düşük seviyelerde kontrol açıklığı 1:10 dur.

Yatay organizasyon. Geniş yönetim açıklığı 1:100 dür. İş gruplarının oluşturulması. Büyük tesisler yerine küçük tesisler. Stratejinin aşağıdan yukarıya oluşturulması. Merkezden uzaklaşma.

### **Bilişim Sistemi**

Bilgi kontrolü merkezden yapılmakta. Tutarlılık için merkezi bilişim sistemi.

Bütün veri bankalarına ulaşabilen birbirine bağlı bölge ağları ile verinin merkezden uzakta işlenmesi. Bilginin stratejik olarak kullanımı için yönetime danışmanlık yapan merkezdeki bilişim uzmanları, müşteri, tedarikçi, şirket bağlantısı.

### **Finansal Yönetim ve Kontrol**

Bütün teklifleri değerlendirmekte merkezi, üst yönetim. Yoğun bir kılavuzluk. Üst yönetim polis şeklinde.

Merkezden uzak. Bütün finansmanlılar için yapıldığı yerde. İş takımlarında finansçı üyeler, müteşebbisler bulunmakta. İşletmelerde yüksek harcama yetkisi.

**Tablo 1. Zaman İçinde Örgüt Kùltüründeki Değişimler (devam)**

<b>Eski</b>	<b>Yeni</b>
	<b>Önderlik</b>
Kopuk, analitik. Genel merkez ve üst yönetim tarafından yönlendirilen merkezi strateji planlaması.	Değerler üstten belirleniyor. Stratejik geliştirme aşığıdan. Bütün üst yönetim fonksiyonları merkezden uzağa yayılmış. Vizyona sahip liderlik.

M. Hammer ve J. Champy'a göre iş dünyasındaki temel değişimlerden örgütün bütün parçaları etkilenmektedir. İşletme kendi işleyişini yeniden tasarladığında aşığıdaki değişimleri yaşamaktadır:<sup>22</sup>

- a) İş birimleri - fonksiyonel bölümlerden süreç takımlarına.
- b) İş - basit görevlerden çok boyutlu işe.
- c) İnsanların rolleri - kontrollu olmaktan yetkilendirmeye.
- d) İşe hazırlama - öğrenimden eğitime.
- e) İş performansının ölçümü - faaliyetten sonuca.
- f) İlerleme kriterleri - performanstan yeteneğe.
- g) Değerler - korumacılıktan koçluğa.
- h) Yönetici - gözlemekten koçluğa.
- i) Örgüt yapısı - hiyerarşiden yatay yapıya.
- j) Üst yönetim - tutuculuktan liderliğe.

<sup>22</sup>Michael HAMMER, James CHAMPY, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Business), 1993, s.65.

## **İkinci Bölüm**

### **TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'DEKİ ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARININ İNCELENMESİ**

#### **I. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI**

##### **A. TEİ'NİN KURULUŞU VE ORTAKLIK YAPISI**

TEİ (TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş.) , Türk hükümetinin, yurt içinde askeri uçak motoru montaj ve üretimi yapmak için, ileri bir endüstri kabiliyetini geliştirme isteği ve Amerika Birleşik Devletleri hükümetinden yabancı askeri satışlar (FMS) yolu ile temin edilecek F110-GE-100 motorlarının ortak üretimine yönelik talebine istinaden; Türk ortaklar ve General Electric (A.B.D.) arasında, 1985 yılında ortaklık anlaşmasıyla kurulmuş bir anonim şirkettir.

Şirketin konusu uçak motorlarının ve diğer gaz türbinli motorların araştırma ve geliştirilmesi, dizaynı ve imalatıdır. Şirketin amacı Türk Hava Kuvvetleri için F110 motorlarının ortak üretimi, bu motorların modifikasyon ve modernizesi, bir üretim tesisi ve çalışanlar için sosyal konut inşası da dahil olmak üzere bir tesis kurulmak suretiyle, F110 ve diğer uçak motorlarının ve gaz türbinli motorların ve diğer mamullerin üretim, bakım, modifikasyon ve modernizesi ve bunlarla ilgili hizmetlerin yapılması imkanlarının yaratılması, Türkiye’de modern bir motor endüstrisinin kurulması, işletilmesi ve idamesi için lüzumlu teknolojinin transferi ve bu tesislerin işletilmesi ve idamesi için gerekli personelin eğitimi ve yukarıdaki hususların gerçekleştirilmesi için Türk Kanunları ile işbu Ana Sözleşmenin cevaz verdiği diğer her türlü işlerin yapılmasıdır.<sup>23</sup>

TEI, Türk Hava Kuvvetleri için alınan F16 uçaklarının motorlarının ortak üretimi ve bazı motor aksamalarının ülke içinde üretimi için bir “Joint Venture” şirket şeklinde kurulmuştur. Kuruluş sermayesinin %54’ü TUSAŞ-Türk Uçak Sanayii A.Ş., Türk Hava Kurumu, Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı’ndan oluşan yerli ortaklarca; %46’sı A.B.D. General Electric (GE) firmasınınca karşılanmıştır.

6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu uyarınca ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre bir anonim şirket olarak kurulan TEI, şirketin en yetkili organı olan ve yedi üyeden meydana gelen bir yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir. Bu üyelere dördü Türk Uçak Sanayii A.Ş.’ni temsilen gösterilen adaylar arasından, Milli Savunma Bakanı’nın da görüşü alınmak suretiyle, üçü GE firmasını temsilen gönderilen adaylar arasından seçilmektedir.

Yönetim kurulu başkanı Türk Uçak Sanayii A.Ş.’ni temsil eden yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmektedir. Yönetim kurulu, şirket işlerinin yürütülmesini ve temsil yetkisini bir icra komitesine ve genel müdüre devredebilmektedir. İcra komitesi yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve GE temsilcisinden oluşmaktadır. GE adayının aynı zamanda genel müdür olduğu dönemde yönetim kurulu üyeleri

---

<sup>23</sup>Tusaş Motor Sanayii A.Ş., **Ortaklık Anlaşması**, 1985, md.1.



arasından seçilen üçüncü üye her yıl dönüşümlü olarak GE ve TUSAŞ tarafından aday gösterilmektedir. GE adayının genel müdür olmadığı daha sonraki sürelerde üçüncü aday GE tarafından önerilmektedir.

## **B. TEI'NİN ÜRETİM KONUSU**

Eskişehir'de 506,000 metrekare alan üzerinde kurulan ve 50,000 metrekare kapalı alana sahip olan TEI'nin kuruluş amacı: uçak motor üretim teknolojisi transferi, uçak motor parçası üretim kabiliyetinin kazanılması ve F110-GE-100 motor montaj ve test kabiliyetlerinin oluşturulmasıdır. Başlangıç üretim hedefleri ise: 163 adet F110-GE-100 motorunun montaj, test ve 1994 yılına kadar Türk Hava Kuvvetlerine teslimi, 173 set 12 değişik F110-GE-100 motor aksamının 1990 yılına kadar ortak üretimi olarak belirlenmiştir.

Hava Kuvvetlerimiz için montajı gerçekleştirilecek F110 motorlarının yanısıra, muhtelif uçak motorları ve gaz türbinleri için yüksek alaşımlı talaşlı imalat ve fabrikasyon parçaları da üreten TEI'nin üretim tesisleri, en son teknoloji, tezgah ve teçhizat ile donatılmış olup üretilen motor parçaları Amerika Birleşik Devletleri ve Fransa'ya ihraç edilmektedir. Üretilen motor parçaları gerek askeri gerekse sivil uçak motorlarında kullanılmaktadır. Bunların yanısıra üretim yelpazesi içerisinde bulunan motor aksamı ile Türk Hava Kuvvetlerinin yedek parça ihtiyacını karşılamaktadır.

TEI'nin motor montaj, muayene ve test tesislerinde en gelişmiş takım ve avadanlıklar, hassas balans tezgahları, laser ölçümlü rotor taşlama tezgahı ve elektronik rotor ölçüm ekipmanı kullanılmaktadır. Bilgisayarlı veri alma ve değerlendirme sistemi ile "Motor Test Tesisi" 100,000 lb. tepkiye kadar bilinen tüm motorların üniversal test kabiliyetine sahip olacak şekilde ve helikopter motorları için genişleme kapasitesi ile inşa edilmiştir.

Ulusal kaynakların yarattığı, Türk Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaçlarından doğan TEI'nin, kendi kendine yeten ve dünya çapında rekabet edebilir bir konuma gelebilmesi, askeri, ticari uçaklar ve gaz türbinlerine motor aksamı üretebilecek lider bir kuruluş olabilmesi için üretimin her aşamasında yoğun bir kalite denetimi uygulanması ve tüm faaliyetlerin sivil ve askeri uluslararası havacılık şartnamelerine uygun olarak gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

TEI'nin kalite sistemi:

- ABD askeri şartnamesi MIL-Q-9858'e.
- NATO-AQAP-4'e.
- Müşterilerin özel sözleşme şartlarına.
- Uluslararası havacılık şartnamelerine uymaktadır.

Üstün teknolojiye sahip üretim tesisleriyle TEI, kaliteli ürün, zamanında ve rekabet edebilir fiyatlarla, hedeflerini gerçekleştirmek üzere, ülkemiz havacılık endüstrisi ve savunma sanayiinin önemli bir kuruluşu olarak gelişimini sürdürmektedir.

## **II. TEI'DE ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARI**

Birinci bölümde anlatılan örgüt geliştirme teorilerinin ışığında TEI'nin örgüt geliştirmesini dört dönem altında incelemek mümkündür:

- Kuruluş Dönemi (1985-1987)
- İlk İşletme Dönemi (1987-1990)
- Büyüme Dönemi (1990-1993)
- Olgunlaşma Dönemi (1993-.....)

## A. KURULUŞ DÖNEMİ (1985-1987)

1985 yılında işletmenin kuruluşu için ortaklık anlaşmasının imzalanmasıyla yer seçimi ve fabrika binasının inşaatı başlamıştır. Diğer yandan şirkette yönetici ve işgören olarak çalışacak ve eğitim görececek kişilerin seçimi yapılmıştır. Havacılık endüstrisinin ülkede yeni olması yetmişmiş işgücünün bulunmasında güçlüklerin yaşanmasına neden olmuştur. Teknisyenlerin büyük bölümü Hava İkmal Bakım Merkezlerinden temin edilirken, mühendisler endüstrinin çeşitli sektörlerinden seçilmiştir. Personelin seçiminde Amerikalı uzmanlardan da yararlanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan 30 kişilik grup, A.B.D.'deki GE tesislerinde 6 ay süreyle eğitim görmüşlerdir. Eğitimin kapsamı içinde çeşitli teorik (sınıf-içi) eğitimlerin yanısıra, uygulamalı eğitimler de bulunmaktadır. Türkiye'ye gönderilecek makinaların geçici olarak kurulduğu bir atölyede iş başı eğitimi de yapılmıştır. Böylece Türkiye'ye döndüğünde yeni işe alınacak olan personeli eğitecek olan çekirdek grubun eğitimi tamamlanmıştır.

Üretim sistemi aşağıda anlatıldığı gibi planlanmıştır. Uçak motoru GE'den gönderilen parçaların monte edilmesinden sonra çeşitli testlerden geçmekte ve GE'ye satılmaktadır. A.B.D. Hava Kuvvetleri GE'den motoru almakta ve Türk Hava Kuvvetleri'ne teslim etmektedir. Bu şekilde bütün işlemleri tamamlanan motor F-16 uçaklarına monte edilmek üzere Ankara Mürted'deki Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. tesislerine gönderilmektedir. Öte yandan yine Amerika'dan gelen hammadde, TEI imalat atölyelerinde işlenerek bitmiş motor parçası haline getirilmektedir. Bu parçalar GE'ye satılmakta, A.B.D.'ye ihraç edilmektedir. Bu süreçlerden ötürü ürünün kalitesini denetleyebilmek, sistemin kontrata göre işlenmesini sağlamak amacıyla A.B.D. Hava Kuvvetlerinin ve GE'nin temsilcileri fabrikada bulunmaktadır.

## 1. Kuruluş Dönemindeki Örgüt Yapısı

Tusaş Motor Sanayii Anonim Şirketi'nin oluşturulması için yapılan ortaklık anlaşmasına göre, GE, işletme için bir Amerikalı genel müdür adayı göstermekte, bu aday ortaklardan TUSAŞ tarafından kabul edilebilir olduğunda TEI yönetim kurulu kararı ile göreve atanacaktır. Ayrıca G.E., aşağıda belirtilen Amerikalı bölüm direktörlerini de aday olarak gösterecek, bunların TUSAŞ tarafından kabul edilmeleri halinde atamaları TEI Yönetim Kurulu'nca onaylanacaktır.<sup>24</sup>

- Kalite direktörü
- İşletme direktörü
- Mali ve idari işler direktörü

Bunların yanısıra, G.E. direktörleri tarafından gelecekte genel müdür ve direktör olmak için eğitilmek üzere seçilen Türk genel müdür yardımcısı ve üç direktör yardımcısını yönetim kurulu atayacaktır. Bu yöneticilerin sorumlulukları çalışmalarında gösterdikleri yeterlilikle orantılı olarak artırılacaktır. İlgili direktör yardımcıları beraber çalıştıkları Amerikalı direktörün yokluğunda ona vekalet etme yetkisine sahip olacaktır.

Yapılan anlaşma gereği hangisi daha sonra gerçekleşirse, 1 Ocak 1992 tarihinde veya üretim tesisine makina ve teçhizatın monte edilmesinden 66 ay sonra direktör yardımcısı olarak çalışan yöneticiler bağlı oldukları direktörlerin yerlerini alacak ve Amerikalı direktörler yeni atanan Türk direktörleri " Gölge Direktör "ler olarak destekleyecektir.<sup>25</sup>

Burada amaçlanan işletmenin kuruluş ve ilk işletme döneminde Amerikalı ve Türk yöneticilerin birlikte çalışmasını sağlamak, GE Uçak Motorları bölümünün sahip olduğu bilgi birikimini, deneyimlerini Türk yöneticilere aktarması, onları

---

<sup>24</sup>Tusaş Motor Sanayii A.Ş., **Ortaklık Anlaşması**, 1985, md.5.

<sup>25</sup>Tusaş Motor Sanayii A.Ş., **Ortaklık Anlaşması**, 1985, md.7.

eğitmesi ve belirtilen süre tamamlanınca tüm yönetimin Türk yöneticilerin sorumluluğuna bırakılmasıdır.

İşletmenin kuruluşundan kısa bir süre sonra ana sözleşmede de belirtildiği üzere, yabancı ortak GE tarafından öngörölen Amerikalı genel müdür ve üç direktörün ataması yapılmıştır. Bu şekilde işletmenin üst yönetimini oluşturan genel müdür, kalite, işletme, mali ve idari işler direktörleri Amerikalı yöneticilerden meydana gelmiştir. Personel ve endüstriyel ilişkiler direktörlüğüne ise Türkiye'deki çalışma kanunlarını bilmesi gerektiği gerekçesiyle bir Türk direktör tam yetki ile getirilmiştir.

1986 ve 1987 yıllarında ise Amerikalı genel müdür ve direktörlerin yardımcısı olarak çalışacak olan Türk yöneticilerin ataması yapılmıştır. Aynı model işletmenin diğer kademelerinde de uygulanmış, Amerikalı müdür ve şeflerin Türk yardımcıları belirlenmiştir.

Bu ilkeler ışığında kuruluş döneminde geçerli olan örgüt şemasını EK-1'de (genel müdüre bağlı olan finans, personel, işletme ve kalite direktörleri ve bunların yerine geçmek üzere eğitilen Türk yardımcıları) görmek mümkündür.

Bu dönemde işletme direktörlüğüne, üretim fonksiyonları bağlıdır. Kalite direktörlüğüne, kalite fonksiyonları bağlıdır. Uçak motor sanayiinin gerektirdiği ürünün kalitesi ve güvenilirliği, üretim ve kalite fonksiyonlarının en üst yönetime ayrı ayrı ve doğrudan bağlı olmasıyla sağlanmaya çalışılmıştır. Finans direktörlüğüne finans ve kontrat fonksiyonları, insan kaynakları direktörlüğüne personel fonksiyonu bağlıdır. Bu dönem içerisinde işletmede bulunan toplam yöneticisi sayısı 25 tir.

## 2. Seçilen Modelin Amaçları ve Yararları

Bu yöntemle her fonksiyonda çift yönetici oluşturulmuştur. Bu modelin seçilmesindeki temel amaçlar şöyle sıralanabilmektedir:

- Ana üretici olarak GE'nin sahip olduğu teknolojik birikimin transferi.
- Motor işletmesinin yönetiminde sektöre özel yönetim bilgisinin transferi.
- Kalite, üretim, maliyet sistemleri kurulurken GE ve TEI yöneticilerinin ortak çalışması, Türk yöneticilerin sistemleri kurulurken öğrenmesi.
- İlgili fonksiyonlarda Türk yöneticilerin yeterince eğitildiği saptandığı zaman bu birimlerde tüm sorumluluğun Türk yöneticiye bırakılması.
- A.B.D. hükümetinden üretim lisansı alırken GE yöneticilerinin deneyimli olması.
- Uluslararası havacılık standartlarına uymada GE'nin deneyimli olması.
- GE'nin diğer ülkelerdeki benzer işletmelerde bu modelin başarıya götürdüğü yönündeki deneyimi.

## 3. Modelin Sorunları ve Çözüm Yöntemleri

Bu dönemin sorunlarını şöyle özetlemek mümkündür:

- GE yöneticilerinin uçak motor sanayiinde, TEI yöneticilerinin ise bu iş kolunun dışındaki alanlarda deneyimli olmasının getirdiği yönetim anlayışı farkı. Uçak motor endüstrisini öğrenmek için yaşanan öğrenim eğrisi.
- Kuruluş aşamasında iş tanımlarının yeterince yapılmamasının getirdiği yetki ilişkilerindeki belirsizlikler.
- İyi belirlenmemiş sorumluluklar.
- İletişimdeki güçlükler.
- Bilginin düzensiz akışı.
- Kalite, maliyet ve üretim sistemini anlamamanın getirdiği sorunlar.
- Yöneticilik ve önderlik biçimindeki farklılıklar.

- Bölümler arasındaki amaç farklılıkları.
- Kültür ve değerlerlerdeki farklılıklar.
- Atölye seviyesinde iş talimatlarının İngilizce olması nedeniyle işgörenin bunları anlamada karşılaştığı güçlükler.

Sorunlar ortaya çıkmaya başladıktan bir süre sonra genel müdürün önderliğinde tüm üst düzey yöneticiler biraraya getirilerek TEI'de ilk örgüt geliştirme çabası diyebileceğimiz çalışma başlatılmıştır. Önce ilgili tüm yöneticilerden bir takım oluşturulmuş, sorunlar ortaya konmuş, süreçler gözden geçirilmiş, teşhis konulmuş, ortak çözüm yöntemleri tespit edilmiştir. Bu çözümler şöyle sıralanmaktadır:

- Haberleşmenin artırılması.
- İşletme için üst hedef, her bölüm için hedef oluşturma.
- İş tanımlarının yapılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi.
- Kalite, maliyet ve üretim sistemlerinin yönetmeliklerle belirlenmesi. Bu konuda ilgili birimler için eğitimler yapılması.
- İşgören için İngilizce eğitim programlarının hazırlanması.
- İş talimatlarının her iki dilde yazılması.
- Yönetimin çeşitli kademeleri için uzun dönemli eğitim planları yapılması.

