

T. C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SERAMİK SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİM SORUNLARI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

GÜLCAN ŞAHİN
ESKİŞEHİR , 2002

SERAMİK SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİM SORUNLARI

Gülcan ŞAHİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman : Doç. Dr. Fermani Maviş

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart , 2002

YÜKSEK LİSANS TEZİ ÖZÜ

SERAMİK SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİM SORUNLARI

Gülcan ŞAHİN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2002

Danışman: Doç. Dr. Fermani Maviş

Bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren seramik işletmelerinin yönetim faaliyetleri incelenerek , seramik işletmelerinde etkili olan yönetim yaklaşımları ve yönetim ile ilgili problemlerinin neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, anket ve mülakat tekniği kullanılarak işletmelerin orta ve üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür.

Türk seramik sektörü , bu güne kadar iç ve dış pazarlardaki potansiyeli değerlendirerek Türkiye ölçeğinde en hızlı gelişen sektörlerden birisi olmuş, dışa açılma çabalarında bu güne kadar eriştiği sonuçlar ve sahip olduğu güçlü yanlarla bundan sonra da uluslar arası pazarda etkili olabileceğini ortaya koymuştur. Ancak günümüz koşulları hızla değişmektedir. İşletmelerin, içinde bulunduğumuz ortamda değişen çevresel koşullar yanında, gelecekte oluşabilecek değişiklikler içinde aktif uyum sağlayacak önlemleri önceden tasarımları gerekmektedir.

ABSTRACT**MANAGEMENT PROBLEMS IN CERAMIC SECTOR****Gülcan ŞAHİN****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2002****Danışman: Doç. Dr. Fermani Maviş**

In this thesis, Turkey's first 500 industrial ceramic companies' approachment to management and the management problems are researched. On this purpose, interview techniques were used in the meetings with the managers of those factories.

Turkish ceramic sector one of the fastest developing sector in the market of Turkey and abroad proves its potential to be effective in international area. However the conditions are varying very fast nowadays, so the companies must be aware of the possible changes in the market and be prepared to adapt it.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gülcan ŞAHİN'in "Seramik Sektöründeki Yönetim Sorunları" başlıklı tezi 17 Nisan 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ
Üye : Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ

Prof.Dr.Ömer ZİLKE ALTAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SERAMİĞİN TANIMI VE TÜRKİYE'DE SERAMİK SEKTÖRÜ

1. SERAMİĞİN TANIMI.....	3
1.1. Seramiğin Tarihçesi.....	3
2. TÜRK SERAMİK SANAYİNİN GELİŞİMİ.....	5
2.1. Seramik Sektörünün Analizi.....	7
2.1.1. Seramik Sektörünün Güçlü Yönleri.....	7
2.1.2. Seramik Sektörünün Zayıf yönleri.....	7
2.2. Seramiğin Sınıflandırılması.....	8
2.2.1. Geleneksel Seramikler.....	8
2.2.1.1. Kaplama Malzemeleri.....	9
2.2.1.2. Sağlık Gereçleri.....	11
2.2.1.3. Sofra Ve Süs Eşyası.....	12
2.2.2. Teknik Seramikler.....	13
2.2.2.1. Elektroporselenler.....	16
2.2.2.2. Steatitler.....	16
2.2.2.3. Kordieritler.....	16
2.2.2.4. Alüminyum Oksitler.....	17
2.2.2.5. Diğer Oksit Seramikler.....	18
2.2.2.6. Seramik Matrixli Metal Kompozitler.....	18
2.2.2.7. Oksit Olmayan Malzemeler.....	18

3. TÜRK SERAMİK SANAYİNİN BU GÜNKÜ DURUMU.....	19
3.1. Seramik Kaplama Malzemelerinin Bugünkü Durumu.....	20
3.2. Seramik Sağlık Gereçlerinin Bugünkü Durumu.....	22
3.3. Sofra ve Süs Eşyası Sektörünün Bugünkü Durumu.....	22
3.4. Teknik Seramiklerin Bugünkü Durumu.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM ALANINDAKİ YENİ GELİŞMELER

1. YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİCİ.....	24
1.1. Yönetim Tanımı.....	24
2. YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	26
2.1. Planlama.....	26
2.1.5. Planlama Türleri.....	28
2.2. Örgütlenme.....	29
2.2.1. Örgütlenme Faaliyetinin Aşamaları.....	30
2.2.2. Örgütlenme Tipleri.....	31
2.2.2.1. Dikey Örgüt.....	31
2.2.2.2. Yatay Örgüt.....	32
2.2.2.3. Matris Örgüt.....	34
2.3. Yöneltilme.....	35
2.3.1. Liderlik.....	36
2.3.1.1. Liderin Özellikleri.....	37
2.3.1.2. Liderlik Modelleri.....	38
2.3.2. Motivasyon.....	40
2.3.2.1. Motivasyonun Önemi.....	41
2.3.2.2. Motivasyon Teorileri.....	42
2.3.3. İletişim.....	45
2.3.3.1. İletişim Sürecinin Öğeleri.....	45
2.3.4. Etkin Bir Yöneltilme Sisteminin Koşulları.....	46
2.4. Kontrol (Denetim).....	48

2.4.1. Kontrol Sürecinin Aşamaları.....	50
2.4.2. Etkili Bir Kontrol Sistemi İçin Gerekli Koşullar.....	52
3. YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLARIN GELİŞMESİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	55
3.1. Küreselleşme.....	55
3.2. İletişim ve Haberleşme Teknolojisindeki gelişmeler.....	56
3.2. Bilgi Toplumu.....	58
4. ÇAĞDAŞ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ.....	60
4.1. Açıklık	61
4.2. Yassılaştıran Örgüt Piramidi	61
4.3. Yaratıcı Tahribat	63
4.4. Tam Sorumluluk ve Yetki Devri	64
4.5 Paylaşılan Vizyon	66
5. YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR	67
5.1. Toplam Kalite Yönetimi Ve Özellikleri	68
5.1.1. Kalite İle İlgili Temel Kavramlar	68
5.1.2. Kalitenin Boyutları	70
5.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri	71
5.1.3.1. Müşteri Odaklılık	71
5.1.3.2. Üst Yönetimin Liderliği	74
5.1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Tam Katılım	75
5.1.3.4. Sürekli gelişme	77
5.1.3.5. Takım çalışması.....	79
5.2. Vizyon Yönetimi	81
5.2.1. Vizyonun Öğeleri	84
5.2.1.1. Değerler	84
5.2.1.2. Misyon	87
5.2.1.3. Amaçlar ve Hedefler	89
5.2.2. Vizyonun İletilmesi	91

5.2.3. Paylaşılan Vizyon	92
5.3. Öğrenen Organizasyonlar	93
5.3.1. Öğrenen Organizasyonların Tanımı	94
5.3.2. Öğrenen Organizasyonun Özellikleri	95
5.3.3. Öğrenen Organizasyonların Alt Sistemleri.....	97
5.3.3.1. Kişisel Ustalık	97
5.3.3.2. Zihni Modeller	99
5.3.3.3. Örgütsel Öğrenme	100
5.3.3.4. Paylaşılan Vizyon	100
5.3.3.5. Sistemsel Düşünme	101
5.3.4. Öğrenen Organizasyonun Oluşturulması	101
5.4. Empowerment	105
5.4.1. Empowerment'in Tanımı	105
5.4.2. Empowerment'in Amaç ve Özellikleri.....	106
5.4.3. Empowerment'in Unsurları	108
5.4.3.1. İşgören Unsurları	108
5.4.3.2. Üst Yönetim Unsuru	110
5.4.3.3. Örgüt Unsuru	111
5.5. Benchmarking	112
5.5.1. Benchmarking Kavramı Ve Tanımı	112
5.5.2. Benchmarking Uygulama Nedenleri	115
5.5.3. Benchamarking İlkeleri	116
5.5.4. Benchmarking Türleri	116
5.5.4.1. Rekabetçi Benchmarking	116
5.5.4.2. İşbirliğine Dayalı Benchmarking	117
5.5.4.3. Ortaklığa Dayalı Benchmarking	118
5.5.4.4. İşletme İçi Benchmarking	118
5.5.5. Benchmarking'in Uygulama Aşamaları	119
5.5.6. Benchmarking'in Yararları Ve Sakıncaları	121

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SERAMİK SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİM SORUNLARINA İLİŞKİN	123
--	-----

UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	123
2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	123
3. SERAMİK İŞLETMELERİNİN YÖNETİM YAPISI	123
3.1. Örgüt Yapısı	124
3.2. Karar Alma	124
3.3. Vizyon Uygulamaları	125
3.4. Personel ve Yönetici Yetiştirme Çabaları	126
3.5. Proje Grupları	128
4. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	129
4.1. Ankete Katılanların Kişisel Özellikleri	130
4.1.1. Öğrenim Durumu	130
4.1.2. Yaş Durumu	130
4.1.3. Cinsiyet	130
4.1.4. Kıdem	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	146
EKLER.....	150
KAYNAKÇA.....	154

1. GİRİŞ

21. Yüzyılın başlarında olduğumuz şu günlerde, yönetim bilimi işletmelerin başarısı üzerinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Yaşam boyu içinde bulunduğumuz faaliyetlerimizin tamamını saran bu işletmeler, insanlar tarafından yönetilmektedir. Bu işletmelerin kimisi amaçlarına ulaşmak için çağdaş ve bilimsel yönetim tekniklerini kullanırken , kimileri ise gereği gibi yönetilememektedir. Ne tür bir işletme - örgüt olursa olsun tamamında ortak olan bir kavram vardır ki, buna da yönetim diyoruz.

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşamın gereği olan diğer bireylerle, gruplar ve örgütlerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda yönetim bir grup faaliyetidir.

Son yıllarda yaptığı atılımlarla dünyanın önemli üreticilerinden birisi durumuna gelen Türk seramik sanayi, dünyanın en büyük üreticilerine, gözdağı verebilecek boyuta ulaşmıştır. Sağlanan teknolojik birikim, ülkemizin sahip olduğu doğal kaynaklar, yetişmiş iş gücü, üretimde sağlanan kalite ve mamul albenisi ile uluslar arası pazarda en gelişmiş üreticilerle aynı kulvarda faaliyet gösterme düzeyine erişmiştir.

Seramik Türkiye'deki en eski üretim alanlarından biridir. Ancak endüstriyel ölçekte geleneksel seramik üretimi, İkinci Dünya savaşından sonra, 1950'li yıllarda başlamıştır. Yaklaşık 50 yıllık bir geçmişi vardır.

Bu sektörün en büyük amacı, sadece Türkiye içinde değil, Türkiye dışında da aktif olmak ve yurt dışında da pazar paylarını artırmaktır. Bunun için üretim, teknoloji, satış, dağıtım, satış sonrası hizmetler, tanıtım ve pazarlama ile ilgili tüm faaliyetlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Bütün bunların yapılması iyi bir yönetimle sağlanabilir.

Değişen yönetim anlayışlarına uyum sağlanamadığı takdirde gerekli rekabetçi yapılanma için başarı şansının olmayacağı açıktır. Şu anda seramik sektöründe genel ağırlık üretimden satışa kaymıştır. Bu anlayış ise müşteri odaklı olmak diye tarif edilebilir. Müşteri odaklı olmayan bir işletmenin ayakta kalma şansı yoktur.

Satışlar organize edilirken, üretimler organize edilirken bu müşteri odaklı yapılanmanın dikkate alınması gereklidir. Yani eskiden olduğu gibi, fonksiyonel bir yapılanma ile bu rekabette başarılı olmak mümkün değildir. Üretim ve satış bir bütündür. Eğer bu iki süreç bir noktada birleştirilmezse bu rekabetçi ortam içinde başarılı olmak mümkün olmayacaktır.

Bu amaçla birinci bölümde seramik sektörü tanıtılacak, ikinci bölümde yönetim kavramı ve yönetimdeki çağdaş gelişmelere yer verilecek ve son bölümde de seramik sektörüne yönelik bir anket uygulaması yapılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SERAMİĞİN TANIMI VE TÜRKİYE'DE SERAMİK SEKTÖRÜ

1. SERAMİĞİN TANIMI

Seramik sözcüğünün, anorganik maddelerin şekillendirilip ateş ile sertleşmesi ile oluşan malzemelere verilen bir ad olduğu bilinmektedir. Bu tanımlama, önceleri yalnızca topraktan üretilen malzemeleri kapsamaktaydı. Günümüzde ise, seramiğin tanımına yeni boyutlar eklenmiştir. Keramik , *“metaller ve bunların alaşımları dışında kalan tüm anorganik malzemelerden üretilen ürünlerdir”*¹ .

Teknolojik açıdan seramik sözcüğü için ; *“anorganik maddelerin dikkatlice hazırlanıp harmanlanması, biçimlendirilmesi ve kurutularak pişirilmesi yoluyla elde edilen ürünlerdir”* şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür .

Seramik üreticisinin başlıca hedefi, bitmiş ürünün kullanım amacına göre spesifik bazı özelliklere sahip olmasını sağlamaktır. Bunu sağlamanın sırrı da üretim basamaklarının önemli noktalarını dikkatlice kontrol etmekte yatmaktadır² .

Seramik endüstrisine hızla gelişen ve ekonomik yaşantımızın vazgeçilmez bir parçası olarak gittikçe önem kazanan bir endüstri dalı gözüyle bakılabilmektedir.

1.1. Seramiğin Tarihçesi

Seramik kelimesi, Yunanca, pişirilmiş eşya anlamına gelen “ keramos “ kelimesinden gelmektedir³ . Şarap içilmesi gelenekselleşmiş törenlerde ve şölenlerde , şarap ve büyük olasılıkla diğer başka içkiler, bardak yerine geçmekte olan şekillendirilmiş boynuz kaplardan içilmekteydi.

¹ Ateş Arcasoy, **Seramik teknolojisi**, (Marmara üniversitesi yayın no: 457, 1983), s. 3

² Hüseyin Tanışan ve Zeliha Mete, **Seramik Teknolojisi ve uygulaması**, 1988, s. 1

³ Emel Geçkinli, **İleri Teknoloji Malzemeleri**, (İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası, 1991) , s.1

Yunanca'da boynuz sözcüğünün karşılığı olan kelime "keramos " olduğundan , keramoslar yerlerini seramik kaplara bıraktıktan sonra da, seramik kaplar bu adla anılmaya devam etmiştir.

Böylece seramik üreten çömlekçilere "kerameus", bu çömlekçilerin eski Atina'da toplu olarak oturdukları bölgeye de "keramikos "adı verilmiştir. Çeşitli batı dillerine az çok değiştirilerek aktarılan bu sözcük , Fransızca'da "C ramique" İngilizce'de "Ceramic" , Rusça'da "Keramika" olarak yer almaktadır.

İlk seramik ürünleri,  mlek olarak adlandırdığımız kap- kaçak türünde idi. Bu  mlekler büyüklü küçüklü olup , ilerinde yakılan ölülerin küllerinin saklandığı küplerden, su kaplarına , kulplu  mleklere kadar çeşitli türleri bulunmaktaydı ⁴.

Seramiğin tarihçesi, insanların ateşi bulmaları ile başlamıştır. Seramik suyu taşımak ve koruyabilmek için, kaplar yapma zorunluluğundan doğmuştur. İnsan oğlu ortası bitkilerle örtülmüş toprağı pişirerek seramik malzemeyi oluşturmuştur.

Seramik  retimi, eski çağlardan beri gerçekleştirilmekte olup arkeolojik buluntular seramik üretiminin M. . 6500 yıllarına tarihlenebileceğini ortaya koymuştur. En eski seramik sanatını gösteren eserler, Anadolu'da Hacılar arkeolojik kazılarında bulunan seramik kaplardır. Bu kaplar, üzeri demir oksitli toprak boya ile süslenmiştir.

M. . 3500 yıllarında Mezopotamya'da Sümerler tarafından, pişmiş tuğladan saraylar ve yollar inşa edildiği bilinmektedir. M. . 1200 yıllarında inşa edilen Babil kulesinde ve Babil saraylarında da tuğla kullanılmıştır. Bazı Mısır piramitlerinin i kısımları tuğladan örülmüştür. Tuğlacılık Romalılar devrinde çok gelişmiş , kiremitte ilk defa Romalılar tarafından kullanılmıştır ⁵.

⁴ Arcasoy,  n.ver. , s. 1

⁵ Tanışan ve Mete,  n.ver., s.

Seramiği kullananlar, gereksinimlerini belli bir üreticiden temin etmeyi tercih etmekte ve üreticilerde, üretim süreçlerinin herhangi bir ayrıntısını değiştirmeye çekinmetteydiler. Bu tutumun nedeni, sistemin karmaşık olmasından ve yapılacak değişikliklerin etkilerinin neler olacağı konusunda yeterli bilginin mevcut olmayışından kaynaklanıyordu. Günümüz seramik teknolojisinde ise konu ile ilgili önemli gelişmeler kaydedilmiştir⁶.