## **B. İLK İŞLETME DÖNEMİ (1987-1990)**

1987 yılına gelindiğinde fabrika inşaatı tamamlanmış, makina ve ekipmanın montajı yapılmış, yöneticilerin ataması yapılmış, işgörenlerin eğitimi tamamlanmış ve deneme üretimlerine başlanmıştır. 1987 ortalarında montajı yapılan ilk motor Ankara'ya, imal edilen ilk motor parçaları A.B.D.'ye sevkedilmektedir.

## 1. Yöneticilerin ve İşgücünün Eğitimi

Kuruluş döneminde yaşanan sorunlara çözüm bulmak için alınan önlemlerden birisi eğitimin planlamasıdır. Yöneticileri geliştirmeyi amaçlayan eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu için insan kaynakları direktörlüğüne bağlı olarak bir eğitim şefliği kurulmuştur. Türk yöneticiler, GE'nin Crotonville/New York'taki eğitim enstitüsüne yöneticilik eğitimi için gönderilmiştir. Direktörler, yönetici geliştirme eğitimi, müdürler deneyimli yönetici kursu, şefler yeni yönetici geliştirme kursu almışlardır. Görülen bu eğitimlerin hedefi ve ana konuları kısaca şöyle özetlenebilir:

Yönetici geliştirme eğitimi : Üst düzey yöneticilere yönelik hazırlanan bu eğitimin hedefi, dünya çapında rekabet edebilen firmalarda liderlik yapabilmek için gerekli olan vasıflar geliştirmenin yanısıra, çok fonksiyonlu organizasyonların yönetimi ve bütünlüğü için gerekli olan becerileri kazandırmaktır.

Yönetici geliştirme eğitiminin ana konuları:

- Müşteri memnuniyeti.
- Dünya çapında rekabet.
- Çevrim zamanını azaltma.
- Esnek örgütlerin yönetimi.
- Kültürel farklılıklar.
- Yönetimde amaç birliği sağlama.

Deneyimli yönetici kursu : Orta kademe yöneticileri geliştirmeyi hedefleyen deneyimli yönetici kursunun amacı, müşteriler de dahil olmak üzere bölümler arası bütünlük sağlamaya ve yetki göçermeye yöneliktir. Bu kursta katılımcılara değişim, değişimi bir fırsat olarak değerlendirme, liderlik, finansal konular ile ilgili bilgiler verilmekte olup özellikle işletme, vizyon, çevrim zamanının azaltılması, nakit akışı ve verimlilik konuları işlenmektedir.



Deneyimli yönetici kursunun ana konuları:

- Finans.
- Vizyon ve finans konularında ekip çalışmaları.
- Çevrim zamanını azaltma.
- Nakit akışı yönetimi.
- Verimlilik.

Yeni yönetici geliştirme kursu : Alt kademe yöneticiler için planlanan yeni yönetici geliştirme kursunun hedefi liderlere, müşteri memnuniyetini sağlamak için yüksek performanslı takımlar kurmak ve bu takımların devamlılığını sağlama becerisini kazandırmaktır. Bu hedefe ulaşmak için kurs; takım kurma, geliştirme, çeşitlilik ve esnek yaklaşımın ana esaslarını uygulamalı olarak vermektedir.

Yeni yönetici geliştirme kursunun ana konuları:

- Liderlik teorileri.
- Müşteri ihtiyaçlarının sınıflandırılması.
- Önderlik.
- Sorumluluk.
- Gerçek yaşamdan alınmış örnek olaylar üzerinde uygulamalar.

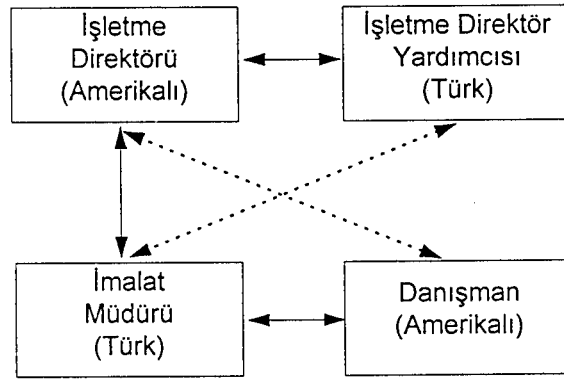
Bu şekilde teknik eğitimlerin yanısıra, işletmenin her kademesinde yöneticilik eğitimlerine de gereken önem verilmiş, yöneticilerin gelişmesi sağlanmaya çalışılmıştır. İşletme yönetiminde gerekli olan birtakım bilgilerin yanısıra, yeni yönetim yaklaşımları, değişimin yönetimi konularında güncel bilgiler verilmiştir.

## **2. Örgüt Yapısındaki Değişiklikler**

1987 yılından itibaren orta kademe yöneticilerin pozisyonlarında görev değişiklikleri olmuştur. Türk ve Amerikalı müdürler yer değiştirmiş, Türk yöneticiler müdürlük pozisyonlarına atanırken, Amerikalılar danışman konumuna getirilmiştir.

Bu durumda Şekil 1'deki örnekte görüleceği üzere örneğin imalat müdürü Türk olup, danışmanı Amerikalıdır. İmalat müdürünün bağlı bulunduğu işletme direktörü Amerikalı olup, yardımcısı Türk'tür. Böyle bir modelin getirdiği çatışmalardan kaçınmak üzere yetki ve sorumluluklar detaylı olarak belirlenmiştir. Buna rağmen özellikle karar verme sürecinde yaşanan sıkıntılarının aşılmasında yakın bir iletişimin sağlanmasının önemi büyüktür.

**Şekil 1. Yöneticiler Arasındaki İlişki**



Üretimdeki güçlüklerin aşılması, öğrenme sürecinin hızlanmasıyla üretim hacminde artış göstermiştir. Artan üretim hacmi hammadde teminine yönelik fonksiyonların bir birim altında örgütlenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu nedenle genel müdüre bağlı malzeme direktörlüğü kurulmuştur. Bu direktörlük satınalma, üretim planlama ve kontrol, envanter kontrol, ithalat, ihracat gibi fonksiyonları bünyesinde toplamaktadır.

Malzeme direktörlüğünü oluşturma gerekçeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Gümrüklerin yüksek idari kademeleri ile etkin iletişimde bulunmak.
- Genel müdüre üretimi etkileyen imalat sorunları hakkında tarafsız bilgi sağlamak, üretim sorunları veya sistem yetersizliklerinin analizini yaparak sorunların çözümü için öneri ve alternatifler getirmek.

- İşletme direktörlüğünün tüm dikkatlerini işletmenin sorunlarına teksif etme imkanını sağlamak.

Malzeme direktörlüğüne bir Amerikalı, yardımcılığına ise Türk yönetici atanarak diğer fonksiyonlarda var olan ikili yönetim modeli, bu bölümde de uygulanmaya başlanmıştır.

Üretim sisteminin oluşturulması, ileriye yönelik iş planlarının yapılması düşüncesini gündeme getirmiştir. Bu amaçla pazar geliştirme ve iş planlama müdürlüğü kurulmuştur. Uluslararası pazara girme, pazar payını artırma ve bu tarihe kadar tek olan müşteri yelpazesini genişletme sözkonusu birimin temel amacı olmuştur. 1989 yılına gelindiğinde örgüt yapısı Ek-3 deki gibidir. Toplam yönetici sayısı 28 dir.

### **3. İş Değerleme Çalışmaları**

İşletme genelinde çalışanlar bir taraftan ücretlerinin mutlak tutarlarıyla ilgilenirken, diğer yandan da arkadaşlarının aldıkları ile kendilerininkini karşılaştırmaktadır. Huzursuzluk ve memnuniyetsizlikler iki konuda tek tek yahut birlikte baş göstermektedir. Her ne kadar birçok çalışan kazanabildikleri ile işletmenin ödeyebildiği mutlak ücret tutarları üzerinde birtakım kısıtlamaların bulunduğu farkında ise de, ücretlerin, başka işletmelerin verdikleri ile karşılaştırılmayacak bir düzeyde olduğunu anladıkları zaman, hoşnutsuzluk belirtileri göstermektedir. Böyle bir hoşnutsuzluk işletme için, verim oranının düşmesi, moral bozukluğu, çalışan devir oranının artması, uyum ve işbirliğinin bozulması gibi sorunlar yaratmaktadır. Diğer yandan aynı durum, arz fazlalığı ve talep azlığının yarattığı bir istihdam zorlaması sonucu, ücret düzeylerinin, yapılan işin niteliği ile oranlanamayacak derecede düşmesinde de ortaya çıkabilmektedir.

Tüm bu olumsuzluklar ortaya çıktığında genel müdürün önderliğinde toplanan üst yönetim, uygun bir iş değerlendirme sisteminin işletmeye özgü olarak

geliştirilmesi ve uygun bir ücretlendirme modelinin kurulması için çalışmaların başlatılmasına karar verilmiştir. Bu aşamada TEI için ikinci örgüt geliştirme çabası diye nitelendirebileceğimiz çalışmalar başlatılmıştır.

Öncelikle böyle bir çalışmayı yapacak profesyonel danışmanlardan teklifler alınmıştır. Çalışmayı yürütecek danışmanlarda aranan özellikler arasında uluslararası havacılık endüstrisinde bulunan iş gruplarının Türk işletmelerine uygulama bilgisi bulunmaktadır. Değerlendirme çalışmalarının sonucunda İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ)'nin oluşturduğu grup ile danışmanlık sözleşmesi imzalanmıştır.

İlk işletme döneminin sonuna doğru adil ve dengeli bir ücret yapısına ulaşmanın ilk aşaması olan iş değerlendirme çalışması, İstanbul Teknik Üniversitesi ile işletmenin kendine özgü koşulları da göz önüne alınarak başlatılmış ve ardından çok yoğun bir çalışma sonucunda işgörenler için TEI üst yönetimi ile birlikte geometrik bir ücret modeli seçilmiştir. Temel ilkeleri çoğu kez üniversite tarafından önceden ortaya konan tanım ve değerlendirmeler, uzun süreli bir ortak çalışmanın ürünü olmuştur.

İstanbul Teknik Üniversitesi ile işletmenin ortak çalışmasının aşamaları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

- İşgören için faktör gruplarının ve faktörlerin belirlenmesi.
- Faktörlerin ve bunların derecelerinin tanımı ile, her dereceye ait puanların dağıtımı.
- İş grubu sayısının ve bu gruplara ait puan aralıklarının belirlenmesi.
- İş tanımlarına esas olarak daha önce TEI personel yönetimi tarafından ilgili personele her bir ünvan için doldurtulan "İş Tanıtım Formları"na ek olarak, proje ekibince geliştirilen "İş/Görev İnceleme Formu"nun çalışanlar tarafından doldurulması ve ardından da her ayrı pozisyon için ilgili kimse ile karşılıklı mülakat yapılması.

- Her bir iş tanımı ayrı bir formda olmak üzere, faktörlere ait genel derece açıklamalarının yazılarak puanların belirlenmesi.
- Her bir iş grubuna ait doğrusal ve geometrik ücret modellerinin geliştirilmesi ve seçenekli bilgisayar modellerinin hazırlanması.
- Ücret modelinin, piyasa ücret analizleri sonuçları da gözönünde bulundurularak seçimi ve değerlendirilmesi.
- Çalışma sonuçlarının özetlenerek bir el kitabı haline getirilmesi ve üst yönetime sunulması.

Çalışmanın temel amacı, kalıcı ve adil bir ücret yapısının kurulmasıdır. Bu amaca ulaşabilmek için bazı noktaların başlangıçta tamamlanmış bulunması ve üzerinde bir anlaşmaya varılmış olması gerekmektedir. Bu noktaların birincisi, işletmenin sağlam bir örgüt yapısına sahip olmasıdır. Başka bir deyişle, tüm işlerin, görevlerin, sorumluluk ve yetkiler ile bu görevler arasındaki ilişkilerin açık olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. İkinci nokta ise, işletmenin gerçekçi bir "Norm Kadroya" yani bir işgücü planına sahip olmasıdır. Başka bir deyişle, kurulmuş bulunan örgütsel yapının işlemesi için gerek duyulan işgören sayısının belirlenmiş olması gerekmektedir.

Yukarıda açıklanan iki noktanın oluşturduğu altyapı üzerinde adil ve kalıcı bir ücret sistemine ulaşmak için gerekli son nokta "İş değerlendirme ve gruplandırma sistemi" araştırmasının yapılmasıdır.

İş değerlendirme ve gruplandırma sistemi geliştirilmesine yönelik çalışmalar altı esas bölümde yürütülmüştür. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Anket çalışmaları.
- Sistem kurma ve değerlendirme toplantıları.
- İkili görüşmeler ve grup görüşmeleri.
- Bilgisayar destekli çalışmalar.
- İTÜ danışmanlarının bağımsız çalışmaları.
- Üst yönetim ile tartışma ve değerlendirme toplantıları.

Anket çalışmalarına temel oluşturmak üzere, İş/görevli inceleme formu hazırlanmıştır. Bu anketin amacı, bir yandan örgüt yapısını, görev, sorumluluk ve yetkiler ile görevler arasındaki ilişkileri belirlemek, öte yandan da değerlendirmeye tabi tutulacak olan görevlerin belirli ölçüler karşısında genel bir incelemeye alınmasını sağlamaktır.

Hazırlanan anket formları, işgören sayısı kadar çoğaltılmış, dağıtılmış ve çalışanların ve üst yöneticilerin gösterdikleri yakın ilgi sonucu kısa bir sürede toplanarak sınıflandırmaya ve değerlendirmeye alınmıştır.

Sistem kurma toplantılarının temel amacı, değerlendirmede kullanılacak olan iş değerlendirme planını, işletme üst yönetiminin de katkıları ile, "işletmeye özgü" olarak kurmaktır. Nitekim, her hafta, bazan daha da sık olarak yapılan tartışma ve değerlendirme toplantıları sonucunda, ileride tanıtılacak olan faktör-puan planı oluşturulmuştur.

İkili ve grup görüşmeleri, her bir görevin analizi ve değerlendirilmesi aşamasında gerçekleştirilmiştir. Burada işe ilişkin bilgiler, doğrudan o işi yapan kişilerden alınarak anket bilgileri güçlendirilmiştir. Ayrıca, üst yönetim ile yapılan görüşmeler ve toplantılar ile de göreve ilişkin bilgiler test edilmiş, TEI tarafından tüm ünvanlar için toplanan "iş tanımı" formları da değerlendirmede gözönüne alınmıştır.

Çalışmanın bitirilmesinden sonraki sürede İTÜ'lü danışman grubu ile çalışmanın bütünü üzerinde yoğun toplantılar yapılarak, bu uygulamalı araştırmanın işletme gerçeklerine uygunluğu tartışılmış ve gerekli çapraz-karşılaştırmalar ile düzenlemeler yapılmıştır.

## C. BÜYÜME DÖNEMİ (1990-1993)

Pazarlama faaliyetlerine önem verilmesi nedeniyle, özellikle motor parçası satışına yönelik olarak, yeni müşteriler edinilmekte, yeni ürünler devreye sokulmaktadır. Amerika'daki yeni müşterilerin yanısıra, Fransa'ya ilk motor parçalarının ihracatı gerçekleşmiştir.

İmalatta ortak-üretim döneminin sona ermesiyle maliyet bilinci gelişmeye başlamıştır. Artık uluslararası pazarda diğer firmalarla rekabet edilmekte, işletme içi maliyetler gözden geçirilmektedir. Rekabet edebilmek için düşük fiyatlarla, iyi kalitede, tam zamanında üretim anlayışı örgütün her seviyesine yerleşmeye başlamıştır. Yeni ürünler devreye girerken toplam iş hacminin daralması, kapasite kullanımının düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, yönetimin örgüt yapısına daha dikkatle bakmasını sağlamıştır.

### 1. Büyüme Döneminin Başlangıcında Örgüt Yapısı

1991 yılı içinde, genel müdür yardımcısı hariç, tüm Türk direktör yardımcılarını ilgili fonksiyonların başına tam sorumlu direktör olarak atanmıştır. Bu arada sürekli gelişme direktörlüğü ile finans direktörlüğü adı altında iki yeni direktörlük kurulmuştur. Finans direktörü Amerikalı olup görevi, Türk mali ve idari işler direktörüne danışmanlık yapmak, ayrıca yabancı ortaklara işletme ile ilgili finansal analizler sunmaktır. Diğer yandan eski Amerikalı kalite direktörü, sürekli gelişme faaliyetlerini koordine etmek, yönlendirmek üzere sürekli gelişme direktörlüğünün başına getirilmiştir. Bu şekilde ortaklık anlaşmasında yazılı olan maddeler yerine getirilirken, GE'de yeni uygulanmaya başlayan "Sürekli Gelişme Programı" için örgütsel altyapı oluşturulmaktadır. Bu dönem ile ilgili örgüt şeması Ek-4'teki gibidir.

## 2. Sürekli Gelişme Programı

“Toplam kalite yönetimi” anlayışının bir parçası olan sürekli gelişme sürecinin TEI’de uygulanması üzerinde durmak işletmenin örgütsel evrimini kavrama açısından yararlı olacaktır. Üst yönetimin müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak kalite ve fiyatta ürünler sunmaya olanak veren sistemleri kurması, geliştirmesi ve belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırması gerekmiştir.

Modern örgütlerde gelişmeye başlayan “ Toplam Kalite Yönetimi ”, ekip çalışması anlayışı TEI’de bir ilke olarak benimsenmeye başlamıştır. Sürekli iyileştirmenin gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketin hedeflenen düzeyde rekabetçi bir yapıya ulaşabilmesi yönetim modeline bağlıdır. TEI’de sağlam bir kalite alt yapısının var oluşu, toplam kalite anlayışının kısa sürede yerleşmesinde etken olmuştur. Sürekli gelişme direktörlüğü, sürekli gelişme program ve planlarının yapılması, çalışanların katılımı noktalarında odak noktası olmuştur. İlk aşamada yöneticiler sürekli gelişme konularında eğitilmiş, daha sonra tüm çalışanların eğitimi ve katılımı sağlanmıştır.

Sürekli gelişme, müşteriler ve tedarikçiler, sistemler ve süreçler, verimlilik ve israf hakkında bir düşünce yöntemidir. Topyekün katılım ve takım çalışmasını gerektirmektedir. Tüm çalışanlar sürekli gelişme sorumluluğunu paylaşmak durumundadır. Sürekli gelişme bitmeyen bir süreçtir. Amaç belirli bir standardı tutturmak değil, düzeyi ne olursa olsun sürekli ve hızlı gelişmektir. Esnek bir örgüt yapısı ile yatay ve dikey tüm iletişim kanallarının açık olması, ortak hedeflere odaklanmış dinamik bir yapının oluşturulması sürekli gelişme sürecinin katalizörleridir.

Sürekli gelişmeyi bir süreç olarak uygularken bir dizi yöntem ve teknikten yararlanır. Bu tekniklerin bir bölümü TEI’de yaygınca kullanılmakla birlikte yeni teknikler de geliştirilmektedir.



### 3. Örgüt Yapısının Yenilenmesi

GE ile eşzamanlı olarak sürekli gelişme programının başlatılması bir süre sonra örgüt yapısını yeniden gözden geçirme ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu nedenle 1992 yılı başlarında, TEI yöneticileri, GE yöneticileri ile birlikte dönüşümlü olarak Amerika ve Türkiye'de bir dizi toplantı yaparak hedefleri saptamışlardır. Buna göre kısa dönemde önem verilecek konular şunlardır:

- Ürün akışının iyileştirilmesi, çevrim zamanının düşürülmesi.
- Ürün kalitesinin iyileştirilmesi.
- İsrafın kaldırılması, değer katmayan işlerin azaltılması.
- İstatistiksel proses kontrolünün yaygınlaştırılması.
- Çalışanların yönetime katılımlarının artırılması.

Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için örgütsel birtakım değişimlerin yapılması gerekmiştir. Buna göre öncelikle gerek işletme gerekse kalite direktörlükleri altında bulunan tüm mühendislik birimleri yeni kurulan Teknoloji ve Kalite direktörlüğü altında birleştirilmiştir. Malzeme direktörlüğü kaldırılarak, ihracat, satınalma fonksiyonları yeniden işletme direktörlüğüne bağlanmıştır.

Bu değişiklikler, mevcut kabiliyet ve kaynakları iki temel hedef olan kalite ve ürün akışı konularına yoğunlaştırma imkanını vermiştir. Teknoloji ve kalite bölümünün üretime yönelik süreç iyileştirme ve teknoloji geliştirme çabalarını yönlendirecek bütün kaynaklara sahip olması sağlanmıştır. İşletme bölümü de bütün ürün akışı takımlarını üretim süreçlerinin kısaltılması çalışmalarına yoğunlaştırabilmiştir.

Aynı yıl içerisinde pazarın değişen yapısına ayak uydurabilmek, müşteri taleplerine kısa sürede cevap vermek üzere daha geniş kapsamlı bir yeniden yapılanma gündeme gelmiştir. Amaç, TEI'nin bu ölçekteki bir işletmeye göre fazla olan yönetici sayısını ve kademe sayısını azaltarak örgüte basitlik, hız ve kendine

güveni kültürünü aşmaktır. Bu şekilde işletmede üçüncü örgüt geliştirme çalışmaları diyebileceğimiz çalışmalar başlatılmıştır.

Bu nedenle GE'nin bu alandaki deneyimlerinden yararlanmak amacıyla GE'nin insan kaynakları bölümünden örgüt geliştirme danışmanları getirilmiş ve bu danışmanlar, TEI yöneticileriyle örgütün yeniden yapılanma sürecini yönetmişlerdir. İzlenen yöntem şöyledir:

- Örgütün en etkin bir şekilde çalışmasına yönelik amacın tanımlanması.
- Amaçların yöneticilerle paylaşılacağı bir sürecin hazırlanması.
- Örgütün çeşitli kademelerinden yöneticilerle birebir görüşerek, katkılarının sağlanacağı bir dizi görüşmelerin yapılması.
- Yöneticilerle birebir ya da grup halinde görüşerek verilerin paylaşılması.
- Üst yönetimin katıldığı işletme dışında bir yerde toplantı düzenlenmesi. Bu toplantıda etkin bir örgüt yapısı için daha az yöneticili bir yapının tartışılması ve uygulama sonrası muhtemel tepkilerin gözden geçirilmesi.
- 1990'lı yıllarda şirketin rekabetçi olabilmesi için istenen yapının kurulabilmesine yönelik planların hazırlanması.

Bu yöntemin izlenmesinden sonra ortaya çıkan örgüt şeması iki ana temayı gözönünde bulundurmuştur; benzer işlerin birleştirilmesi ve yönetim kademelerinin azaltılması.

**Benzer işlerin birleştirilmesi:** Örgüt içinde benzer fonksiyonları birleştirerek veya gruplandırarak iş ve bilgi akışını düzenlemek. İşin yönetimine yönelik çabaların tekrarını önlemek.

**Yönetim kademelerinin azaltılması:** Örgütteki kademe sayısının azaltılması suretiyle iletişimi en üst düzeye çıkarmak. Sorumluluğu ve yetkiyi alt kademelere doğru kaydırmak.

Ek-5'te verilen Mayıs 1992 tarihli bu örgüt yapısına göre:

- Benzer görevler birleştirilmektedir.

- Daha iyi iletişim için kademeler azaltılmaktadır.
- "Takım Lideri" kavramı getirilmektedir.
- Bazı kilit müdürlere daha kapsamlı ve sorumluluk gerektiren görevler verilmektedir.
- Yöneticilere yeni görev ve yetkiler tanınmaktadır.
- Toplam yönetici sayısı 17'ye düşmüştür.

Bu örgüt değişikliği ile beraber her seviyede iletişimin yatay ve dikey olarak sağlanabilmesi amacıyla birtakım kurallar getirilmiştir. Bu kuralları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Daha geniş katılımlı yönetim toplantıları.
- İyi sonuç veren pratik yöntemlerin diğer birimler ile paylaşılması.
- Değişik fonksiyonlarda çapraz eğitim.
- Açık kapı politikası.
- Yöneticiler arası yatay ve dikey iletişimin artırılması.
- Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi.
- Takım çalışmalarının güçlendirilmesi.
- Müşterilerle iletişimin artırılması.

#### **4. Sürekli Gelişme Programının Uygulanması**

Örgüt yapısının değiştirilmesiyle sürekli gelişme programının uygulanmasında ivme kazanılmış ve takım çalışmaları işletmede her seviyede uygulanmaya başlanmıştır. İş akışı hızlanmış, bürokrasi azalmış, verimliliğin her alanda arttığı gözlenmiştir. TEI'nin uygulamaya başladığı sürekli gelişme yönetiminin temel öğeleri şunlardır:

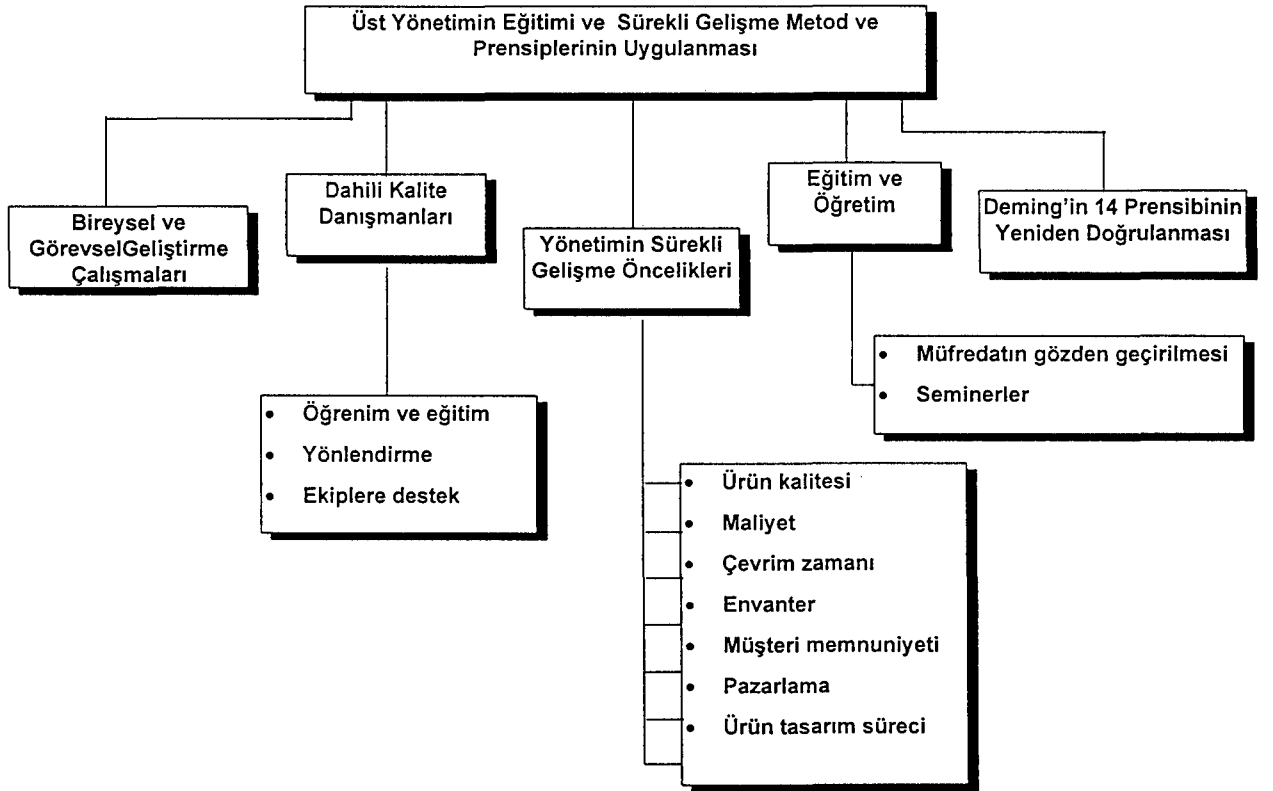
- Üst yönetimin liderliği.
- Müşterinin ihtiyaçlarına odaklanma.
- Tüm çalışanların eğitimi ve katılımı.
- Takım çalışmaları.

## a) Üst Yönetimin Önderliği

Yönetim anlayışı klasik anlamda idarecilikten liderliğe doğru ciddi bir değişime uğramıştır. Değişimin sağlıklı olabilmesi için elbette öncelikle yönetimin ve daha sonra tüm çalışanların çağdaş eğitimlerden yararlanması gerektiği kavranmıştır. Bu nedenle TEI'de liderlik özelliklerinin geliştirmesi amacıyla uluslararası düzeyde bir dizi eğitim alınmıştır. Eğitimlerin ortak özelliği liderlik, takım ruhu yaratma ve rehberlik etme konularında yoğunlaşmakta olduğudur. Üst kademe yöneticilerinin işletmenin geleceği konusunda vizyonu paylaşması ve amaç tutarlılığını sürdürmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Bu dönemde TEI'nin sürekli gelişme strateji planlaması şematik olarak Şekil-2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Sürekli Gelişme Strateji Haritası



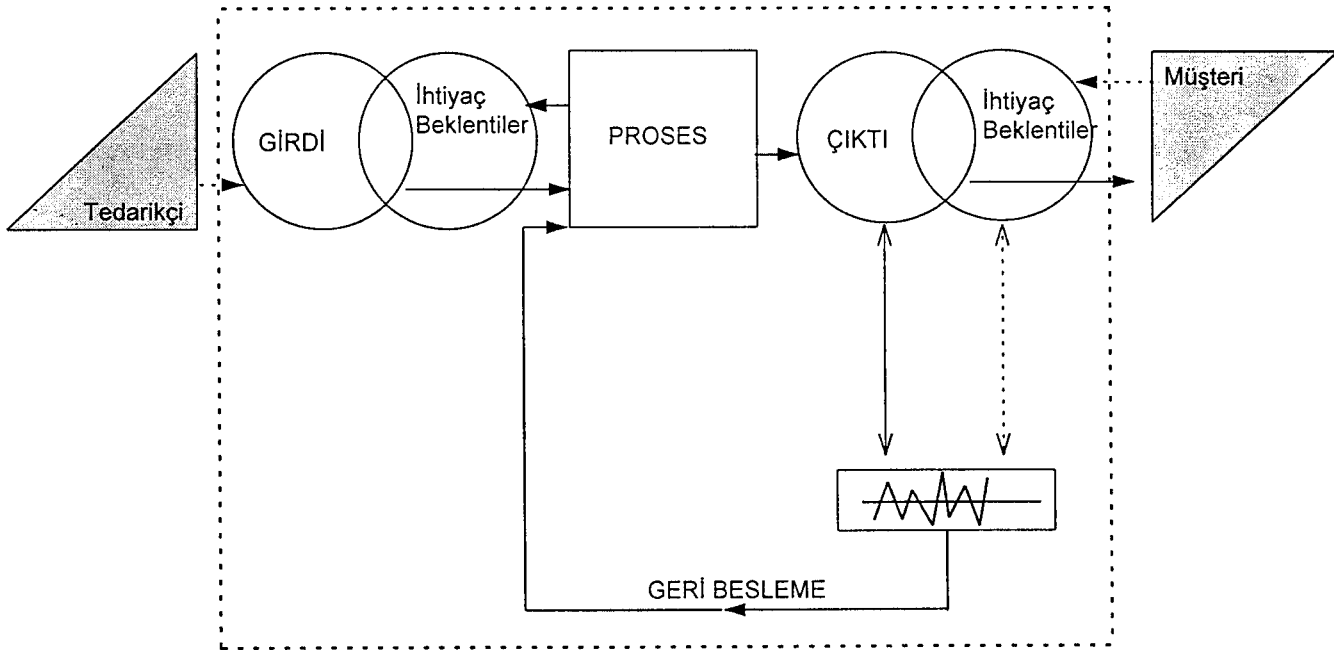
KAYNAK. GEAE Introduction to Continuous Improvement (GE-24693R2), 1991

## b) Müşterinin İhtiyaçlarına Odaklanma

Etkin biçimde uygulanması en zor ama uzun dönemde işletmeye en fazla yarar sağlamakta olan etkidir. Müşteri beklentilerine ilişkin bilgilerin örgüt düzeyinde ilgili fonksiyonlara iletimini sağlayacak yeterli bir sürecin olması gerekmektedir. Pazardaki ve rakiplerdeki son gelişmeleri izlemeden, içe dönük sürekli gelişme faaliyetleri ile kaliteli ürünler üretilmektedir, ancak bu ürünler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktan uzak olabilmektedir. Bu durumda şirket içi standartlara göre kaliteli olan ürünler pazarda müşteri bulmakta güçlük çekebilecektir.

Sürekli gelişmenin müşteriye odaklanma ögesi etkili biçimde ele alındığı zaman, müşteriler tatmin olmakta, sürece ilişkin modeller kolaylıkla uygulanabilmektedir. Şekil 3'te TEI'ye uyarlanan sürekli gelişme modeli verilmektedir.

Şekil 3. Sürekli Gelişme Modeli



KAYNAK. GEAE Introduction to Continuous Improvement (GE-24691R), 1991

### **c) Tüm Çalışanların Eğitimi ve Katılımı**

TEI'de sürekli gelişme eğitimi üst yönetimden en alt düzeye kadar işletmedeki tüm çalışanları kapsamaktadır. Eğitim sürekli gelişme ile ilgili bir takım teknikleri içerdiği gibi, bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirmeye yöneliktir. Bu nedenle sürekli gelişmenin başarıyla uygulanabilmesi için tüm çalışanların katılımı gerekmiştir.

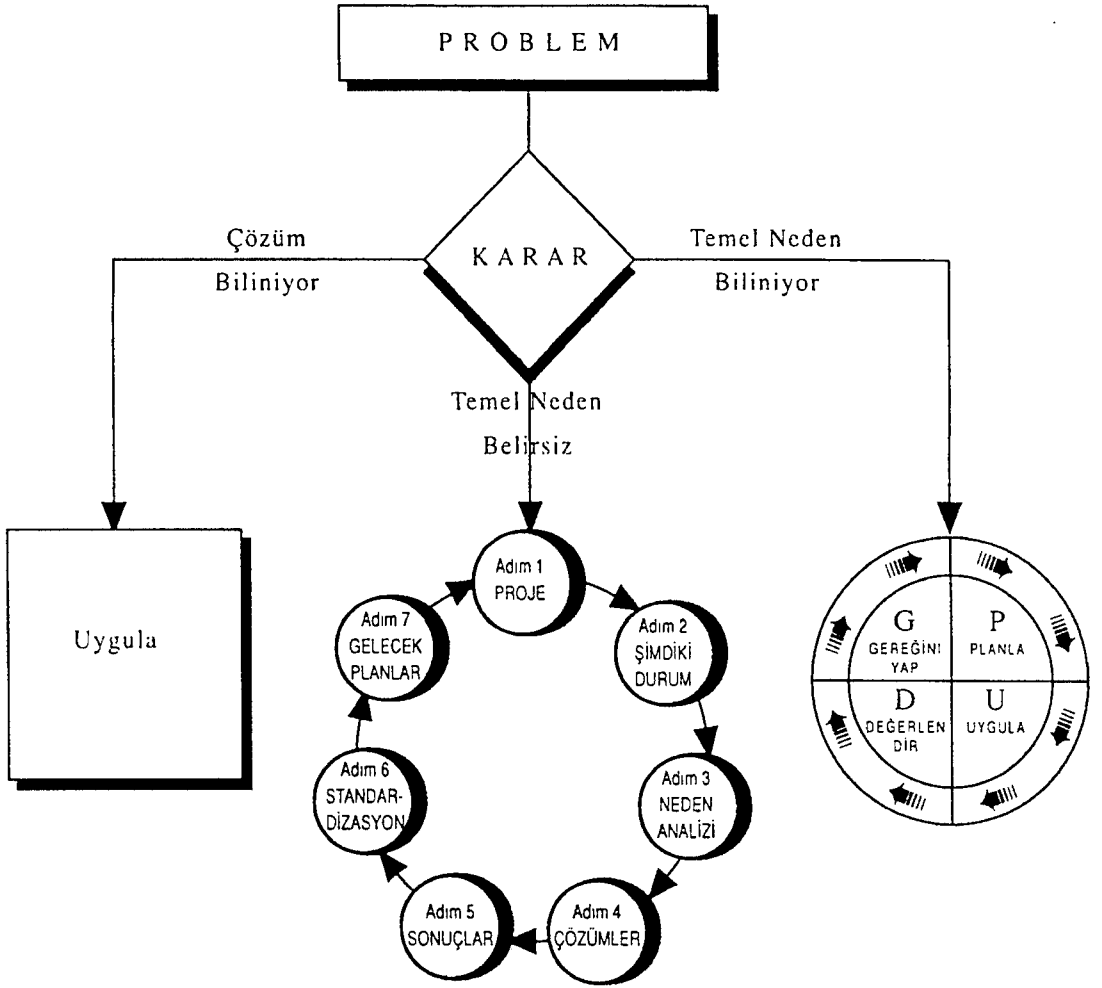
## **5. Takım Çalışmaları**

Sürekli gelişmenin belirgin özelliklerinden biri de takım çalışmalarının yaygınlığıdır. Çalışanların sürekli gelişmeye katılımları takımlar halinde örgütlü oldukları zaman daha da etkili olmaktadır. Takımlar çapraz fonksiyonludur. Konuyla ilgili tüm birimlerin en az birer temsilcisi çalışmalara katılmaktadır. Aylık periyotlarda yapılan sunuşlarda , yönetime öneriler ve sonuçlar iletilmektedir. Takımların çapraz fonksiyonlu olması hem konunun tüm boyutları ile incelenmesini hem de getirilen ortak çözümlerin sahiplenilmesini sağlamaktadır. Takımlar 7-12 işgörenden oluşmaktadır. Sorununun veya projenin türüne göre mavi ya da beyaz yakalı işgörenden oluşmaktadır. TEI'de takım çalışmaları değişik amaç ve uygulama şekillerinden ötürü dört ayrı kategoride incelenebilir.