2. TÜRK SERAMİK SANAYİNİN GELİŞİMİ

Türkiye’de ilk porselen yapımı girişimleri, Osmanlı devrinde 18. yy sonlarında, İstanbul’da Haliç yöresinde, özellikle Galata ve Balat’taki küçük atölyelerde başlamıştır. Kurulan ilk porselen fabrikası da Fransız’ların öneri ve yardımları ile 1892 yılında kurulan Yıldız Porselen ve Çini fabrikasıdır⁷.

Seramik üretimi ülkemizin en eski sektörlerinden birisidir. Ancak endüstriyel anlamda geleneksel seramik üretimi, ikinci dünya savaşı sonrası yıllarında, 1950’lerde başlamıştır⁸. Yaklaşık 45 yıllık bir geçmişi vardır. İthalat ikamesi, bu sektörün kurulması ve gelişmesinde en önemli teşvik olmuştur. Şimdiye kadar hükümetçe ve sanayicilerimizce uygulanan politika ve stratejiler ise ihracata yönelik alt sektörlerin gelişmelerini amaçlamaktadır.

Dünya ve Avrupa seramik sektörünün 1980 sonrası dönemde diğer birçok sektöre kıyasla başarılı bir gelişme gösterdiği görülmektedir. Son 45 yılda ve özellikle 1980’li yıllardan sonra, Türkiye’de seramik üretimi ve tüketiminde gerek tempo gerekse hacim bakımından büyük artışlar görüldüğü kaydedilmektedir. 1980 ve 97 yılları arasında üretim kapasitesi yaklaşık olarak 14 kat artarak yüksek bir kapasite artışı gerçekleştirilmiştir.

⁶ Geçkinli, **Ön.ver.**, s.1.

⁷ Arcasoy, **Ön.ver.**, s.3.

⁸ Basri Sezer, **Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü**, (İstanbul:Seramik ve refrakter üreticileri yayınları No:2, 1994), s. 1.

Seramik işletmelerinin çoğunun merkezi İstanbul da bulunmaktadır. Fabrikaları ise Marmara ve Ege bölgelerinde kuruludur. Bu bölgelerde kurulmuş olmalarının nedeni, hammadde veya yakıt kaynaklarına veya tüketim merkezlerine yakın oluşlarıdır. Bozüyük, özellikle 1970'ten sonraki bölgesel teşviklerde sektörün hızla gelişen bir merkezi halini almıştır.

Sektörün dinamik bir teknolojisi vardır. Teknoloji özellikle İtalya ve Almanya'dan transfer edilmektedir. Sektördeki araştırma geliştirme faaliyetleri birkaç büyük ölçekli üretici haricinde ihmal edilmiştir. Seramik üretici birlikleri, Tübitak ve Anadolu Üniversitesi işbirliği ile kurulup ,1 Mayıs 1998 tarihinde Anadolu Üniversitesi kampüsünde faaliyetine başlayan Seramik Araştırma Merkezi (SAM) bu alanda önemli bir adım olmuştur.

Sektörde yabancı sermayenin iştiraki bulunan iki işletme vardır; Eczacıbaşı Karoseramik (yüzde 5, Marazzi, İtalya) ve Kaleporselen (yüzde 33, Siemens, Almanya) İşçilik maliyetlerindeki artış ve ülkemizdeki düşük iş gücü veriminin sonucu olarak, üreticiler otomasyona yönelmek zorunda kalmışlardır. Bir çok işletme paketleme, sınıflandırma v.b. yoğun işçilik gerektiren işlemlerde otomasyon başlatmıştır⁹.

Ülkemiz seramik sektörü , Türkiye'deki diğer sanayi dallarına göre en hızlı gelişen sektörlerden birisidir. Temelde, kaplama malzemeleri, sağlık gereçleri, sofrası ve süs eşyaları ve teknik seramikler olmak üzere dört alt sektörde faaliyet gösteren seramik sektörü, son yıllarda yapılan bir çok yeni yatırımlar sonucu dünyanın ve Avrupa'nın önde gelen üreticisi ve ihracatçısı konumuna gelmiştir

10

⁹ Basri Sezer, " Türk Seramik Sektörü " , Seramik, sayı 5 ,1998, s.26.

¹⁰ Seramik Araştırma Merkezi Tanıtım Kitapçığı, s.,3.

2.1. Seramik Sektörünün Analizi

Ekonomik krize rağmen, seramik sektörü gelecek beş yıl için büyüme vaad etmektedir. Bilindiği gibi, kaplama ve sağlık gereçleri alt- sektörleri yoğun olarak inşaat ve konut piyasasına bağımlıdır ¹¹.

2.1.1. Seramik Sektörünün güçlü yönleri

Hammadde temini açısından sektör ithalata bağımlı değildir. Hammadde gereksinimleri büyük ölçüde yurt içinden sağlanmaktadır. Hammaddeyi tek başına istihraç edip işleyebilen önemli bir bağımsız işletme mevcut değildir. Bununla beraber orta ve büyük ölçekteki üretici işletmeler kendi hammadde işletmelerine de sahiptir. Bu hammadde işletmeleri özel hammadde ocaklarına, işleme ve öğütme tesislerine sahip olup kendi gereksinimlerini karşıladıkları gibi aynı zamanda kısmen diğer üreticilerin gereksinimlerine de cevap verebilmektedirler. Ayrıca, ihracatta yapılmaktadır .

Kurulu teknoloji açısından rekabet gücüne sahiptir. Teknoloji özellikle İtalya ve Almanya'dan transfer edilmektedir.

İşçilik maliyeti düşüktür.

Sektör önemli yatırımlarını ya tamamlamış ya da tamamlamak üzeredir. Bu suretle işletmelerin gelecek yıllarda artması beklenen talebi karşılamaları olanaklı olabilecektir .

2.1.2. Seramik Sektörünün zayıf yönleri

İstikrarsız politik ve ekonomik koşullar iç talepte aşırı oynaklığa neden olmaktadır. Ekonomik koşullar nedeni ile kredi faizleri oldukça yüksektir. Dolayısı ile acil olarak ekonomik düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Vergilerin, enerji fiyatlarının, doğal gaz fiyatlarının uyumlu hale getirilmesi gibi.

¹¹Sezer, **Ön.ver.**, s.29.

İhracat pazarında Türk seramik ürünlerinin imajı, tatmin edici düzeyde değildir. Türkiye seramik alanında imajını geliştirmeli ve fuarlarla bu imajı desteklemelidir.

Sektör, yabancı teknolojiye bağımlıdır. Türkiye teknolojik açıdan seramik sektöründe gelişmiş değildir. Makine, teçhizat üretimi yetersiz kalmaktadır. Hep satın alınmıştır. Bu ülkeler de genellikle Almanya ve İtalya olmuştur.

Kalifiye eleman sıkıntısı nedeniyle sektörde eksiklikler vardır. Türkiye şartlarında henüz ciddi bir eğitim sistemi kurulamamıştır. Bugün seramik sektöründeki işletmelerin yöneticileri ağırlıklı olarak elektrik, makine, kimya mühendisleridir. Dünya bu alanda önce mühendisleri, işletmecileri, ardından finansçıları, bugün ise hukukçuları çalıştırmaktadır. Türkiye hala mühendisler safhasındadır yer almaktadır.

Çevreci grupların baskısı, maliyetleri artırmaktadır. Hammadde ve enerji yoğun bir sektör olması nedeni ile çevreci gruplar gerekli arıtma tesislerinin kurulması yönünde baskılar yapmaktadır.

2.2. Seramiğin Sınıflandırılması

Seramik eşyalar için bir çok sınıflandırmalar yapılmıştır. Genellikle dünyada üretilen seramikleri geleneksel ve ileri teknoloji seramikleri olarak iki ana grupta incelemek olanaklıdır.

2.2.1. Geleneksel seramikler

Geleneksel seramikler grubuna kilden mamul sıhhi gereçler, fayans, karo ve porselenler, tuğla ve kiremitler ve elektrik izolatör malzemeler, refrakterler, camlar ve çimento malzemeleri girmektedir.

Geleneksel seramikleri kaplama malzemeleri; sağlık gereçleri, sofraya ve süs eşyaları olarak üç alt grupta toplayabiliriz ¹².

¹² Çetin Toy ve Tarık Baykara, "21. Yüzyılın Malzemesi Seramikler", *Bilim ve Teknik*, sayı 317, 1994, s.6

2.2.1.1. Kaplama malzemeleri

Hayat boyu içinde yaşadığımız konutlarımızın daha sıhhi, temiz estetik olması ve her türlü fiziksel , kimyasal etkenlerden korunması doğal olarak istenmektedir. Bu isteğe cevap verebilmek amacı ile doğal kesme taşlardan, çimento ve plastik esaslı malzemelerden, orman ürünlerinden, cam ve seramikten yapılmış birçok malzeme bulunmaktadır. İşte seramik kaplama malzemeleri bu amaca uygun olarak üretilen, konutlarımızın yer ve duvar kaplama malzemelerinden biridir.