### **a) Süreç İyileştirme Takımı - SİT**

Belirlenen kritik bir süreci, 6-18 aylık bir süre içerisinde 7 aşamalı geliştirme modeli kullanarak incelemek, çözümler üretmek, sonuçları standartlaştırmak ve geleceği planlama yönünden önerilerde bulunmak amacıyla yapılan bir takım çalışmasıdır. Sorunun temel nedeni belirlendikten sonra çözüm geliştirme ve uygulama aşamasında "Planla-Uygula-Değerlendir-Gereğini Yap (PUDG)" çevirimi kullanılmaktadır. Beyaz yakalı işgörenden oluşmaktadır (Şekil: 4).

#### Şekil 4. Süreç İyileştirme Takımı Çözüm Yaklaşımı

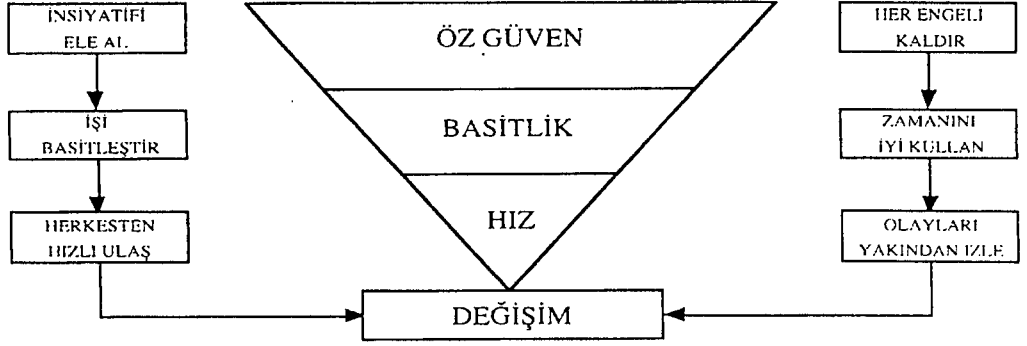


KAYNAK. GEAE Introduction to Continuous Improvement (GE24679R), 1991

#### b) Thruput/Workout Takımı - TWT

1990'lı yılların başında küresel rekabetin ve sektöre özel koşulların dayatmalarına bir çıkış yolu olarak başlatılan hız, basitlik ve özgüven kültürünün bir yansıması olan "workout" bir kavram, değişim için bir katalizör ve bir süreçtir. Temel ilkelerini çapraz fonksiyonlu takım çalışmaları, esnek yaklaşım, müşteri odaklılık, çalışanı yetkilendirme ve güven aşılama oluşturmaktadır.

Şekil 5. "Workout" Kültürü



Takım mavi yaka yoğunluklu işgörenden oluşmakta, kısa vadeli, basit ve hızlı çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. 1-6 ay arasında çalışma süresi vardır. Çevrim zamanını azaltma, her türlü israfı önleme, maliyeti düşürme, kaliteyi artırma konularında bizzat o işi yapan çalışanların oluşturduğu takımdır (Şekil: 5).

### c) Action Workout Takımı - AWT

En kısa vadede (1 hafta - 1 ay) köktenci çözümlerle müşteri ihtiyaçlarına en hızlı karşılığı vermek için bir dizi teknik kullanan takım çalışmasıdır. Takımın hedefleri şunlardır:

- Üretkenliği artırmak.
- Hat içi envanteri azaltmak.
- Hataları azaltmak/yok etmek.
- Üretim kapasitesini artırmak.
- Makina ve ekipmanın yerleşimini düzenlemektir.

Takım elemanları işi yapan teknisyen ve mühendislerden (imalat, kalite, takım-kalıp, tasarım vb.) oluşmaktadır. İsrafı en aza indirmek hedeflere ulaşmada en



önemli aşamalardan biridir. Takım, israfı belirleme, yok etme ve katma değeri olan işle değişirme yöntemini benimsemektedir.

Klasik yönetim anlayışında kapasite ihtiyacı, fazla adam veya fazla mesai ile karşılanmaya çalışılmaktadır. Oysa israfı en aza indirmek işgörenin işe yönelik zamanını artıracığından kapasite gerektiği kadar artırılabilir. Takım çalışmalarında üzerinde durulması gereken en önemli verilerden biri, üretimin kalp atışı denilen "Birim Zaman-BZ" şu formülle tanımlanmaktadır.

$$BZ = \frac{\text{Net çalışma saati}}{\text{Gerekli üretim sayısı}}$$

Basit bir örnek vermek gerekirse: 8 saatlik iki vardiyalı çalışan bir işletmede vardiya başına toplam 1 saat temizlik ve dinlenme payı vardır. Müşteri günde 60 parça istemektedir. Bu veriler formüle yerleştirildiğinde;

$$BZ = \frac{2 \text{ Var/gün} * (8-1) \text{ Saat/Var.} * 60 \text{ dak/s}}{60 \text{ parça / gün}} = 14 \text{ dak/parça}$$

sonucu elde edilmektedir.

Her 14 dakikada bir parça hat sonundan çıkabilmelidir. Birim zaman göz önüne alınarak üretimdeki tüm darboğazlar gözden geçirilmektedir. Takım, parça bazında birim zamanı yakalayabilmek için yapılması gereken değişikliklere tam yetkili kılınmaktadır. Gerekirse tezgah yeri değiştirme, işlemeyi kolaylaştıran aletler imal etme, parçadaki işlemleri azaltma ve tasarım değişikliği söz konusu olabilmektedir.

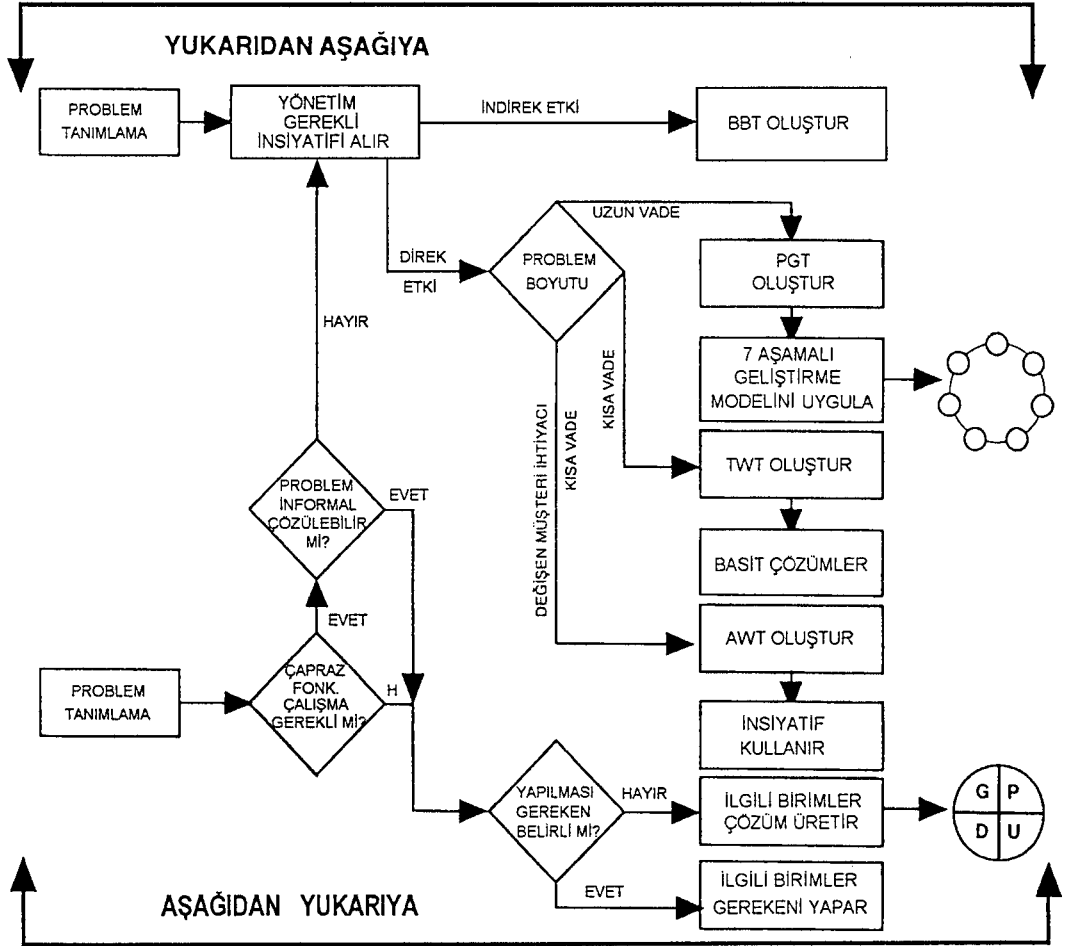
#### **d) Bullet Train Takımı - BTT**

TEI, indirek maliyetleri en aza indirmek amacıyla "Bullet Train" takımlarını oluşturmuştur. "Bullet Train", Yokogawa Electric Co.'da son derece başarılı bir şekilde uygulandıktan sonra örnek model olarak alınmış bir süreçtir. Takımlar,

satınalma, finans, personel bölümü işgöreninden oluşmaktadır. Her türlü mal alımında, idari harcamalarda ve işletme giderlerinde israfı önlemeye, maliyet azaltmaya yönelik çalışmalar yapmakta, yaratıcı fikirler teşvik edilmektedir.

Bu aşamada TEI'deki takım çalışmaları yapısına bir göz atacak olursak (Şekil 6) sorun çözme veya iyileştirme fırsatı olan her konunun aşağıdan ya da yukarıdan gelebileceği görülmektedir. Konunun özelliğine ve temel nedenlerinin kolaylıkla tanımlanabilir olmasına bağlı olarak ne tür bir takım kurulacağına karar verilmektedir.

**Şekil 6. Takım Çalışmaları Akış Şeması**



KAYNAK. GEAE Introduction to Continuous Improvement (GE-24693R2), 1991

## 6. Sürekli Gelişme Programının İşletmeye Kazandırdıkları

Bir örgüt geliştirme süreci içerisinde belirlenen, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama amacıyla ortaya çıkan sürekli gelişme uygulamalarının, işletmeye kazandırdıkları aşağıda özetlenmektedir:

- TEI'nin en temel kaynağı olan insanların etkinliği artırılmış, yönetime katılımları sağlanarak, bu kaynaktan üst düzeyde verim alınmaya başlanmıştır.
- İşgörenlerin güdülenmesi artmış ve işlerinden aldıkları doyum düzeylerinde artış saptanmıştır.
- Yatay ve dikey iletişim kanalları açılmış ve tüm gelişmeler paylaşılmıştır.
- İşgörenler hedefler konusunda bilgilendirilmiş ve bu doğrultuda çalışmalar yoğunlaştırılmıştır.
- İşgörenler süreç verimliliklerini artıracak, maliyetleri düşürecek faaliyetlere yöneltilmişlerdir.
- Üç ay gibi kısa bir sürede süreç çevrim zamanları ortalama %60 düşmüştür.
- Maliyetlerde %30 düşme gerçekleştirilmiştir.
- Üretim süreci azaltılmış, ürün kalitesinde iyileşme gözlenmiştir.
- Uygulamalar sonucu TEI müşteri tarafından rakip tedarikçiler arasında en iyi "Sürekli Gelişme" uygulayıcısı seçilmiştir. İş hacmi ve işletme kapasitesi artmıştır. 1990'lı yıllarda uluslararası havacılık pazarında daralma yaşanırken, TEI yatırımlarını artırmış ve yeni istihdam yaratmıştır.
- Tüm bu çalışmalar daha sonraki yıllarda "Kalitenin Oscarı" sayılan "1994 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü"nü kazanmasında altyapıyı oluşturmuştur.
- Bir iş süreci içerisinde sürecin tamamlanmasında katkıda bulunan tüm işgörenlerin katılımının sağlandığı çapraz fonksiyonlu takım çalışmaları işletmede temel bir model olmuştur.
- Takım çalışmaları bütün süreçlerde müşteri tedarikçi ilişkisinin yerleşmesinde itici güç olmuştur.

## **7. Lider Yetiştirme Programı**

G.E.'nin " Technical Leadership Programı - (TLP) " programı uygulaması TEI'de 1992 yılında devreye sokulan bir programdır. Oldukça kapsamlı olan TLP programı uluslararası bir nitelikte olup mühendislik, imalat, satış, servis ve satın alma grupları için geleceğin liderlerini yaratmaya yönelik bir projedir. Bu program ile örgütsel gelişmeye katkıda bulunmak, geleceğin yöneticilerini yetiştirmek hedeflenmektedir.

TLP iki yıl süren öğretim ve iş başı eğitim programıdır. İki yıl süresince katılımcılar en az 3 ayrı görev alanında rotasyon yaparak diğer fonksiyonları da tanıma, yönetimde tecrübe kazanma olanağını elde etmektedirler. Amaçlanan; kendi alanları içerisinde takım ruhuyla çalışan ve diğer fonksiyonlarla da etkili bir şekilde bütünleşen dünya ölçeğinde uzmanlar, liderler yaratmaktır.

İngilizce olarak verilen programın birinci aşamasını takiben katılımcılar "Technical Leadership Development Course" (TLDC)'ye başlamaktadırlar. Haftada 4 saat olmak üzere 17 hafta süren TLDC, temel liderlik becerilerinden meslek hayatının yönetimi, iletişim ve ilişki becerileri, sorun çözme, proje yönetimi, süreçleri içermektedir. Katılımcılar bu konular üzerinde kendilerini geliştirme ve bu konuları uygulama fırsatı bulmaktadırlar. TLDC bir sınıf eğitimi olup, dersleri kurs liderleri vermektedir. 17 Haftalık eğitim dönemini takiben katılımcılar 6'şar ay süren rotasyon görevlerine başlamaktadırlar.

## **8. Üniversite-Sanayi İşbirliği**

Yine aynı yıllar içerisinde ülkemizde henüz yeni olan bu sanayi dalının gerektirdiği yetişmiş işgücü ihtiyacını karşılamak amacıyla üniversiteler ile ortak projeler başlatılmıştır. Bu anlamda Anadolu Üniversitesi Havacılık Yüksek Okulu öğrencilerinden 110 kişiye " Üniversite-Sanayi İşbirliği Protokolü " çerçevesinde

İngilizce teorik ve pratik eğitim sağlanmıştır. Yine aynı amaçla, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ile yapılan “ İşbirliği Anlaşması ” doğrultusunda her sene konuları TEI tarafından belirlenen 5 yüksek lisans öğrencisine projelerini TEI tesislerinde tamamlama imkanı sağlanmıştır.

## **9. Genel Müdürlüğün Türk Yönetimine Geçmesi**

1992 Kasım ayında GE genel müdürünün ayrılmasıyla, TEI'nin ilk Türk genel müdürü görevi devralmıştır. Ortaklık anlaşmasında da öngörüldüğü üzere, işletmenin üst yönetiminin tüm sorumluluğu TEI yönetimine bırakılmıştır. Bu tarihten sonra çeşitli projelerin koordinasyonu amacıyla işletmede sadece bir Amerikalı yönetici kalmıştır.

## **D. OLGUNLAŞMA DÖNEMİ (1993-.....)**

TEI, 1990'lı yılların işdünyasına hızlı bir değişim getirmekte olduğunun bilincindedir. Bunun yanısıra özellikle uluslararası havacılık pazarının daralması, askeri harcamalardaki kısıtlamaların getirdiği iş hacmi azalması, söz konusu değişimi dramatik hale getirmekte, sektörde zayıf kalan bazı işletmelerin kapanmasına dahi neden olabilmektedir.

Hızlı değişim ihtiyacı, yönetim problemleri yaratmakta ve bazı işletmeler bunun üstesinden gelemiyor olmakla beraber, eğer doğru anlaşılabilir ve yorumlanabilirse, değişen dünya işletmelere uzun vadeli başarılar elde etme fırsatını sunmaktadır. Bu fırsatları değerlendirebilmek için işletmelerin öncelikle kendi yeteneklerinin bilincinde olmaları ve buldukları sektörü iyi yorumlamaları gerekmektedir. Bu amaçla olgunlaşma döneminde TEI havacılık sektöründeki yerini belirlemek istemektedir.

## 1. TEI Vizyon Çalışması

TEI vizyon süreci işletmenin havacılık sektöründe bulunduğu yeri belirleme, bu sektörde ulaşmak istediği yeri saptamaya ve o hedefe doğru planlamalar yapmaya yönelik bir örgüt geliştirme sürecidir.

1992 yılının sonunda TEI yönetim kurulu, şirketin ileriye yönelik olarak vizyonunun belirlemek üzere bir "Üst Düzey Çalışma Grubu" oluşturulması için karar almıştır. TEI ve GE üst düzey yöneticilerinin katılımıyla oluşturulan bu grup, profesyonel bir Amerikan danışmanlık şirketinin önderliğinde bir yıl süren bir dizi çalışmalar yapmıştır. "TEI nedir? Nereden geliyor? Nereye gidiyor? Nereye gitmek istiyor?" sorularına yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

TEI'de örgüt geliştirme çabalarının dördüncüsü diye nitelendirebileceğimiz bu süreç 1993 yılının ekim ayında tamamlanmış ve TEI'nin vizyonu belirlenmiş, önündeki beş yılı kapsayacak "TEI Master Plan"ı ortaya çıkmıştır.

TEI, vizyon oluşturma çalışmalarını gerçekleştirmek için 1992 yılında bir Amerikan danışmanlık şirketi Tom Noonan & Associates, Inc. ile sözleşme imzalamıştır. Projenin unsurları şöyle tanımlanabilir:

- Üst Düzey Çalışma Grubu: Vizyon sürecini başlatacak ve TEI'ye uygunluğunu temin edecek GE yöneticileri ve TEI yöneticilerinden oluşmaktadır.
- Türk Savunma Grubu: TEI'den bugün ve gelecekte beklentileri olan Savunma Bakanlığı, Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Türk Hava Kuvvetleri temsilcileri.
- Danışman: Vizyon belirleme sürecinde çalışmaları yönlendiren sektörece kabul görmüş uzman.
- Veri Toplama: Pazar araştırması ve TEI'nin pazardaki yeri.

- Örgütün Gereksinimleri Saptama: Örgütsel ölçümler, liderlik, eğitim ve öğretim gereksinimleri inceleme, stratejileri uygulama ve geleceğin örgütünü yaratma planlarının geliştirilmesi.
- Strateji Belirleme: Müşteri ihtiyaçlarını anlama, müşteri beklentilerini ve rakiplerin bu beklentilere olası sunumlarını belirleyerek bunlara uygun strateji geliştirme.
- Uygulama Planlamaları: Oluşturulan strateji doğrultusunda faaliyetlerin devamlılığını sağlama, değişen koşullarda TEI'nin rekabet edebilirliğini sürdüreceği yöntemleri belirleme.
- Sürekli Gözden Geçirme : Değişen koşullara ayak uydurmak amacıyla oluşturulan vizyon sürekli gözden geçirilmeli ve gerektiğinde yeniden düzenleme.