Binalarımızda kullandığımız bu ürünler kullanıldıkları ortamlarda soğuk, sıcak, don, rutubet gibi her türlü hava şartlarıyla, kirli sularla, çeşitli darbe, aşınma gibi fiziksel ve kimyasal etkenlerle karşılaşmaktadır. Bu malzemelerin kullanıldıkları ortamlarda karşılaştıkları etkenlere dayanıklı olmaları ve aynı zamanda dekoratif görünüm sağlamaları gerekmektedir ¹³ .

Seramik kaplama malzemeleri; çeşitli seramik hammaddelerinin uygun oranlarda karıştırılarak şekillendirilip pişirilmesi ile elde edilen duvar ve yer kaplaması olarak kullanılan seramik mamullerdir ¹⁴ .

Diğer bir tanım ise kil ve feldspatın uygun oranlarda karıştırılarak ve gerektiğinde kaolin , kil ve kuartz gibi hammaddelerin özel kalıplarda yüksek basınç altında preslenerek veya plastik olarak şekillendirilmesinden sonra, sırlanarak 1000 °C'den daha yüksek sıcaklıklarda tek veya çift pişirime elde edilen seramik plakalardır ¹⁵ .

Başlangıcı ateşin keşfi kadar eski seramik mamullerden biri olan seramik karolar; yer, duvar ve iç dış mekanlara döşemeye uygun sırlı veya sırsız olarak üretilmektedir. Sırlı karolar alttan ana gövdeyi oluşturan daha gözenekli sırsız

¹³ İlhan Akkurt, “ Seramik Karo Üretiminde Karoyu Etkileyen Faktörler “, **Uluslar arası seramik kongresi bildiriler kitabı**, Türk seramik derneği yayınları no 5,1992, s.192.

¹⁴ Türk Standardı TS 3451 , s.1.

¹⁵ Türk Standardı TS 4037 , s.1.

kısım ile, üstte dekoratif görünüm sağlayan tamamen ergimiş, kirli suları emmeyen, her türlü fiziksel ve kimyasal etkenlere dayanıklı camsı yapıdaki sırdan oluşmaktadır.

Gelişen teknoloji ile her geçen gün çevre şartlarına daha dayanıklı ürünlere doğru gidilmekte olup, önceleri daha gözenekli ve teknik özellikleri düşük olan ürünlerin yanında, bugün daha yüksek sıcaklıklarda yapılan hızlı tek pişirimle, daha yüksek teknik özelliklerde vitrifiye sırlı yer karosu ve sırsız granit karo mamuller üretilmektedir¹⁶.

1950'li yılların ikinci yarısına kadar tamamı ithal edilen seramik kaplama malzemelerinin yerli üretimine ilk defa Çanakkale Seramik Fabrikaları A. Ş. Tarafından 1960 yılından itibaren 1 milyon m² / yıllık bir kapasite ile geçilmiştir¹⁷.

Seramik inşaat malzemeleri üreten işletmelerin birçoğu, kaplama malzemeleri ile birlikte sağlık gereçleri de üretmektedir. Geçmiş yıllarda yapılan yatırımların sonucu olarak sektörde yeni kapasitelerin yaratılmasına ek olarak mevcut fabrikalar da çağdaş teknoloji transferleri sayesinde tevsî edilerek, gerek daha büyük kapasitelere ulaşılması ve gerekse yüksek kaliteli ürünlerin imalatı sağlanmış bulunmaktadır. Bu gelişmeler, inşaat sektörüne ilişkin seramik ürünlerimizin dünya pazarlarında ve geniş ölçüde tanınmasına yol açmıştır.

Bilindiği gibi inşaat malzemeleri üretimindeki gelişme, bunların tüketimine paralel olarak çok başarılı bir trend çizmektedir. Örneğin 1997 itibari ile Türkiye seramik kaplama malzemeleri üretiminde dünyada beşinci, ihracatta üçüncü ve tüketiminde ise sekizinci sıradadır¹⁸.

¹⁶ Akkurt, **Ön.ver.**, s.192.

¹⁷ Sezer, **Ön.ver.**, s.6.

¹⁸ Basri Sezer, " Türk Seramik Sektörü " , **Seramik**, sayı 5 ,1998, s.27.

2.2.1.2. Sağlık gereçleri

Sağlık gereçleri diğer endüstriyel ürünler gibi kullanıcıya ulaşmadan üç önemli aşmaktan geçmektedir. Tasarım, üretim, pazarlama ve satış.

Tasarım bugün gerek estetik, ve fonksiyonel özellikleri, gerekse daha sonraki aşama olan üretimi etkilemesi, dolayısı ile maliyetleri etkilemesi nedeni ile üretimin kendisi kadar önemli hale gelmiştir. Bu nedenle tüm iddialı üreticiler kendi özgün tasarımlarını yapmaktadırlar.

Tüm büyük üreticiler tanınmış tasarımcılarla çalışmaktadır. Bu tasarımcılar yalnız sağlık gereçlerinde uzmanlaşmış tasarımcılar değildir. Tüm endüstriyel ürünlerde tasarım yaptıkları için pazara daha geniş bir çerçeveden bakabilmektedirler ve dünya da modayı belirleyenler bunlardır ¹⁹.

Tasarımda olduğu gibi üretimde de asıl olan müşteridir. Müşteri üretim birimlerinin ne kadar büyük ne kadar çağdaş olmasına değil, istediği ürünü istediği kalite, fiyat ve zamanda alıp alamadığına bakmaktadır. Öyleyse üretim birimleri, müşterinin bu beklentilerine cevap verecek şekilde organize edilmelidir.

Sağlık gereçlerini üç ana grupta toplayabiliriz. Bunlardan birincisi , daha alt ürün grubu diye ifade edebileceğimiz, tek parça tabir edilen klozet , rezervuar, lavabo gibi ürünler. İkinci grupta , daha ziyade orta ve üst gruba eden takımlar, bir diğer bölüm ise küçük parçalar, aksesuarlar diyebiliriz ²⁰.

Sağlık gereçleri sektöründe de seramik kaplamalar alt sektöründe olduğu gibi çok büyük kapasite artışları olmuştur. 1986 yılına kadar seramik ürün satışları büyük oranda ülke içinde gerçekleştirilmiş ve bu satışların içinde ihracatın payı

¹⁹ Nihat Yıldırım, " 2000'li yıllara doğru seramik sağlık gereçleri genel gelişmeler ", 2000'li Yıllara Doğru Geleneksel Seramikler Teknolojisindeki Gelişmeler ve Gelecekte Beklentiler, Türk Seramik Derneği Yayınları No: 13, 1995, s.18.

²⁰ Şadi Burat, " Türkiye de Seramik Sanayi " , İktisadi Araştırmalar Vakfı, 1995, s. 36.

%18 'dir. Daha sonra ihracat artmaya devam ederek 1997'de yaklaşık %42.5'e ulaşmıştır. Diğer bir değişle seramik sağlık gereçleri ürünlerinin ihracatında yurt içi tüketimin üzerinde bir artış gerçekleşmiştir ²¹ .

1960'a kadar tamamı ithal edilen seramik sağlık gereçlerinin yerli üretimi için ilk olarak 1958 yılında Eczacıbaşı Seramik tesislerinde araştırmalara başlanmış ve 1960 yılından itibaren 3000 ton/yıl'lık bir kapasite ile üretime geçilmiştir ²².

Sağlık gereçlerinin üretiminde uygulanan üretim teknolojisi verimli olmaktan çıkmıştır. Geleneksel döküm yöntemi , hızla artan yakıt ve işçilik maliyetleri, ayrıca geniş işletme alanı ihtiyacı nedenleri ile verimli olmaktan çıkmıştır. Gelişen teknolojik gelişmelerin orta ve büyük ölçekli işletmeler tarafından uygulanması ile kalitenin iyileştirilmesi ve verimin yükseltilmesi sağlanmıştır ²³.

2.2.1.3. Sofra ve süs eşyası

Sofra ve süs eşyası üretiminde, porselenin değişik türleri kullanılmaktadır. TS 10850' de sofra ve süs eşyasında kullanılacak porselen tarif edilmiştir. Ülkemizde porselen üreten işletmeler sert porselen teknolojisi ile çalışmaktadır.