Toplantılardan beklenen sonuçlar şöyle tanımlanmaktadır:

- TEI'nin misyonunun tanımlanması.
- Sağlıklı bir büyümeyi öngören projelerin belirlenmesi.
- TEI'nin rekabet edebilme gücünün saptanması.
- TEI'nin kuvvetli olduğu alanların belirlenmesi.
- TEI'nin zayıf olduğu alanların belirlenmesi.
- Uluslararası havacılık sektöründe TEI'nin güçlü ve zayıf olduğu konuların karşılaştırmalı değerlendirilmesi.
- Ürün yelpazesini belirleme.
- Yönetim ve teknik eğitim gereksinimlerinin saptanması.
- Mesleki gelişiminin planlanması.
- Sonuca yönelik uygulama planlarının gerçekleştirilmesi.

Danışman toplantılar için aşağıdaki temel kuralları koymuştur:

- Toplantıların ortak çalışma ruhu ile sürdürülmesi.
- Bir diğerinin sözünün kesilmemesi ve kişilerin düşüncelerini duyurma hakkına saygı gösterilmesi.
- Açık ve dürüst bir iletişim olması.

- “Önce anlamaya çalışmak, daha sonra anlaşılmayı beklemek” yaklaşımının benimsenmesi.
- Çelişkilerin, davranışlarımızı değiştirebilmek için fırsatlar olduğunun kabul edilmesi.
- Süreç yanlış yönlendirilmeye başladığında “mola” istenmesi.

#### **a) Sorunların Belirlenmesi**

Üst düzey çalışma grubu, ilk toplantısı sonucunda TEI'nin sorunlarını ve potansiyel fırsatlarını belirlemiştir. Bunlar:

- Satış/adam verilerinin araştırılması.
- Serbest bölgenin kullanılması.
- Gaz türbini pazarının değerlendirilmesi.
- Yatırımın geri dönüş verilerinin analizi.
- “Peace Onyx II (P.O. II)” motor projesinde olası gecikmeler.
- TEI'nin gelecekteki ürün yelpazesinin değerlendirilmesi.
- P.O. II projesinde ortak üretim parçalarının seçimi.
- P.O. II yatırımlarına fon ayrılması.
- TEI'nin I nci sınıf yansanayi olması.
- GE'deki kullanılmış ekipmanların gözden geçirilmesi.
- Kullanılmış ekipman ithali konusunda Türk kanunlarının incelenmesi.
- Laser teknolojisinin TEI'de kullanımı.
- “Hava İkmal Bakım Merkezi (HİBM)” ekipmanlarının değerlendirilmesi.
- Yatırım - potansiyel ürün yelpazesi karşılaştırması.
- HİBM ve TEI'nin gelecekteki iş ilişkisi.
- Potansiyel kâr payı paylaşım fırsatları.
- NATO ülkelerinde teknoloji yatırımı.
- Türk Hava Kuvvetleri (T.H.K.)'ne motor test teklifi.
- “Borazon kaplama” teknolojisinin TEI'ye getirilmesi.



- Mavi yakalı işgörenin çapraz eğitimi.
- İndirek işgöreni direk işgörene çevirme potansiyeli.
- TEI'ye yeni teknolojik kabiliyetler kazandıracak GE desteği.
- Yeni kabiliyetler için GE'den eğitim desteği.
- TEI/HİBM'nin rollerinin açıklığa kavuşturulması.
- Eski motor parçaları üretiminde T.H.K. ile ortak proje.
- TEI'nin büyümesi konusunda GE'nin görüş ve beklentileri.
- Yedek parça üretimi için TEI'ye gerekli olanlar.

Yapılan ikinci toplantıda konular birleştirilerek ve önem sırası oylanarak belirli bir sayıya indirilmiştir. Saptanan konularla ilgili araştırma yapacak liderler belirlenmiştir. Liderlerin rollerini şöyle özetlemek mümkündür:

- Araştırma sürecini yönlendirmek.
- Araştırma yapacak takımın üyelerini belirlemek.
- Takım üyelerine kaynak sağlamak ve gerekli desteği vermek.
- Tüm fikirler ve geri beslemeler için kontak noktası olmak.
- Bulgular ile ilgili rapor hazırlamak.

## **b) Çalışma Yönteminin Saptanması**

Danışman tarafından liderlerin izleyeceği çalışma yöntemi şöyle saptanmıştır:

- Uygulamaya başlarken çapraz fonksiyonlu bir takım oluşturmak.
- Takımla birlikte bir iletişim planı yaratmak.
- Konuyu açıklıkla ifade etmek, olumlu ve olumsuz etkenleri belirtmek.
- Takım üyelerinin sorularını yazmak.
- Fikirleri somutlaştırmak ve aşağıdaki cümleleri tamamlamaktır:
  - Konu çözüme yaklaştığında veya sonuçlandırıldığında ..... olacaktır.
  - Konu çözüme yaklaştığında veya sonuçlandırıldığında diğer konuları da ..... şekilde destekleyecektir.
- Alternatif çözüm önerilerini cesaretlendirmek.

- Takımı bir sonraki toplantıya sunuş için hazırlamak.

### c) Değişim Matrisinin Hazırlanması

Üst düzey çalışma grubuna, toplantılar süresince yeni örgütsel bütünleşmede yol gösterici olacak sorular yöneltilmiştir. Bunlar:

- TEI'den beklentileri olanlar kimlerdir?
- TEI'nin bugünkü kültürünün tanımı nasıl olmalıdır?
- Varolan karar verme süreci nedir?
- İzlenen liderlik stili nedir?
- Örgüt yapısı nasıldır?
- İşgörenin değeri nedir?
- İşler/görevler nasıl tasarlanmaktadır?
- İşleri/görevleri ne tür teknolojiler desteklemektedir?
- Temel ödüllendirme sistemi nedir?
- İletişim nasıl sağlanmaktadır?
- Müşteri ürün ve hizmetten ne derece memnundur?
- Finansal büyüme ve kârlılık bekleneni ne ölçüde karşılamaktadır?
- Süreçlerde ve kültürde sürekli gelişme anlayışı yerleşmiş midir?
- Çalışanlar sahiplenme ve sorumluluk duymakta mıdır?

Çalışma grubu bir "değişim matrisi" tasarlayarak tüm bu soruların yanıtlarını gruplamıştır. Tablo 2'de verilen bu matriste TEI'nin örgütsel sistemleri sorgulanarak; korunması gereken, terkedilmesi gereken ya da yeni yaratılacak değerler/yapılar/süreçler ortaya konmuştur. Bu çalışmaların ışığında grup eski ve yeni örgüt kültürünün ne olduğunu tartışılmıştır. Davranış ve tutumlara yön verecek olan eski ve yeni kültürün unsurları saptanmıştır.

Tablo 2. Değişim Matrisi

SİSTEM	KORU	TERKET	YENİ YARAT
<b>KARAR VERME</b>	Stratejik süreç Müşteri, hissedar Finans/bütçe süreci Merkezi teknik karar süreci	Merkeziyetçilik	Günlük Yetkilendirme/delegasyon Taktiksel karar süreci Daha fazla müşteri katılımı
<b>YAPI</b>	Yönetim kurulu, genel müdür	Hiyerarşi	Yatay organizasyon Çapraz fonksiyonlu takımlar Yetkilendirilmiş çalışanlar
<b>İLETİŞİM</b>	Yönetim kurulu ile iletişim Yukarıdan aşağıya iletişim	Aşağıdan yukarıya iletişim korkusu	Müşteri / hissedarlarla daha gelişmiş iletişim Açık kapı politikası
<b>TEKNOLOJİ</b>	Yüksek teknoloji Bireysel destek	Emek yoğun işleme anlayışı	Kaizen her yerde Birden fazla kabiliyet Teknik eğitim
<b>İNSANLAR</b>	Kabiliyet Yaratıcılık	Sırcılık Kapalı zihniyet Yanlış anlama	Açıklık Öğrenim/çapraz eğitim Yeni kabiliyet ödüllendirme
<b>LİDERLİK</b>	Kararlılık Güvenilirlik Uzmanlık	Esnek olmama Engellemecilik Katı iş tanımları	Duvarsız organizasyon Basitleştirilmiş iş tanımları Eğitim
<b>İŞ/GÖREV</b>	Müşteri odaklılık	Kademeler	Katılımcı atmosfer Çalışanın üretkenliğe yönelik cesaretlendirilmesi
<b>ÖDÜLLENDİRME</b>	Saat ücretli Çalışanı ödüllendirme	—	Yönetici primlerini kar-zararla bağdaştırma Yönetimde profesyonel iş anlayışı

#### **d) Eski Kültür**

Kararlar üst yönetimce alınmakta ve uygulanması istenmektedir. Merkeziyetçilik varolanı korumaya yöneliktir ve bilgi tüm birimlerle paylaşılmamaktadır. Bilgiye ulaşma kolay değildir ve insanlar bilgiyi güç için kullanmaktadırlar. Başarı kısa vadeli sonuçlarla ölçülmektedir. Rakamlar karar vermede temel verilerdir.

Değişim bir tehdit olarak görülmektedir. Doğal eğilim yeni fikirlere karşı gelmek ve durağanlığı savunmaktır. Yönetim gücü ve etkiyi başkalarını harcamak pahasına kendini yükseltmek için kullanmaktadır.

Yönetimin eski kültüre katkısı aşağıdaki gibi olabilmektedir:

- Karışık mesajlar göndermektedir. Söylenenle yapılan farklıdır.
- Kibirli davranmaktadır. "Bütün cevaplar bizdedir" yaklaşımı benimsenmektedir.
- Dışarıyla bağlantı kesilmekte, yeni düşüncelerin içeri girmesine izin verilmemektedir.
- Eski yöntemleri yaşatma tercih edilmektedir, değişim insiyatifi yoktur.
- İyi dinleyici değildir.
- Taklitçileri, geleceğin yöneticileri olacak konumlara getirmektedir.
- İş yapmak için izlenen politika bilgi akışını engellemektedir.
- Yöneticiler, insanlara güvenmemektedir.

#### **e) Yeni Kültür**

Kararlar süreçteki herkesin katılımıyla ve bir güven ortamında alınmaktadır. Bir çok yaratıcı fikir ortaya konduktan sonra seçenekler düşünülmektedir. Hatalar belirli bir oranda hoşgörülelebilmekte, ancak öğrenilenlerin paylaşılması gerekmektedir.

Stratejik ve finansal bilgiler yukarıdan aşağıya belirli sıklıklarda iletilmektedir. Samimi ve açık diyalog toplantılarıyla şirketle ilgili konuların herkes tarafından anlaşılması sağlanmaktadır. Sırlar yoktur.

Başarı müşteri memnuniyeti düzeyiyle ölçümlenmektedir. Müşteriden gelen iyi/kötü sinyallerini algılayan ve oluşabilecek sorunlara yanıt verebilen bir sistem vardır. Uzun vadeli görüşler/planlar teşvik edilmektedir. Müşteri çalışan ve yansanayii, stratejiler belirlenirken gözönüne alınmaktadırlar. İşletmenin vizyonu ve misyonu onların tatmini öngörülmektedir.

Ortam esnektir, örgüt açısından öngörülen değişikliklere uyum sağlanabilmektedir. İşgücü azaltma veya yeniden yapılanma söz konusu olduğu zaman tüm örgütün karara katılımı sağlanmaktadır. Kararlar sadece üst yönetim tarafından alınmaktadır. Değişim bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

Yönetimin yeni kültüre nasıl katkıda bulunabileceği aşağıda özetlenmiştir:

- İnsanların güçlü yanlarıyla katılımını sağlayan stratejiler geliştirmek.
- İnsiyatifleri müşteri, çalışan ve yansanayii üçlüsüne odaklamak.
- Değişimi nasıl üreteceğini bilmek ve uygulamaya istekli olmak.
- Vizyonu, stratejileri ortaklaşa yaratacak ve değişim sürecini uygulayacak takımları kurmak.
- Değişim anlayışını topyekün bir sistem olarak uygulamak.
- Olumlu değişime destek verebilmek için maddi olanaklar yaratmak.
- Değişime ihtiyaç duyulduğunu gösteren verileri paylaşmak.
- Ölçüm sistemleri geliştirmek ve örgüt çapında diyalogu teşvik etmek.
- Küçük kazanımları değişime hız katmak amacıyla kullanmak, katılımları ve yeni davranış şekillerini onurlandırmak, ödüllendirmek.
- Değişim süreci önündeki engelleri kaldırmak.
- Değişim sürecinde sabırlı ve takipçi bir tutum göstermek.

## f) Vizyonun Belirlenmesi

Üst düzey çalışma grubu, yaklaşık bir yıl süren bu çalışmalarını sonucunda TEI'nin "Master Plan" dokümanını hazırlamıştır. Bu plan en açık şekilde müşteri, çalışanlar, yansanayii, ortaklar ve hissedarlar ile paylaşılmış ve her türlü öneriye açık olduğu da özellikle belirtilmiştir.

"Master Plan", uygulama takımlarına, ölçülebilir ve gerçekçi hedefler oluşturmak için bir çerçeve çizmektedir. Bu aynı zamanda stratejileri etkin ve başarılı bir şekilde yürütme sürecinde de yardımcı olmaktadır. "Master Plan" aşağıdaki bölümleri içermektedir:

- Vizyon / Misyon.
- Stratejik temalar.
- Vizyona ulaşmak için ana hedefler.
- Gelecek öneriler için katılıma davet.

Bu plana göre TEI'nin vizyonu: **"TEI havacılık endüstrisinde yüksek kaliteli mal ve hizmet veren dünya çapında bir üreticidir. Çalışanlarımız, şirketimizin sahipleriymiş gibi düşünürler, davranırlar ve müşterilerimizin beklentilerini aşmak ve TEI'nin geleceğine katkıda bulunmak üzere sürekli yeni arayışlar içindedirler"** olarak belirlenmiştir.

Ülkenin maddi varlıklarını ve insan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirerek uluslararası havacılık pazarından daha fazla pay almayı hedefleyen planda işlenen stratejik temalar şunlardır:

**Maddi Varlıklar:** TEI Bölgedeki bütün motor müşterileri için teknoloji/iş merkezi durumuna gelinmelidir. Ülkedeki kabiliyetlerden en etkin biçimde yararlanılmalıdır. Pazarın ihtiyacını karşılayabilecek şekilde örgütlenmiş bir yapı ile müşterilere ekonomik mal ve hizmet verilmelidir. Ülkenin stratejik çıkarlarını da karşılayacak şekilde TEI'nin uzun dönemde sağlıklı bir şekilde büyüebilmesine olanak verecek teknolojilere yatırım yapılmalıdır.

**İnsan Kaynakları:** Bölgede teknik lider durumuna gelinmelidir. Türk havacılık sanayiinin büyüebilmesi için teknik/iş yönetiminde önderlik yapılmalıdır. Sürekli eğitim ve öğrenim ile desteklenmelidir. Uluslararası ortaklıklara katılarak deneyimler artırılmalıdır. TEI'nin sürekli büyümesi için her insanın fikirlerini değerlendirecek şekilde takım çalışmaları yapılmalıdır.

**Müşteriler/Ortaklar:** Dünya pazarına rekabet edebilir mal ve hizmet verilmelidir. Bu amaçla yetenekli insanlar arasında sinerji oluşturulmalıdır. Yatırım ve kaynak planlaması yaparken müşteri ve ortakların beklentileri ile uyum içinde bulunulmalıdır.

**Hissedarlar:** Hissedarların beklentilerini karşılayacak şekilde yatırımlardan maddi gelirler sağlanmalıdır.

Bu ana temalar etrafında, önümüzdeki 5 yılda, TEI faaliyetleri üç alanda yürütülecektir. Bunlar:

- TEI-E Motor Montaj ve Bakım
- TEI-M Motor Parça İmalatı
- TEI-S Servis ve Yedek Parça Satış

Bu birimlerin her biri için amaçlar ve bu amaçlara ulaşacak şekilde atılacak adımlar belirlenmiştir. "Master Plan" ın belirli periyotlarla gözden geçirilmesi öngörülmüştür. Öte yandan, uzun vadede tam bir motor üreticisi olabilmek için motor tasarım kabiliyetinin de kazanılması gerekmektedir. Bu amaçla üniversitelerle yapılan eğitim programları çerçevesinde araştırma geliştirme bölümünün temeli olan insanlar yetiştirilecektir. Stratejik planlama yapılırken "Üst Düzey Çalışma Grubu" sürekli olarak örgütün diğer kademeleriyle de görüş alışverişi içinde bulunmuştur.

## g) Vizyon Doğrultusunda Yeniden Yapılanma

1993 Ekiminde yayınlanan " Master Plan " çerçevesinde yeniden örgüt yapısını değiştirme ihtiyacı doğmuştur. 1994 Ocak ayında gerçekleştirilen örgüt değişikliği ile bir taraftan şirketin yönelmek istediği yedek parça distribütörlüğü ve motor bakım faaliyetlerinin yerine getirilebilmesine imkan verecek yapının oluşturulması hedeflenmiş diğer taraftan mevcut işlerin daha verimli ve ekonomik yapılmasını sağlayacak yaklaşımlar gözönünde bulundurulmuştur. Bilgi akış hızının sağlanması, süratli uygulama kararlarının alınması, dikey uzamadan ziyade yatay genişleme amaçlanmıştır.

Ek-6'da yapılan örgüt yapısının değişikliği ile aşağıdaki hususlar hedeflenmiştir:

- "Master Plan"ın uygulanması için esnek bir yapının oluşturulması.
- "Master Plan"da fonksiyonel birimler olarak ortaya konan imalat, bakım, montaj, yedek parça satışı ve servisin bağımsız birimler olarak gelişmesine imkan verecek yapı kurulması. Karşılıklı bilgi akış ve karar verme hızının artırılması suretiyle, matris çalışabilen bir yapı ile genel işletme etkinliğinin yükseltilmesi.
- Üretimin bütçesi içerisinde ve zamanında yerine getirilmesinin tek elden koordinasyonu, kurulu kapasitenin optimum kullanımı, genel müdürün fabrika dışında bulunduğu zamanlarda saha sorumlusu olarak görev yapacak fabrika müdürlüğünün oluşturulması.
- Yerli ve yabancı müşterilerin istek ve taleplerine özel önem verecek müşteri müdürlüklerinin oluşturulması.
- Mali ve idari hususların bir çatı altında toplanarak verimlilik arttırıcı, tasarruf sağlayıcı bir yapının gerçekleşmesi.
- "Liderlik pozisyonları"nın oluşturulması.
- Koordinasyon ve işbirliğini etkin olarak sağlayacak verimlilik ve kârlılık artışını amaçlayan bir yapının gerçekleşmesi.



“Master Plan”ın yayınlanması ve örgütün yeniden yapılanmasıyla Tom Noonan’ın danışmanlığındaki örgüt geliştirme süreci tamamlanmış ve sözleşmesi sona ermiştir.

## 2. TEI Master Planın Uygulamaya Geçirilmesi

TEI “Master Plan” dokümanı yayınlandıktan hemen sonra, tüm çalışanların katıldığı genel bir toplantıda TEI’nin vizyonu, misyonu ve amaçları paylaşılmıştır. Sıra uygulama aşamasına geçiş dönemini planlı bir şekilde yürütmeye gelmiştir.