Sert porselen %50 kaolenit, %25 kuvars ve %25 feldspat karışımından oluşan 900-950 °C'de bisküvi pişirimi yapılan, tam şeffaf toprak alkali ve alkali ihtiva eden bir ham sır ile sırlandıktan sonra, 1400-1450 °C'de redüktif atmosferde pişirilen bir üründür. Pişmiş porselenin özellikleri, transparanlığı, bünyesinin beyazlığı, olağanüstü yüzey sertliği ve dayanıklılığıdır. Sırı şeffaf olduğundan sır altı ve sır içi dekorlamaya çok uygundur ²⁴ .

²¹ Basri Sezer, " Türk Seramik Sektörü " , Seramik, sayı 5 ,1998, s.27.

²² Sezer, **Ön.ver.**, s.11.

²³ Sezer, **Ön.ver.**, s.14.

²⁴ Kazım Çokay, " Sofra ve Süs Porselenlerindeki gelişmeler " , 2000'li Yıllara Doğru Geleneksel Seramikler Teknolojisindeki Gelişmeler ve Gelecekte Beklentiler, Türk Seramik Derneği Yayınları No: 13, 1995, s.37.

Sofra ve süs eşyası üreten işletmelerin kesin sayısı bilinmemekle birlikte 250-300 civarında oldukları tahmin edilen kk ölçekli seramik atyeleri mevcuttur. 1957 yılında 2600 ton kapasite ile kurulan alt- sektörün en byg olan İstanbul Porselen Sanayi A.. 1991'de mali nedenlerden dolayı kapanmıştır.

1975 yılında devlet iştiraki olarak kurulan Kütahya Porselen sanayi A.. ve 1990'lı yıllarda kurulan Gral Porselen ve Porland Porselen ile kapasite artmıştır.

Son yıllarda şekillendirme ve pişirme dışında, sırlama prosesi de otomatik hale getirilmiş ve tam otomatik sırlama makinaları geliştirilmiştir. Bulaık makinalarının devreye girmesi ile sır üstü dekor yerine, sır içi dekorlama yöntemi geliştirilmiştir; dekor piirimi 780-800 °C'den 1250-1300 ° C'ye yükseltilmiştir. Yardımcı pişirme malzemeleri çok incelmi ve porselen/yardımcı pişirme malzemesi oranı porselen lehine gelimitir. Bunun sonucu birim yakıt sarfiyatı dmtr²⁵.

Porselen sofras eşyası maliyetlerinde iiliin payı halen %50'nin üzerindedir. Batı Avrupa lkelerinde bu oran %70'lere çıkmaktadır. Dolayısı ile gerek ülkemizde gerekse gelimi ülkelerde hızlı bir modernizasyona gidilerek toplam maliyetteki işçilik oranlarının düşürülmesi gerekmektedir. Ülkemizde ii ücretleri mevcut duruma göre gelimi ülkelerden düşük olduğundan sofras eşyası sanayiinde yeni yatırımlar yapılabilir. Ayrıca yurt dışında porselen sofras eyasına büyük talep mevcuttur. Tabi önemli olan dünya kalitesinde mal retebilmektir²⁶.

2.2.2. Teknik seramikler

Nitelik olarak bu sınıflandırmaya giren seramikler, geleneksel seramiklerden farklı olarak saflatırılmı, iç yapısı son derece iyi kontrol edilmiş ve retim

²⁵ Sezcr, n.ver., s.18.

²⁶ okay, n.ver., s.37.

süreçleri hassasiyetle belirlenen kompozisyonların hatasız mikro yapılan oluşturulmasıyla üretilirler.²⁷

İleri teknoloji seramikleri son yıllarda giderek artan uygulamalarda kullanılmaya başlamıştır. Bu malzemeler tekstil sanayiinden, kimyâ, petro-kimyâ ve otomotiv sanayiine kadar pek çok alanda yaygın olarak kullanılırlar. Yüksek sıcaklıklarda sahip oldukları mükemmel aşınma ve korozyon dayanımları ile gelecek teknolojilerinde vazgeçilmez malzemelerinden olacaktır.

“İleri teknoloji seramikleri” kimi zaman “İleri seramikler” ,”Mühendislik seramikleri”, “Yapısal seramikler” olarak da adlandırılan çağdaş malzeme teknolojisinin en önemli malzemelerinden birisidir. İleri teknoloji seramiklerinin dünya ölçüsünde ulaştığı çağdaş gelişim özellikle üretim süreçleri, uygulama alanları ve malzeme özelliklerine bağlı olarak yapısal uygulamadan fonksiyonel uygulamaya geçiş olarak büyük hız kazanmış bulunmaktadır.

Ülkemizde ileri teknoloji seramikleri konusundaki faaliyetler endüstriyel üretim, uygulama ve akademik çalışmalar olarak değerlendirildiği takdirde ülkemiz için son derece yeni bir konu olduğu görülmektedir. Son derece kısıtlı miktarlarda bazı üretim faaliyetleri gözlemlenmesine karşılık, iyimser gözle bakıldığında bu teknolojinin ülkemizde henüz bir çekirdekleşme aşamasında olduğu söylenebilir. Geleneksel seramikler konusunda ülkemizin ulaştığı seviyeler göz önünde bulundurulduğunda yakın gelecekte bazı önemli adımların atılabileceği düşünülebilir.²⁸

1960'lı yıllara kadar tamamı ithal edilen elektroporselen ve elektriksel seramik malzemelerinin yerli üretimine ilk defa Çanakkale Seramik Fabrikaları A. Ş,

²⁷ Toy ve Baykara, **Ön.ver.**, s.8.

²⁸ Tarık Baykara ve Adnan Tekin, “ İleri Teknoloji Seramikleri Üzerine Bilimsel ve Endüstriyel Çalışmalar “, **Uluslar arası seramik kongresi bildiriler kitabı**, Türk seramik derneği yayınları No: 5,1992, s.18.

tarafından 1962 yılında, daha sonra da Sümerbank Yarımca Seramik Fabrikası tarafından 1967 yılında geçilmiştir.

1969 yılında ise Kale grubu işletmelerinden Kaleporselen elektroteknik sanayi A.Ş. alçak gerilim tesisat malzemesi alanında faaliyete geçmiş ve yurdumuzda bu şekilde ilk alçak gerilim elektroporselen üretimine başlamıştır.

Bu alt sektöre giren bazı porselen laboratuvar malzemelerinin üretimi ise küçük ölçekli atölyeler tarafından yapılmaktadır. Ancak üretimleri sınırlı kaldığından önem arz etmemektedir. İleri teknoloji seramiklerinin üretimi ise ülkemizde henüz başlamamıştır.

Dünya'daki büyük üreticiler gelişen teknik seramik ihtiyaçları paralelinde stratejilerini hızla değiştirmeye, ekonomik ve teknik ömürlerini doldurmak üzere olan geleneksel seramikler yerine hızla ileri teknoloji seramiklerine yönelmeye başlamışlardır. Bu konuda ana stratejilerinin, araştırma, geliştirme, yatırım , büyüme şeklinde olduğu ifade edilmektedir ²⁹.

21. Yüzyılın malzemesi olarak belirtilen Seramik ve seramik kompozitler düşük yoğunlukları, aşınmaya karşı yüksek mukavemetleri,sertlikleri ve üstün elektriksel özellikleri nedeniyle Dünya'da diğer malzemelerin önüne geçmeye başlamış olup bu alanda araştırmalar baş döndürücü hızla ilerlemektedir ³⁰.

Genel olarak 7 sınıfta toplanmış olan teknik seramiklerin bugünkü konumu ve gelişmeler olarak aşağıda gruplar itibarı ile genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Teknik seramikleri ; elektroporselenler, steatitler, kordiyeritler, alüminyum oksitler, diğer oksit seramikler, seramik matriksli metal kompozitler, oksit olmayan malzemeler olarak sınıflandırabiliriz ³¹.

²⁹ Memduh Birbilen, " 2000'li yıllara doğru teknik seramikler teknolojisindeki gelişmeler", 2000'li Yıllara Doğru Geleneksel Seramikler Teknolojisindeki Gelişmeler ve Gelecekte Beklentiler, Türk Seramik Derneği Yayınları No: 13, 1995, s., 44.

³⁰ Birbilen, **Ön.ver.**, s. 59.

³¹ Birbilen, **Ön.ver.**, s. 48.

2.2.2.1. Elektroporselenler

Elektriğin bulunduğu yıllardan itibaren elektroporselenler elektrik enerjisinin üretim, iletim ve kullanım safhalarında; alçak, orta ve yüksek gerilim izolasyon malzemesi olarak yaygın olarak kullanılmaktadırlar. Günümüzde yüksek gerilim alanında enerji ihtiyaçlarındaki artışların paralelinde bu malzemeler mekanik ve elektriksel özelliklerinin yeterli olması ve ekonomikliklerini korumaları nedeni ile tüketim hızları enerji yatırımlarına bağlı olarak devam etmektedir.

Elektroporselenler bugün mevcut mekaniksel ve elektriksel özellikleri ile yine de geleneksel teknolojileri kullanan sanayi gereksinimlerini, yüksek asidik ve bazik ortamlarda iyi dayanımları nedeniyle de kimya ve gıda sanayi gereksinimlerini karşılamaya devam etmektedirler.

2.2.2.2. Steatitler

Steatitler elektroteknikte izole edici parçaların üretiminde elektroporselene nazaran çok daha yüksek elektriksel ve mekaniksel dayanıma sahip bir malzeme olmaları nedeniyle 1930'lu yıllardan itibaren yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır.

Steatit hammaddelerin yakın geçmişte gelişen yeni şekillendirme teknolojileri nedeni ile (soğuk isostatik şekillendirme, alçak ve yüksek basıçlı enjeksiyon şekillendirme) çok değişik formlarda fakat hassas ölçü toleransları ile ve ucuz parça üretebilme olanağına ulaşılması sonucu elektronik başta olmak üzere ısıtıcı, otomotiv, kimya, ve beyaz eşya gibi bir çok sanayi dallarında uygulama alanı bulmuştur.

2.2.2.3. Kordieritler

Bu grup yoğun ve poroz kordieritler olmak üzere 2 ana sınıfa ayrılabilir. Yoğun kordieritler, genel olarak yüksek termal şok dayanımı ve düşük elektriksel kayıp faktörü özelliklerine haiz olmaları nedeni ile elektrikle ısıtılan cihaz üreten tüm sanayi kollarında yalıtıcı ve taşıyıcı aksamlar olarak kullanılmaktadır.

Poroz kordieritler geleneksel seramiklerle aynı tarihe sahiptir. Rerakter olarak kullanılmalarının yanında bilhassa elektrikli fırınlar için yalıtıcı ve taşıyıcı aksamlar olarak yaygın uygulama alanları bulmuştur. 1960'lı yıllardan itibaren geliştirilen katalitik konvertörler araç eksozlarında zorunlu olarak kullanılan filtreler kordierit esaslıdır. Tamamen ileri teknoloji yöntemleri ile üretilen bu sistemlerdeki kordierit esaslı bal peteği filtreler, 2000'li yılların en önemli seramik ürünlerinden biri haline gelmiştir.

Diğer taraftan özel kordierit reçetelerle ancak yeni tekniklerle üretilmekte olan çok delikli katalitik radyan ısıtıcı plakalar yakın geçmişten itibaren ülkemizde de yoğun olarak ithal edilerek kullanılmaya başlamıştır.

Çelik ve alüminyum başta olmak üzere döküm sanayilerinde, çağdaş döküm sistemlerinde yine kordierit esaslı çok delikli özel döküm yolluk süzgeçleri kullanılmaktadır.

2.2.2.4. Alüminyum oksitler

Bu malzemeler yüksek elektriksel ve mekaniksel özelliklerine ilave olarak toklukları ve bilhassa aşınmaya karşı mukavemetleri nedeniyle mühendislik alanında 2000'li yılların malzemesi olarak bilinmektedir.

Gelişen üretim teknolojilerinin sağladığı geniş şekillendirme imkanları ile diğer oksit seramiklere nazaran daha ekonomik üretilebilme özellikleri nedeni ile günümüz dünyasında çok geniş uygulama alanı bulmuştur. Bu nedenle ürün paletinin genişliği ve hemen hemen başta tıp ve tüm sanayi dallarında kullanılmakta olmaları, alüminyum oksitleri diğer oksit seramiklerden ayrı sınıflandırma gereğini doğurmuştur.

Bu ürünler günümüzde gerek üretimlerinde kullanılan ileri teknolojiler, gerekse yüksek teknolojilerle üretim yapan sanayi ihtiyaçlarını karşıladığı için teknik seramiklerin en önemli gruplarından biri olabilir.

2.2.2.5. Diğer oksit seramikler

Bu grupta sanayi ihtiyaçları itibarı ile en yaygın kullanılan malzemeler; Baryum titanat, kurşun titanat, zirkon oksit, alüminyum magnezyum titanatlar, çinko oksit, magnezyum oksit gibi oksit seramikler sayılabilir.

Bu malzemelerin uygulama alanları ise piezo seramik elemanları, sensörler, yarı iletkenler, süper iletkenler, balistik koruma elemanları ve benzeri mühendislik sahalarıdır.

2.2.2.6. Seramik matrixli metal kompozitler

Alümina, zirkon oksit veya zirkon nitrit gibi seramiklerin matrix olarak kullanılıp metal oksidasyonu veya filtrasyon metodları ile metallerin, kullanılan matrix malzeme içerisine difüze edilmesi yöntemi ile elde edilen kompozit malzemelerdir.

1988-1990'lı yıllarda ABD' de geliştirilen bu kompozitler, malzeme sahasında geliştirilen en son teknoloji ürünlerinden olup yine ABD , Japonya ve Avrupa ülkelerinde kullanım alanı bulmağa başlamıştır.

Bu malzemeler, mühendislik uygulamalarında en büyük sorun ve maliyet olan aşınma problemlerinin çözümünde devrim yaratmıştır.

2.2.2.7. Oksit olmayan malzemeler

Bu malzemelerin geniş sanayi uygulamalarında görülen önemlileri , silisyum karbürler, bor karbürler, bor nitrürler olarak sıralanabilir.

Genel olarak refrakter olarak değerlendirilen bu malzemelerin, şekillendirme teknolojilerindeki gelişmeler ve sanayilerin yüksek sıcaklıklara ve termal şoklara dayanımlı özel malzeme gereksinim artması ile refrakter olarak kullanımlarının haricinde de uygulama alanları genişlemektedir.

Bor karbürler ve bor nitrürler sıcak izostatik şekillendirme teknikleri ile üretilmekte, genel olarak savunma ve havacılık sanayilerinde balistik koruma plakaları, makine ve takım tezgahları sanayilerinde yüksek sıcaklığa mukavim istif plakaları brülör ateşleme nozulları olarak kullanılmakta, otomotiv sanayi ise motor parçaları olarak prototip üretimlere başlanmış bulunmaktadır³².

3. TÜRK SERAMİK SANAYİNİN BU GÜNKÜ DURUMU

2001 Yılında yaşanan istikrarsızlık yakıt (LPG) fiyatlarında önemli artışlara neden olmuştur. Kaplama malzemeleri ile sağlık gereçleri üreticilerinin yaklaşık %40'ının, sofras ve süs eşyası üreticilerinin büyük bir bölümünün ana yakıtı durumunda olan LPG, birim maliyetlerde önemli bir yer tutmaktadır. 2000 yılı sonlarında yaşanan krizin etkisi ile iç piyasada talep daralması olmuş, aynı zamanda yakıt fiyatlarında meydana gelen hızlı artışlarla ürün piyasası oldukça olumsuz etkilenmiş, dış rakipler karşısında rekabet gücü zayıflamıştır. Ancak 2001 yılının ilk yarısında telafi edici önlemler uygulamaya konulmuştur. Buna göre; seramik sektöründe LPG kullanan üreticilerin, doğal gaz kullananlar karşısındaki haksız rekabetini önlemek üzere 13.06. 2001 tarih ve 4680 sayılı Kanun çıkarılmıştır. Bu kanunla iki üretim teknolojisinin maliyeti arasındaki farkın %70'inin karşılanması ve bu şekilde yapılacak ödemelerin 80 trilyon TL'yi geçmemesi öngörülmüştür.

Gerek üreticilerin gerekse tüketicilerin korunması açısından sektörde ithalata konu olan ürünlerin her aşamada kontrollerinin yapılması önem arz etmektedir.

Yaşanan ekonomik krize rağmen, 2001 yılının ilk üç ayında gerçekleşen yüksek devalüasyon oranı ile birlikte sektörün yurt dışı pazarlarda rekabet avantajlarını iyi kullanarak 2001 yılı ihracatında artış sağlayacağı tahmin edilmektedir.

İhracata yönelik tevsi ve modernizasyon yatırımları ile 2001 yılında ilave kapasitelerin devreye girmesi beklenmektedir. Seramik kaplama

³² Birbilen, **Ön.ver.**,s., 48-56.

malzemelerinde ülkemizin içinde bulunduğu makro ekonomik koşullar nedeni ile 2001 yılı içinde ithalatta bir düşüş yaşanacağı tahmin edilmektedir.