Bu amaçla “Master Plan”ın hazırlanma aşamasında birlikte çalışılan Tom Noonan danışmanlık şirketi ile yeni bir anlaşma daha yapılmıştır. Uygulama safhası ile ilgili bir seri toplantı yapılmasına ve bu toplantıların ilkinin Nisan 1994 de danışman şirketin gözetiminde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Toplantı tarihine kadar çeşitli kademedeki TEI yönetici grubundan öncelikle “Master Plan”ı tekrar okuması ve şu sorulara yönelik zihinsel hazırlık yapması istenmiştir:

- “Master Plan” da sizi en çok etkileyen nedir ?
- Sizce hangi amaçlar başarılması en zor olanlarıdır ?
- Hangi amaçlara en çabuk erişilebilir ?
- Şirketin başarılı olabilmesi için değişmesinin gerekli olduğunu düşündüğünüz kültürel alışkanlıklar nelerdir ? Yöneticiler tarafından değil çalışanlar tarafından verilebilir diyeceğiniz kararlar nelerdir?
- İnsanları huzursuz edebileceğini düşündüğünüz noktalar nelerdir ?
- “Bu değişikliklere TEI’nin neden ihtiyacı var ?” “Yeni yapının yararı nedir?” gibi aklınıza gelen zorlayıcı sorular nelerdir ?
- Plan ile ilgili özel öneri ve düşünceleriniz nelerdir?

## a) Konuların Saptanması

İki gün süren ilk toplantı süresince zihinsel hazırlık yapılan konular üzerinde görüş alışverişi yapılırken, fikirler açıklıkla ortaya konmuştur. Uygulama aşamasında önemli olduğu düşünülen elliye yakın konu onüç başlık altında gruplanmıştır.

- Şirket kültürü:
  - Değerlerin saptanması gerekmekte midir?
  - Saptanan değerlerin örgüte yerleştiği nasıl belirlenecektir?
  - GE-TEI ile müşterilerin işletme kültürleri nelerdir?
- Müşteri ile ortak çalışma:
  - Müşterinin hızla değişen ihtiyaçları nelerdir?
  - Teknik destek nasıl sağlanacaktır?
- Bilişim teknolojisi:
  - İşletme içinde eş zamanlı bilgi aktarımı nasıl sağlanabilir?
  - İşletme içinde eş zamanlı maliyet verileri nasıl saptanabilir?
- Rekabet Alanı:
  - Yansanayi nasıl geliştirilebilir?
  - Ürün tamir süreçleri nasıl geliştirilebilir?
  - Tasarım geliştirme programlarına katılma yöntemi ne olmalıdır?
  - Serbest bölge ofisini faaliyete geçirme için ne gerekmektedir?
  - Yeni müşteriler nasıl kazanılabilir?
- Satınalma Sistemi:
  - Satınalma altyapısı nasıl kurulabilir?
  - Malzeme ve envanter yönetimi en etkin nasıl yönetilir?
- Mevcut ürünleri iyileştirme:
  - Ürün kalitesinin iyileştirilmesi.
  - Müşteri ile yakın çalışmak için teknik temsilciler örgütü nasıl oluşturulacaktır?

- Yeni iş alanları açma:
  - Müşteri gibi düşünme - kalite, maliyet, hız ve basitlik konularında tutum ne olmalıdır?
  - Pazar stratejileri nasıl belirlenecektir?
- Yatırımlar:
  - Tamir - bakım teknolojilerinin transferi gerekir mi?
  - Hangi yeni teknolojiler kazanılacaktır?.
  - “Uluslararası motor ağı”nın üyesi nasıl olunacaktır?
  - Yatırıma yönelik kaynaklar nasıl birleştirilecektir?
- Halkla ilişkiler nasıl sağlanacaktır?
- Finansal konular:
  - Ek yatırımlar nasıl finanse edilecektir?
  - Kapasite ve yatırım planlama hangi yöntemle gerçekleşecektir?
- Hukuki konular:
  - Yönetim kurulu nasıl sürekli olarak bilgilendirilecektir?
  - Müşteriler ile model/kavramlar üzerinde anlaşmalar nasıl sağlanacaktır?
- Lisans konuları:
  - Üçüncü ülkelere yedek parça satış anlaşması için neler gerekmektedir?
  - Teknik temsilciler için nasıl bir lisans anlaşması gerekmektedir?
  - Üretim lisansı için ek maddeler nasıl ilave edilecektir?
- Eğitim/insan kaynakları:
  - İşin gelişmesine paralel bir eğitim planı yaratmak.
  - Daha etkin bir eğitim örgütü kurmak.
  - Yeni oluşturulan örgütün eğitimini sağlamak.
  - Meslek teknik liselerinin gelecekte insangücü kaynağı olabilmesi için gerekli altyapıları oluşturmak.
  - Mühendis olarak işgücü kaynağı olan üniversitelerle mevcut ortak çalışmaları geliştirmek.
  - İşgörenlerin becerilerini artırmalarını temin etmek.
  - Takım ruhunu geliştirici eğitimler vermek.

- İş tanımlarının yeni örgüt yapısına göre gözden geçirilmesi.
- Personel yönetmeliklerinin gözden geçirilmesi.
- İnsan kaynaklarının en etkin bir biçimde kullanım optimizasyonu.
- Takım çalışmalarında kaynak sıkıntısı.

## **b) Uygulama Planlarının Hazırlanması**

TEI “Master Plan” uygulama grubu **üretim, montaj, iş geliştirme ve destek** olmak üzere dört ayrı takıma ayrılmıştır. Belirlenen onüç ana konu, karşılaştırmalı oylama yöntemi ile önceliklendirilmiştir. İlk toplantının sonucunda bir sonraki toplantıda görüşülmek üzere her takıma üç ana başlık çalışma konusu olarak verilmiştir. Takımların görevi her ana başlık için aşağıdaki sorulara yanıt bulmak ve bunları takıma sunmaktır:

- Konu TEI'nin gelecekteki başarısına nasıl katkıda bulunabilir?
- Takım böyle bir çalışmadan nasıl yararlanır?
- Müşteri nasıl yararlanır?
- Başarı için örgüt yapısında ne gibi değişiklikler gereklidir?
- Geçiş dönemi tablosu (korunacaklar, terkedilecekler, yeni yaratılacaklar) nasıl olmalıdır?

İkinci misyon toplantısı Haziran 1994'de yapılmıştır. Nisan ayında yapılan toplantının kısa bir değerlendirmesinden sonra dört takım önceliklendirilmiş ana konularda sunuşlarını yapmışlardır. Üzerine gidilmesi gereken hedef konular netleştirilmiştir. Hedef konuların takımları ve liderleri belirlenmiştir. Konular şu şekilde tanımlanmıştır:

- Malzeme ve envanter yönetimi planlaması.
- T.H.K.'ne doğrudan yedek parça satışı için lisans onayı.
- TEI'nin şirket kültürünü temsil eden en önemli on değer yazılı hale getirilmesi.
- Serbest bölgelerin müşterilere satışlarda değerlendirilmesi.

- “Motor Ağı”na üyelik için uygulama planının hazırlanması.
- Üçüncü ülkelere yedek parça satış lisansı çalışmaları.
- Uçak ve helikopter motor revizyonlarına yönelik uygulama planlarının hazırlanması.
- Depo seviyesi bakımı için fizibilite ve uygulama planı çalışması yapılması.
- TEI'nin vizyonu konusunda müşteriler ile diyalog toplantıları yapılması.

Üçüncü toplantı ağustos 1994 ayında gerçekleştirilmiştir. Takım liderleri hedef konular üzerine sunuşlar yapmışlardır. Sunuşların içeriğini şöyle özetlemek mümkündür:

- Yapılan girişimler, başarılanlar.
- Karşılaşılan engeller/zorluklar.
- Öğrenilenler.
- Yapılması gerekenler.
- Amaca ulaşmada gerekli kaynaklar.

Sunuş sonunda katılımcıların konu ile ilgili soruları yanıtlanmaya çalışılmıştır. Böylece tüm takım TEI vizyonu uygulama aşamasında tam katılımında bulunmuşlardır. Bu toplantıda ayrıca yapıcı eleştiriler ve tartışmaların oluşturulabildiği bir liderlik ve iletişim eğitiminin yararları gözlenmiştir.

Kasım 1994'te dördüncü ve son toplantı yapılmıştır. Takımların en son çalışmaları ve sunuşları ışığında bir çok konunun içiçeliği birdiğeri ile olan bağlantıları daha iyi anlaşılmasına başlanmıştır.

Yapılan dört toplantı boyunca TEI yönetimi, daha etkin bir işletme olabilmek için gerekli değişimleri başlatacak ve sürdürecekt güçlü yöntemlerin/araçların eğitimini almış ve bunları kademeli bir biçimde uygulamaya koymaya başlamıştır. Bu şekilde TEI'nin bir danışmanın öncülüğünde yapılan örgüt geliştirme çalışmalarının beşincisi ve sonuncusu diyebileceğimiz bir süreç tamamlanmış ve Tom Noonan danışmanlık kuruluşu ile sözleşme sona erdirilmiştir.

## Üçüncü Bölüm

### TUSAŞ MOTOR SANAYİİ'NDEKİ ÖRGÜT GELİŞTİRME UYGULAMALARININ SONUCU

#### I. GENEL DEĞERLEME

Örgüt geliştirme, örgütü bir bütün olarak ele alıp, örgütün etkinliğini artırmayı hedefleyen bir değişme sürecidir. Bu değişme süreci yaşanırken, davranış bilim ve tekniklerini bilen bir danışmanın yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü amaç insan, yapı ve teknoloji arasındaki ilişkiyi düzenlemektir. Uygulamadan örnek aldığımız işletme TEI, içinde bulunduğu ortamdan ve çevreden yoğun bir biçimde etkilenmektedir. Geçtiğimiz on yılda işletme, ülkede havacılık sanayiinin önder kuruluşlarından birisi olarak kurumlaşmaya çalışırken diğer yandan yeni teknolojilerden, taleplerden, müşterilerden, hükümet kararlarından, ekonomik yapıdan, uluslararası havacılık sanayiindeki gelişmelerden yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Çevreden gelen bu etkiler, işletmeyi değiştirmeye zorlamakta, yöneticileri bir bütün olarak bu değişimlere uyum sağlayacak şekilde örgüt geliştirmeye yönlendirmektedir.

Birinci bölümde anlatılan örgüt geliştirme teorilerinin ışığında TEI'ye bakıldığında örgüt geliştirme çalışması diye nitelendirebileceğimiz başlıca beş büyük çalışma gözlenmektedir. Bunlardan birincisi, örgüt yapısına yönelik olarak genel müdürün danışmanlığında yapılan Türk ve Amerikalı yöneticiler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerini düzenlemeye yönelik çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda yöneticilerin yetki ve sorumlulukları belirlenmiş her kademedeki yöneticileri geliştirmeye yönelik olarak yönetici geliştirme programları düzenlenmiştir. İkinci çalışma işgörene yönelik olarak İstanbul Teknik Üniversitesi'nin danışmanlığında yapılan, işletme içindeki iş değerlendirme sistemini kurmaya yönelik "iş düzenleme çalışmaları"dır. Bu çalışmanın sonucunda işletme adil ve dengeli bir ücret yapısına kavuşmuştur. Üçüncü örgüt geliştirme uygulaması, sürekli gelişme programının devreye alınmasıyla iş akışını düzenlemeye yönelik GE uzmanlarının danışmanlığında yapılan "teknolojik" yaklaşımdır. Sürekli gelişme programının yeni bir program olması, GE ile aynı dönemde devreye girmesi yeni kavramları gündeme getirmiş, takım çalışmalarını başlatmıştır.

Olgunlaşma döneminin ürünleri olan dördüncü ve beşinci örgüt geliştirme çalışmaları profesyonel bir Amerikalının (Tom Noonan) danışmanlığında yapılmıştır. "Vizyon" çalışmalarına GE ve TEI üst düzey yöneticilerinin yanısıra kimi zaman ortaklar ve müşteriler de katılmıştır. Bu şekilde işletmenin geleceğini belirlemeye yönelik olarak ortaklar ve müşterilerin de katılımı ve vizyonu paylaşımı sağlanmıştır.

"Master Planın Uygulamaya Geçirilmesi" çalışmalarının amacı işletmeyi gitmek istediği yöne doğru hazırlamaktır. Bu çalışmalara işletmenin değişik kesimlerinden alt ve üst seviyede yöneticiler katılmıştır. Örgütün yapısını geleceğe yönelik olarak yeniden değiştiren bu programlar örgüt geliştirme çalışmalarına güzel birer örnektir.

## II. UYGULAMADAKİ OLUMLU YÖNLER

Her örgüt geliştirme çalışması, TEI'yi yapı, teknoloji ve insan ilişkisini düzenlemede bir üst seviyeye taşımıştır. Örgüt etkinliğini, işletmenin verimliliğini artırarak, ulusal bir proje etrafında ortaya çıkan TEI'yi uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir konuma getirmiştir.

TEI, bu programların sonucunda ikinci bölümde anlatıldığı üzere örgüt yapısını sürekli olarak değiştirmiştir. Bir yandan (Şekil 7) de görülebileceği üzere satışlarını sürekli artırmış öte yandan satışlar/toplam çalışan oranını (Şekil 8) uluslararası standarda yükseltmiştir. Yönetici sayısı (Şekil 9) sürekli azalırken, toplam çalışan/yönetici oranı (Şekil 10) yükselen bir eğri çizmiştir.

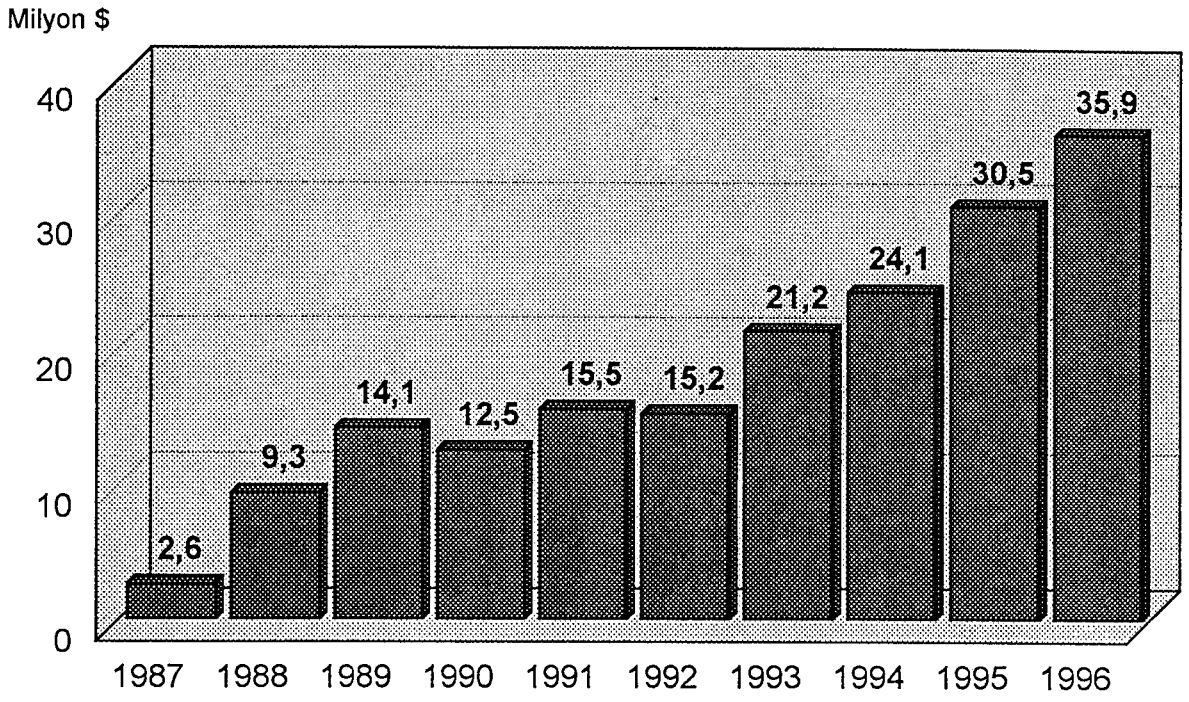
Bu grafikler bir yandan verimliliğin arttığını gösterirken öte yandan daha az yöneticili daha az kademeli yalın bir örgüt yapısına doğru gidildiğini göstermektedir. Yönetici sayısının azaltılması iletişimi artırmış, yöneticilerin sorumluluğunu ve yetki göçerimini artırmış. Değer katmayan işlerin azaltılması bürokrasiyi azaltarak karar verme sürecini hızlandırmıştır. Bu şekilde çevreden gelen etkileşimlere en kısa sürede uyum sağlanmıştır. Takım çalışmalarının örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi, çalışanların sürekli iyileştirmeyi doğal bir çalışma biçimi olarak görmesi örgütün etkinliğini artırmada önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışmalar yapılırken, yabancı ortak olan GE'nin bu yöndeki deneyimleri TEI için büyük yararlar sağlamıştır. Yöneticilik alanındaki son gelişmeler yakından takip edilmiş, havacılık sektörüne yönelik en iyi uygulamalar TEI için model oluşturmuştur.

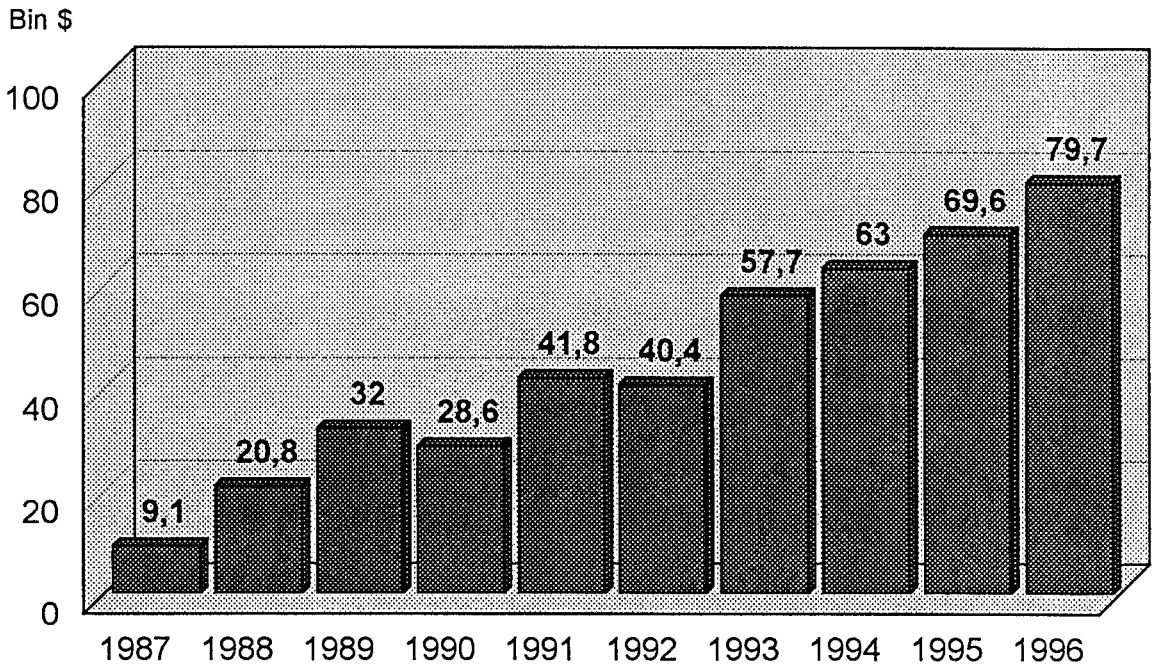
Örgüt geliştirme programlarında bu işte uzman danışmanlardan yararlanılması çalışmalara sistematik bir yaklaşım getirmiş, uygulama sırasında yaşanabilecek sorunları en aza indirmiştir.



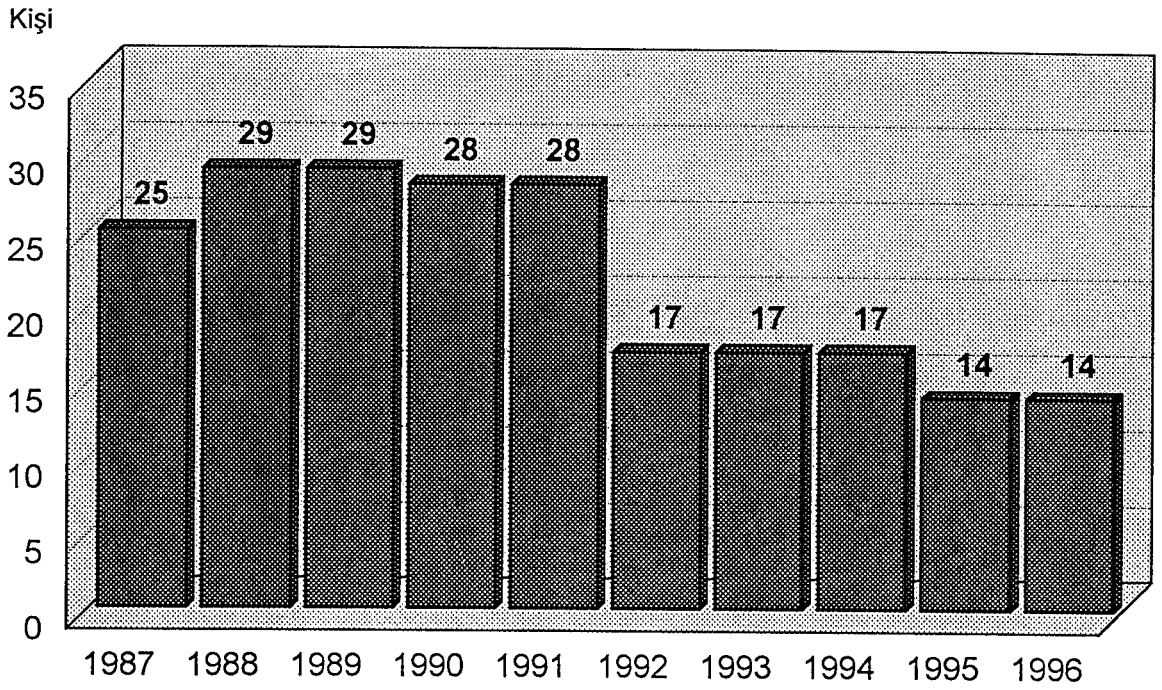
Şekil 7. Satışlar (1987 - 1996)



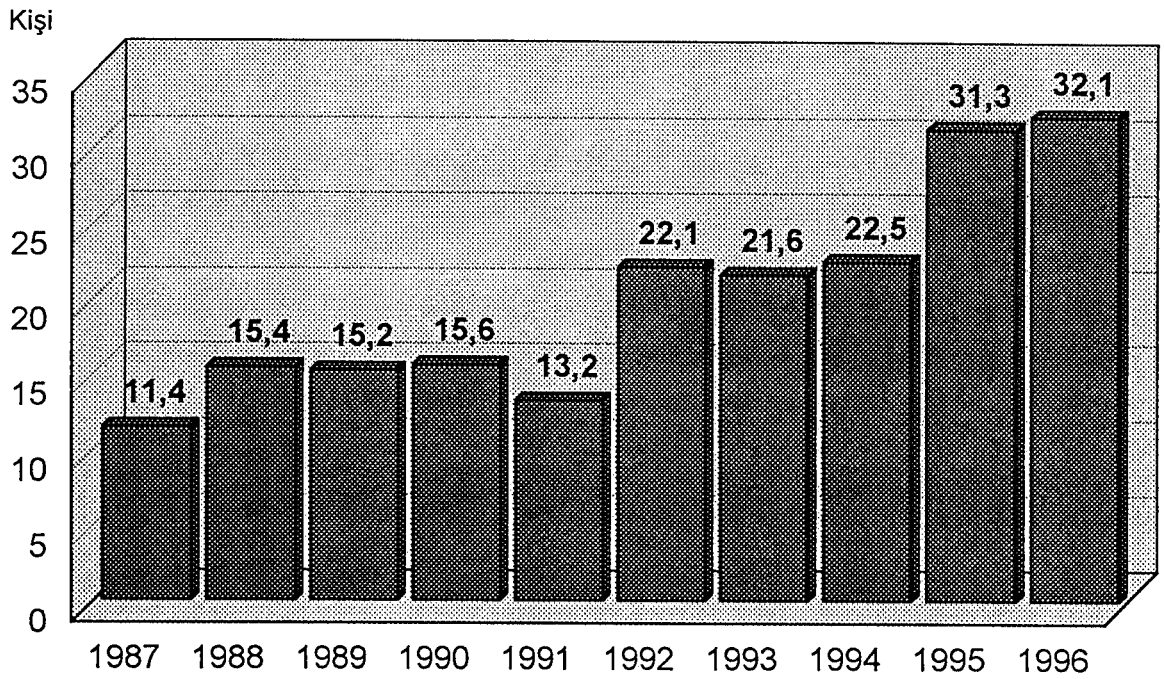
Şekil 8. Satışlar/Toplam Çalışan Oranı (1987 - 1996)



Şekil 9. Yönetici Sayısı (1987 - 1996)



Şekil 10. Toplam Çalışan/Yönetici Oranı (1987 - 1996)



### III. UYGULAMADA EKSİK KALAN YÖNLER

Örgüt geliştirme tekniklerinin TEI'deki uygulamasında temel eksiklik olarak işletme içinde örgüt geliştirme konusunda danışmanlık yapacak uzmanlığın oluşturulmadığı gözlenmektedir. Oysa dışarıdan gelen danışmanların temel amaçlarından biri teoride de belirtildiği üzere program bitirildikten sonra örgütün dıştan gelen danışmana ihtiyaç duymayacak şekilde kendi uzmanlarını yetiştirmesidir. TEI uygulamasında danışmanlar tarafından örgüt geliştirme teknikleri öğretilmesine rağmen programların sürdürülmesi, gözden geçirilmesi katılımcı yöneticilere bırakılmıştır. Davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri bilen uzmanların yetiştirilmesi gelecekteki örgüt geliştirme programlarında dıştan gelen danışman ihtiyacını azaltacaktır. İyi eğitilmiş örgüt içi uzmanlar, örgütsel problemlerin teşhisinde, değişimin planlanmasında, örgüt geliştirme programının başlatılmasında, programın takibinde işletme yönetimine büyük katkılar sağlayacaktır.

Gözlenebilen bir başka husus, işletmede programlar yürütülürken kimi zaman örgüt geliştirme aşamalarının iç içe geçmiş olmasıdır. Örgüt içinden uzmanlığın yaratılması ileride uygulanacak programların daha sistematik yapılmasını ve yazıya dökülmesini sağlayacaktır. Bu şekilde gereksinim duyulduğunda yapılan çalışmaları gözden geçirmek ya da deneyimlerden yararlanarak çabaları geliştirmek imkanı sağlanacaktır.

Örgüt geliştirme çalışmalarının olumlu ya da olumsuz sonuçlarını ölçmek için bir sistemin geliştirilmediği göze çarpmaktadır. Ölçme sisteminin kurulması, çalışmaların sonucunda olumlu ya da olumsuz gelişmelerin önceden saptanmasında yönetime büyük yararlar sağlayacaktır. Son olarak örgüt geliştirme programının sonucunda yeni davranış ve tutumları benimseyen yöneticilerin desteklenmesi ve ödüllendirilmesine yönelik bir sistemin oluşturulmasında yarar görülmektedir.

## SONUÇ

Çalışmamızın temel amacı, oldukça geniş kapsamlı bir konu olan örgüt geliştirme teorilerinin ışığı altında uygulamadan örnek bir işletmeyi incelemek, uygulamadaki olumlu ve eksik kalan yönleri ortaya koymak, bu deneyimleri diğer araştırmacılarla paylaşmaktır.

TEI'nin gelişmesine paralel olarak örgüt geliştirme çalışmaları, işletmenin yabancı ortağının da etkisiyle başlatılmış ve her dönemde örgüt yapısını bir üst seviyeye taşımıştır. Uygulanan çeşitli programlar örgütün etkinliğini artırmış, bir yandan satışlar artarken öte yandan daha az yöneticili yalın bir örgüt yapısına doğru yönelinmiştir. Yaratılan kültür sayesinde yöneticilerin değişime açık olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmaların sonucunda TEI, 1994 yılında TÜSİAD-KALDER Derneği'nin her yıl ülkemizde toplam kalite yönetimini en iyi uygulayan işletmeye verdiği ödülü kazanmıştır.

Tusaş Motor Sanayii A.Ş. (TEI)'de yapmış olduğumuz çalışma örgüt geliştirme tekniklerinin, örgütün etkinliğini artırma yönünde nasıl kullanılabileceğini görmemizde yardımcı olmuştur.

Günümüzde yaşanan olağanüstü değişiklikler sonucunda dünya tek pazar haline gelmektedir. Müşteri ihtiyacı olan en uygun mal ve hizmeti dünyanın herhangi bir noktasından alma olanağına kavuşmaktadır. Mal ve hizmetin bu sınır tanımayan dolaşımı işletmeleri en kaliteli, en rekabetçi fiyatlarda mal ve hizmet sunmaya yöneltmektedir. Müşterilerin ihtiyaç ve talepleri ile bunları karşılayacak ürünler, rekabet şartları çok hızlı bir değişim içindedir. İşletmelerin pazardaki değişiklikleri devamlı olarak ölçmeleri, kendi performanslarını iç ve dış rakiplerle kıyaslayarak faaliyetlerini yönlendirmeleri son derece önemlidir.

Ülkemizde 1980'li yılların başlarından itibaren uygulanmaya başlanan serbest piyasa ekonomisi işletmelerin çevresinde değişimlere neden olmuştur. Örgütler kendi etkinliklerini artırma, çağdaş yönetim anlayışlarına yönelme gereksinimi duymaktadır.

Türkiye'de örgüt geliştirme çalışmalarına baktığımız zaman, bu çabaların çoğunlukla büyük işletmelerde ve yabancı ortaklı işletmelerde yoğunlaştığını görmekteyiz. Ancak bu çalışmaların genel olarak sistematik bir şekilde, davranış bilimlerinin ışığında yapıldığını söylemek oldukça güçtür. Örgüt yapısına yönelik müdahaleler sıklıkla gözlenmekle birlikte, örgüt üyelerinin büyüme ve gelişmesinin işletmenin maddi kazançlarının artırılması kadar önemli olduğu yeterince kavranmamaktadır. Takım oluşturma çabaları çoğunlukla destek görmesine rağmen, örgüt geliştirme sürecinin profesyonel bir danışman tarafından yapılması yeterince değerlendirilememektedir.

Planlı örgüt geliştirme müdahaleleri örgütün etkinliğini artırmaktadır. Örgütün değişmesi örgüt üyelerinin davranışlarının değişmesine bağlıdır. Örgüt geliştirme için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan profesyonel bir danışmanın yardımı gerekmektedir.

Örgüt geliştirme programının başlatılmasına karar verdikten sonra seçilen modele bağlı olarak örgüt geliştirmenin aşamaları titizlikle uygulanmalıdır. Aşamalar sırasında bulgular, çözümler kayıt altına alınmalıdır. Bu şekilde program bittikten sonra yapılan müdahalelerin hangilerinin istenen sonucu verdiği

hangilerinin vermediği saptanabilmelidir. Ayrıca bu kayıtlar yeni bir örgüt geliştirme programına gereksinim duyulduğunda yöneticiler için bir veri tabanı oluşturmalıdır.

İşletme yöneticisinin böyle bir program uygulanırken örgüt içinden bir uzmanlığın oluşturulmasına dikkat etmesi gerekir. İşletme dışından gelen danışmanın da yardımıyla eğitilen uzmanın, program bitirildikten sonra danışmana olan bağımlılığı azalacaktır, yapılan müdahalelerin takibini sağlayacaktır. Bu şekilde müdahalelerin sonuçları hakkında yönetime bilgi verecektir.

Örgütün etkinliğini artırmaya yönelik olan örgüt geliştirme programlarının başarıya ulaşabilmesinin temel koşullarından biri üst yönetimin bu programlara vereceği destektir. Alınan kararların takibi ve uygulaması örgüt geliştirme çalışmasının başarısındaki temel unsurlardandır.

Sonuç olarak, yöneticilerin örgütlerinin nasıl bir değişime zorlanacaklarını yakından bilmeleri gerekmektedir. Değişimin hangi yöne doğru olacağı, değişimin nasıl yönetileceği, örgütün çevreden nasıl etkileneceği, bu etkilere nasıl uyum gösterileceği, örgüt bu yönde nasıl geliştirilebilir gibi sorular her çağdaş işletme yöneticisinin üzerinde düşünmesi gereken konulardır. Bu noktada her örgüt yöneticisinin, örgüt geliştirmenin aşamaları konusunda uygulamalı bilgi sahibi olması rekabet edebilmenin temel koşullarından biri haline gelmektedir.

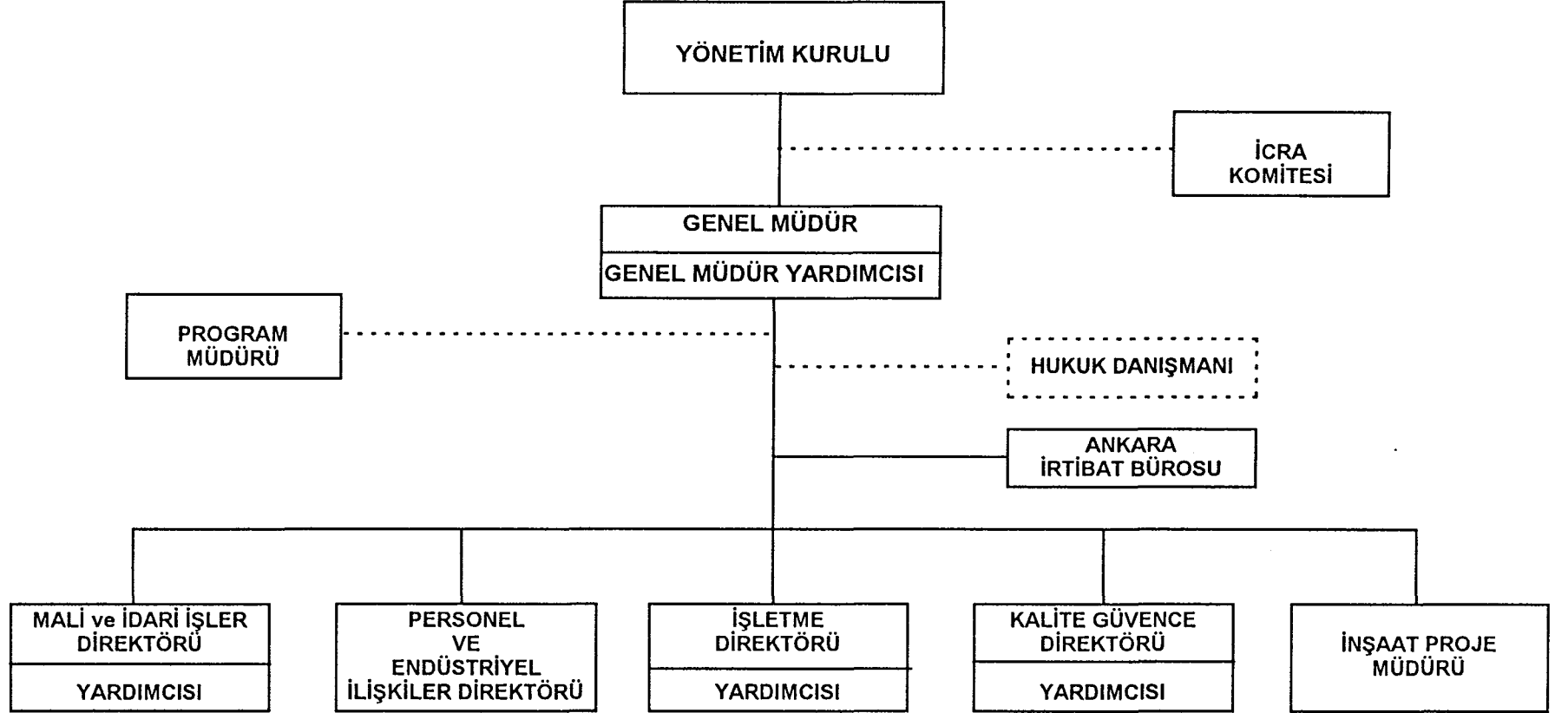
## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BECKHARD, Richard : **Organization Development: Strategies and Models** (Boston: Addison - Wesley Co.), 1969
- BURKE, Warner : **Organization Development** (Reading: Addison - Wesley Publishing Co.), 1994
- CERTA, Samuel C. : **Principles of Modern Management** (Boston: Allyn & Bacon), 1989
- COFFEY, Robert E. -  
COOK, Curtis W. -  
HUNSAKER, Phillip Z. : **Management and Organizational Behaviour** (Boston: Austen Press), 1994
- DALTON, Gene -  
LAWRANCE, Paul -  
GREINER, Larry : **Organizational Change and Development** (Homewood: Dorsey Press), 1970
- DINÇER, Ömer : **Örgüt Geliştirme** (İstanbul: Timaş Basım A.Ş.), 1992
- FRENCH, Wendell L. -  
BELL, Cecil H. : **Organization Development** (New Jersey: Prentice - Hall Inc.), 1978
- GEAE : **Introduction to Continuous Improvement** (Harbridge House, Inc.), 1991