2001 yılındaki mali kriz sektörü olumsuz etkilemiştir. Üreticilerin yurt içi satışlarını fiyatlarda indirim yaparak artırmalarının ülkede yaşanan ekonomik krizin etkilerini hafifletmek ve likidite ihtiyacına çare arayışından kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Bu da artan rekabet koşulları ile birlikte, reel fiyatların giderek düşmesine neden olmaktadır.

3.1. Seramik Kaplama Malzemelerinde Bugünkü Durum

Özellikle 1990 yıllardan itibaren hızla gelişen ve büyüyen seramik kaplama malzemeleri, ana sektör içinde en önemli yere sahip ve en hızlı gelişen ürün grubudur. Halen 23 üretici firmanın faaliyet gösterdiği sektörde, son yıllarda artan üretim kapasitesi ve ihracat olanakları ile seramik kaplama malzemeleri alt sektörü dünyada rekabet şansını arttırmıştır. Türkiye bu alt sektörde dünya genelinde üretimde beşinci, tüketimde sekizinci, ihracatta da üçüncü sıraya yerleşmiştir. Avrupa'da ise hem üretim hem de ihracatta, İtalya ve İspanya'dan sonra üçüncü ülke konumundadır. 2000 yılında seramik kaplama malzemeleri ürün grubunda cari fiyatlarla 199 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirilmiştir.

Sektördeki atıl kapasite yılda 55 milyon m² düzeyindedir. Toplam kapasitenin 2001 yılı içinde 245 milyon m² ye çıkması durumunda, iç ve dış satışların artış hızlarını korumaları halinde dahi, 70 milyon m² 'lik bir kapasite fazlası olması beklenmektedir. İhracatın en kısa sürede bu atıl kapasiteyi minimuma indirecek düzeylere çıkarılması önem arz etmektedir.

Türkiye'nin 2000 yılı seramik kaplama malzemeleri üretimi, 1999 yılına göre yüzde 9 oranında artış göstererek 175 milyon m² olarak gerçekleşmiştir. Sektör 1996-2000 yılları arasında üretimi %45 oranında artırmıştır.

1999 ve 2000 yıllarında ortalama KKO yüzde 76 olarak gerçekleşmiştir. Her türlü bina inşaatında ve iç dış mekan döşemelerinde kullanılan seramik kaplama malzemelerinin ülkemizdeki yurt içi tüketimi 1980 yılından bu yana, 1991 yılında

yaşanan Körfez Krizi hariç, sürekli artış göstermiştir. Türkiye'nin 1985 yılında 16 milyon m² civarında olan yurt içi tüketim miktarı, 7 kat büyüyerek 2000 yılında 112 milyon m²'ye ulaşmıştır.

Türkiye'de 1999 yılında 100 milyon m² seramik kaplama malzemeleri yurt içi satışı yapılmış olup, 2000 yılında yüzde 12 gibi önemli bir oranda artış yaşanarak 112 milyon m²'ye ulaşılmıştır. Yurt içi satışların toplam satışlara oranı yüzde 67'dir.

Seramik sektörünün son yıllardaki gelişimine paralel olarak seramik kaplama malzemeleri ihracatı da artış göstermiştir. Dış Ticaret Müsteşarlığı verilerine göre; 1994 yılında 15 milyon m² olan Türkiye'nin seramik kaplama malzemeleri ihracatı 1999 yılında 50, 2000 yılında da 61 milyon m²'ye ulaşmıştır. Seramik kaplama malzemeleri sektörü 2000 yılı içinde üretiminin yüzde 30'unu ihraç etmiştir.

Seramik kaplama malzemeleri sektörünün en önemli ihraç pazarı, Almanya'dır. 2000 yılında Türkiye'nin gerçekleştirdiği ihracatın miktar bazında yüzde 23.8'i Almanya'ya yapılmıştır.

2000 yılı verilerine göre, Türkiye'nin seramik karo ve fayans ihraç ettiği diğer önemli ülkeler sırası ile ABD, İsrail, İngiltere , Kanada Ve Fransa'dır. Son yıllarda kaplama malzemeleri sektörünün ihraç pazarları içerisinde ABD ve İsrail'in önemi artmıştır. 2000 yılında önemli oranda ihracat yapılan ülkeler Kanada, İrlanda, Suudi Arabistan, Polonya, KKTC ve İsviçre olmuştur. İhracatın önemli oranda azaldığı ülkeler ise Azerbeycan, Ukrayna, Danimarka ve Gürcistan'dır.

Bugün Avrupa'nın en az seramik kaplama malzemeleri ithal eden ülkesi konumunda olan Türkiye, 2000 yılında 13.4 milyon dolar değerinde, 1, 486 milyon m² seramik kaplama malzemesi ithal etmiştir.

3.2. Seramik Sağlık Gereçlerinin Bugünkü Durumu

Seramik sağlık gereçleri alt sektörü, inşaat sektörüne girdi veren, üretimi ve ihracatı ile ülke ekonomisinde önemli katkı sağlayan bir sektör konumundadır.

Türkiye sağlık gereçlerinin üretimi aşamasında kullanılan hammaddeler açısından kendine yeterli konumda olup bu hammaddeler yerli üreticilerce işlenerek katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülmektedir. Özelliği gereği emek yoğun bir yapıya sahip olan sektörde on büyük işletmede 4000 civarında işçi çalışmaktadır.

Sağlık gereçleri alt sektöründe üretim kapasitesinin sürekli artmasına rağmen, yurt içi tüketimin yeterli ölçüde artış göstermemesi sektör üretiminin ihracata yönlendirilmesine neden olmuştur. Yıllık üretiminin %50'sini ihraç eden sektör Avrupa ülkeleri arasında İtalya ve İspanyadan sonra üçüncü sırada yer almaktadır. İhracat sıralamasında dünya dördüncüsü durumundadır. İhracatın büyük bölümü AB ülkelerine yapılmaktadır.

Büyük üretici firmaların yanı sıra sayıları kesin bilinmeyen ancak 30 kadar olduğu tahmin edilen küçük firmaların yıllık üretim kapasiteleri 40-50 bin ton/ yıl civarındadır.

İnşaat sektöründeki gelişmelerden doğrudan etkilenen bir sektör yapısında olduğu için üretim inşaat sektöründeki artışa göre değişme göstermektedir.

3.3. Sofra ve Süs Eşyası Sektörünün Bugünkü Durumu

Sofra ve süs eşyası grubunda üç büyük firmanın yanında toplam üretim kapasiteleri 10-12bin ton/yıl arasında değişen yaklaşık 250 -300 civarında atölye ölçeğinde kuruluş olduğu tahmin edilmektedir. Büyük firmaların kapasiteleri ise 13500 ton/yıl kadardır. Üretim emek yoğun bir teknoloji ile gerçekleştirilmektedir. 1999- 2000 yılları arasında yaşanan ekonomik istikrarsızlık nedeni ile üretimde ve kapasite kullanım oranlarında düşüşler yaşanmıştır.

3.4. Teknik Seramiklerin Bugünkü Durumu

Elektrik yalıtım malzemelerine, 1960'lı yıllarda alçak gerilim izolatörleri üretimi ile işe başlanmıştır. Sonraki yıllarda orta ve yüksek gerilim izolatörleri üzerinde yoğunlaşmıştır. 11000 ton üretim kapasitesine ulaşan sektör tam kapasite ile çalıştığında iç talebin tamamını karşılayabilecek durumdadır. Ancak, bu ürünlerin camdan imal edilen ürünlerle rekabeti söz konusudur. Ayrıca 1996'da başlayan ve giderek artan izolatör ithalatı yerli üreticiler için ikinci bir rakip durumuna gelmiştir. Yaşanılan ekonomik kriz yanında Çin, Hindistan ve Rusya'dan ucuz fiyatlarla yapılan ithalat kapasitesinin yüzde otuzlara düşmesine neden olmuştur³³.

³³ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2001) 2001 Yılı Program Destek Çalışmaları, Ekonomik ve Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM ALANINDAKİ YENİ GELİŞMELER

1. YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİCİ

Bu bölümde, yönetim ile ilgili olarak genel bilgiler, yönetimde son gelişmeler ve çağdaş yönetim yaklaşımları ile ilgili olarak bilgiler verilecektir. Daha sonra ise, seramik işletmelerinin yönetimi yapıları ve sorunları ortaya konmaya çalışılacaktır.