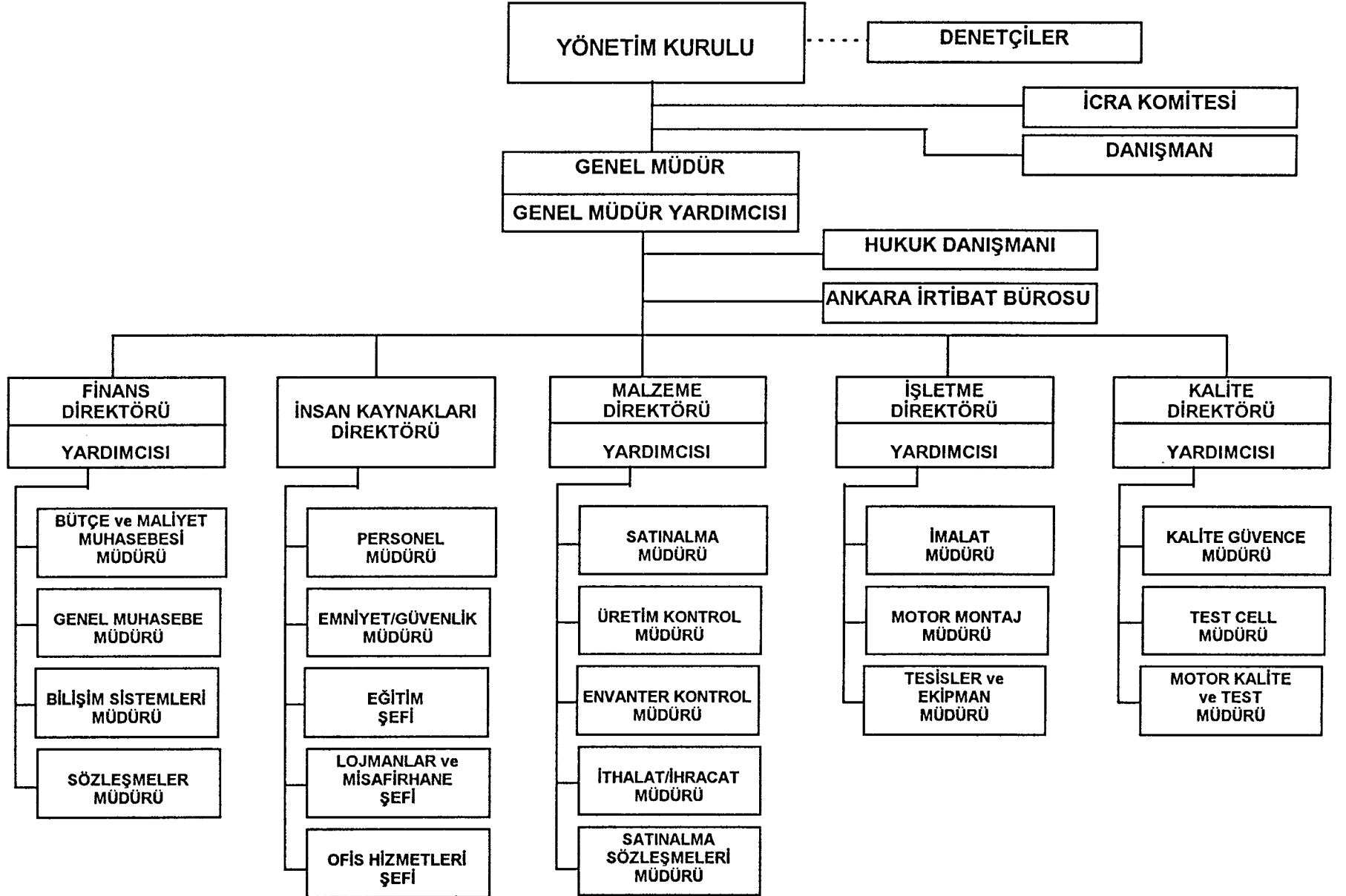
- GEAE : **Process Improvement I** (Harbridge House, Inc.), 1989
- HAMMER, Michael -  
CHAMPY, James : **Re-engineering the Corporation** (New York: Harper Business), 1993
- HARVEY, Donald -  
BROWN, Donald R. : **An Experiential Approach to Organization Development** (Sydney: Prentice-Hall International), 1988
- KOONTZ, Harold -  
WEIHRICH, Heniz : **Management** (New York: McGraw Hill Book. Co.), 1992
- KOONTZ, Harold -  
O'DONNELL, Cyril : **Essential of Management** (New York: McGraw-Hill Inc.), 1978
- NAISBETT, John -  
ABURDENE, Patricia : **Re-Inventing the Corporation** (New York: Warner Books), 1985
- ORTAKLIK ANLAŞMASI : **Tusaş Motor Sanayii A.Ş.**, 1995
- PETERS, Tom : **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution** (New York: Alfred A. Knopf), 1987



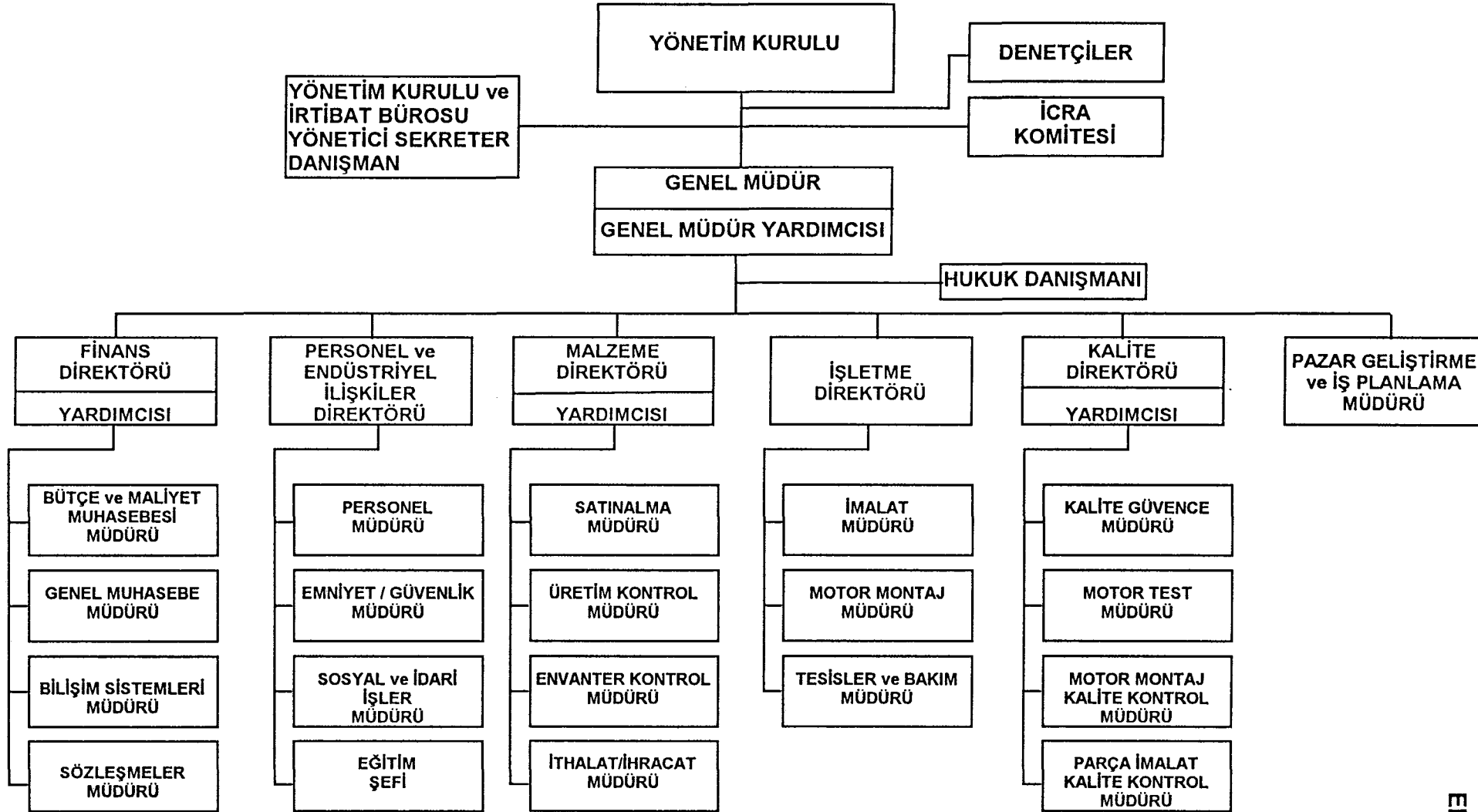
## TEİ ORGANİZASYON ŞEMASI (1985)



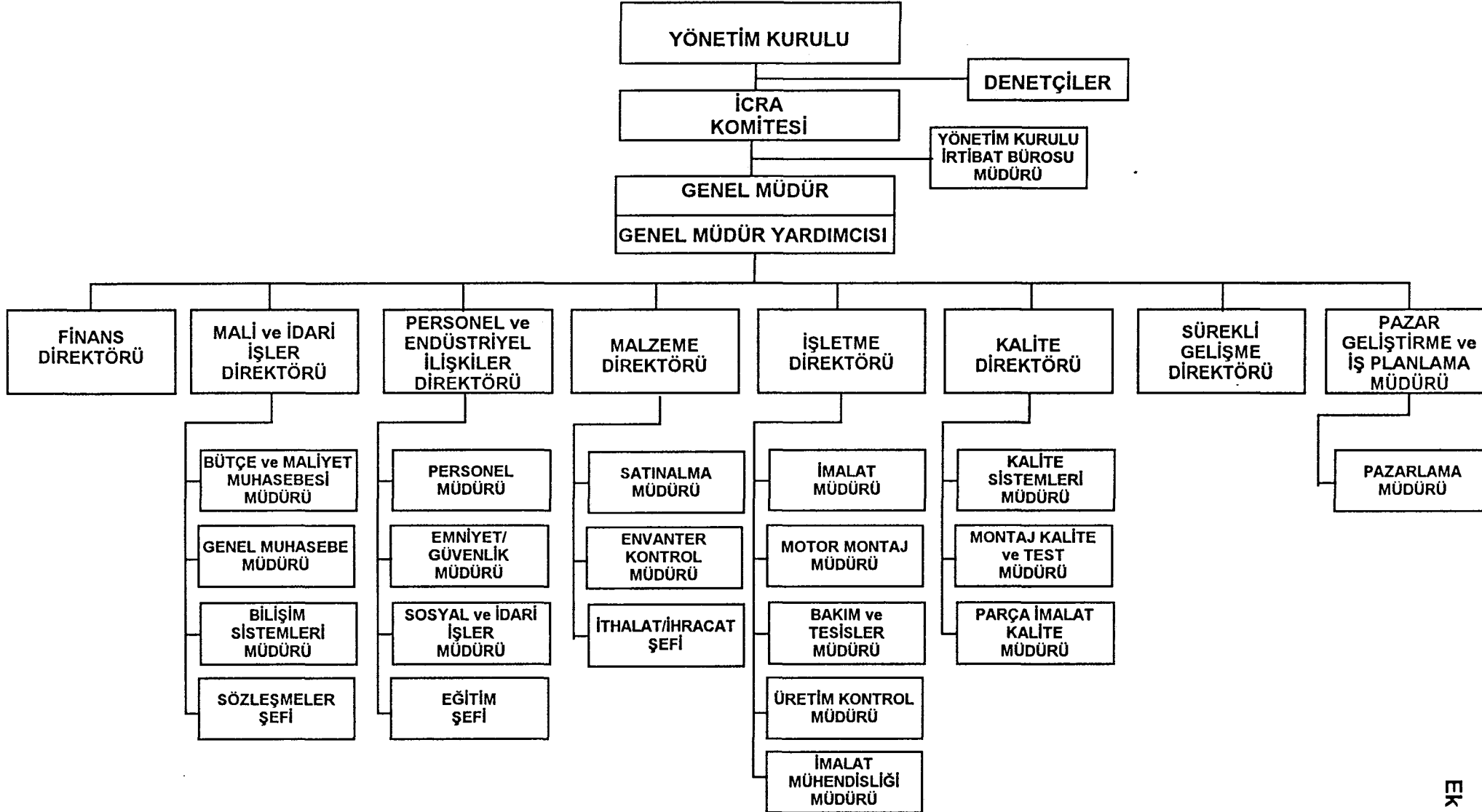
## TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1988)



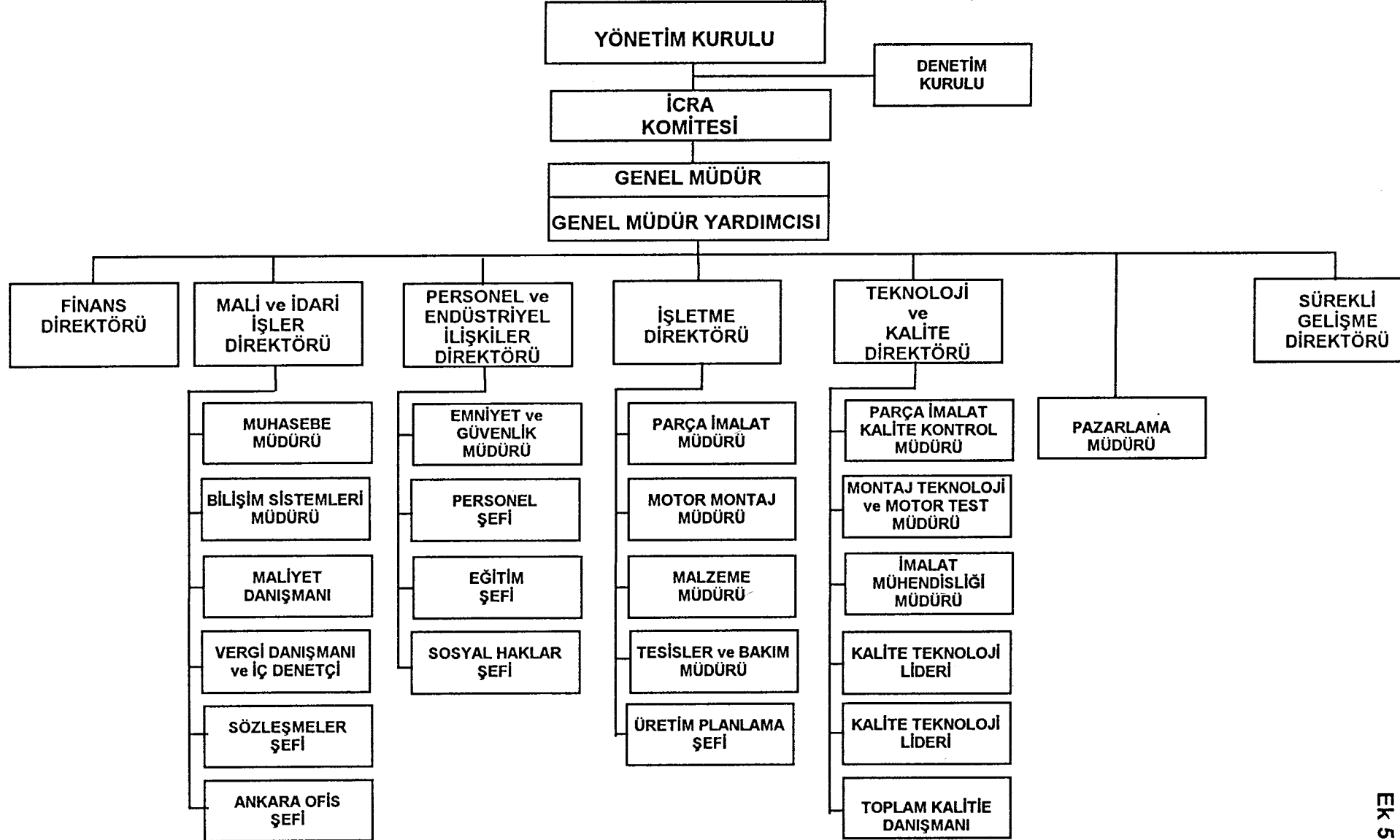
## TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1989)



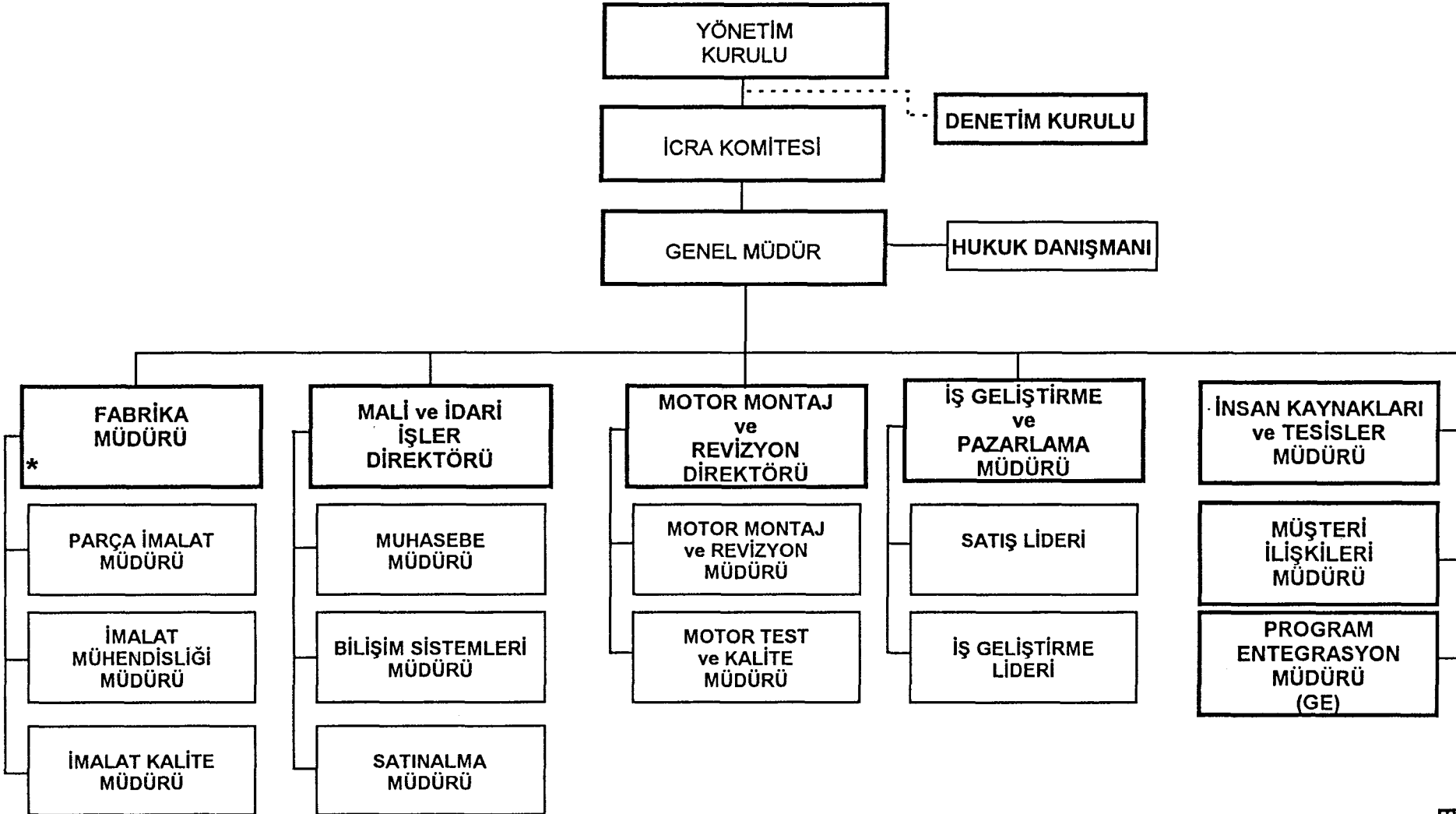
## TEİ ORGANİZASYON ŞEMASI (1991)



## TEİ ORGANİZASYON ŞEMASI (1992)



## TEI ORGANİZASYON ŞEMASI (1994)



\* ALAN SORUMLUSU - ESKİŞEHİR