1.2.Yönetimin Tanımı

Yönetim bir sanat mıdır yoksa bir bilim mi, veya yöneticilik doğuştan mı gelir yoksa okulda mı öğrenilir gibi tartışmalara girmeden şu konuyu belirtmek gerekmektedir. Yönetim olayının hem sanat hem de bilim yönü vardır. Dolayısı ile hem doğuştan gelen yetenekleri, hem de sonradan öğrenilmiş bilgiyi gerektirir ³⁴ . Yönetim, disiplinler arası bir nitelik göstermektedir. Yönetici, değişik disiplinlerden değişik araç ve teknikleri kullanmaktadır ³⁵ .

Yönetim faaliyeti insanın varolması ile ortaya çıkan bir olgudur. İki ya da insanın ortak bir amaç etrafında, çalışmalarını organize etmesi ile yönetim söz konusu olmuştur. Bir başka deyişle yönetim, insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetidir. Birden fazla insanın zihin ve beden güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi bir kısım kurallara uyulmasını gerekli kılar ³⁶ .

³⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul, 1989), s.15.

³⁵ Koçel, *Ön.ver.*,s.16.

³⁶ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan.*İşletme Yönetimine Giriş*, (İstanbul, 1999),s.19.

Yönetim, aniden gerçekleşen ve bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkan bir olgu değildir. Yönetim çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasından

geçerek, yönetilenlere ulaşan, çok aşamalı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir. Belirlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için bu süreç içerisinde öncelikle yapılacak işler, belli bir plan ve programa bağlıdır. Sahip olunan maddi olanaklarla insan gücünün en verimli şekilde birleştirilebilmesi için çeşitli kademelerde görev yapanlar, işin amaçlarına uygun biçimde eğitilmekte ve yönlendirilmektedir ³⁷.

Başarılı yönetim, insanların mutluluk düzeyini artırırken, başarısız yönetim de insanları gerilime karamsarlığa, güvensizliğe ve mutsuzluğun en son belirtisi olan olumsuz bazı tepkilere götürmektedir.

Her organizasyonda başlıca üç önemli ortak özellik bulunur. Bunlar; kaynaklar, işler ve amaçlardır. Organizasyonun finansal, fiziksel ve insan öğelerinin, işlere ve amaçlara nasıl tahsis edileceği ve etkili bir biçimde nasıl kullanılacağı "**kaynaklar**" kavramı ile ifade edilir. Organizasyonda yer alan her insana, yapması için verilen tanımlanmış belirli görevlere **iş** adı verilir. **Amaç** ise, organizasyonun gerçekleştireceği belirli bir sonuçtur. Aslında amaç organizasyonun var olma nedenidir. Organizasyon belirli bir amaca ulaşmak için kurulur. Bu açıklamalar doğrultusunda yönetimi "**kaynakların, işlerin ve amaçların bütünleştirilmesidir**" diye tanımlayabiliriz ³⁸.

Geniş anlamı ile yönetim, ortak bir amaca ulaşmak için bir grup insanın iş birliği içinde, düzenli ve bilinçli olarak çalıştırılmasıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi yönetim olayının meydana gelmesi için birden fazla insan, önceden belirlenmiş ortak bir amaca ve bu amaca ulaşmak için ortaya konan ortaklaşa bir çabaya gerek vardır. Başarılı bir yönetim uygulaması hedeflenen amaca etkin ve verimli

³⁷ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan. **Ön.ver.**,s.19.

³⁸ Mehmet Şahin, **Üretim Yönetimi**. (Eskişehir, 1996), s.2.

bir biçimde ulaşılmasını sağlar. Etkinlik, belirlenen amaca tam olarak ulaşmanın verimlilik ise, belirlenen amaca en kısa yoldan ulaşmanın ifadesidir ³⁹.

2. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Yönetimin fonksiyonları genel olarak Henri Fayol'un öne sürmüş olduğu, ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek kavramlarına dayanmaktadır. Zaman içerisinde bu fonksiyonlarla ilgili kavram ve kapsam fazla değişmemiştir. Günümüzde de hemen hemen aynı şekilde kullanılan bu fonksiyonları ; planlama, örgütleme, yürütme, ve kontrol olarak belirlemek mümkündür ⁴⁰.

2.1. Planlama

Yönetim faaliyetleri yerine getirilirken öncelikli olarak yapılması gereken planlamadır. Her yönetici zamanının bir kısmını planlamaya ayırmak zorundadır. Gerek mali kaynakların kullanılması, gerek üretim süreçlerinin yönlendirilmesi ve gerekse insan kaynaklarının yönetilmesinde geniş çapta planlama yapılmaktadır. Planlama bir amaca ulaşmak, yöneticilere yardımcı olmak için şu soruların cevaplarının aranmasını sağlar: Ne, kim tarafından, ne zaman, nasıl, hangi kaynaklar kullanılarak, neden yapılacaktır.

Planlama bir örgüt için yalnızca amaçları ortaya koymak değildir. Örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemek ve bu amaçlar ve hedeflere ulaştıracak yaklaşımı ortaya çıkarmaktır. Planlama, örgüt faaliyetlerinin hangi yönde gitmekte olduğunu ve oraya varmak için örgütün uygulayacağı genel stratejiyi-yaklaşımları belirtir ⁴¹.

Bir veya birden fazla amacın saptanması, saptanan bu amaçlara ulaşmak için uygun araç , yol ve yöntemlerin belirlenmesi sürecine planlama denir ⁴².

³⁹ Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, (Eskişehir, 1992), s. 3.

⁴⁰ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan. *Ön.ver.*,s.152.

⁴¹ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan. *Ön.ver.*,s.153.

⁴² İlker Birdal, Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, (İstanbul, 1992), s. 8.

Genel anlamda planlama, kişilerin sınırsız olan gereksinimleri ile çevrelerindeki çeşitli kaynakların sınırlılığı karşısında aralarında en uygun dengeyi kurmaktır. Yani planlama ihtiyacı kişilerin sınırlı kaynaklar nedeni ile tercih yapma durumunda kalmalarından doğmaktadır⁴³. Örneğin seramik sektöründe enerji girdisi olan doğal gaz boru hattının döşenmemiş olduğu Kütahya, İzmir gibi bölgelerde enerji maliyeti çok fazla olmaktadır. Dolayısı ile LPG kaynaklarını çok iyi bir şekilde kullanmak durumunda kalmaktadırlar.

Planlama işletme yaşamında büyük bir önem taşıdığı için iyi bir planın sahip olması gereken özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Planlar açık seçik ve kesin olmalı,
2. İşletmenin değişen iç ve dış koşullarına sürekli olarak uymalı,
3. İşletmeye minimum masraf yüklemeli,
4. Optimum bir zaman sürecini kapsamalı

Yani üretimde kaybedilecek zaman, para ve mal iyi bir planlama ile tasarruf edilebilir. Ancak planlamaya ayrılan zaman ve para da optimum bir süreyi kapsamalı, çok fazla bir süre ayrılmamalıdır.

İşletmeler sürekli değişen ve gelişen bir ortam içerisinde faaliyette bulunmaktadır. Bu ortamdaki herhangi bir belirsizlik, işletmenin verdiği kararların doğruluk derecesini azaltmaktadır. Diğer yandan olasılıkların, birden fazla olması karar vermeyi gerektirmektedir. Bu nedenle de planlamanın önemi artmaktadır.

Diğer yandan kontrol, büyük ölçüde planlamaya bağlıdır. Çünkü kontrolün amacı, planlarla fiili sonuçların uyup uymadığını öğrenmek olduğundan yönetici planlama yapmalıdır .

⁴³ Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Bursa, 1997), s.56.

Planlama süreci iş yaşamında bulunmuş nedenini belirten bir görev cümlesiyle başlar. Örgütteki her kademe, varoluş nedenini açıklayan bir göreve sahiptir. İstlenen sonuçları elde etmeye yarayan amaçlar ise görevin saptanmasından sonra belirlenecek ikinci adımı oluşturur⁴⁴.

2.2.1. Planlama Türleri

İşletmede gerçekleştirilen planlar, oluşturulduğu hiyerarşik kademe, kullanım süreleri ve kapsadığı süreler bakımından bir çok alt dallara ayrılmıştır. Aşağıda, bu plan türlerinden bazıları verilmiştir.

1. **Stratejik Planlar** : Genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları bu faaliyet sahalarına dağıtım çabaları ile ilgilidir. Üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun faaliyet dönemleri için hazırlanırlar.
2. **Taktik Planlar** : Stratejik planlar yapıldıktan sonra bunların gerçekleştirilmesi için taktik planlara gereksinim vardır. Taktik planlar, işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak uygulanmasını gerekli kılmaktadır.
3. **Eylemsel Planlar** : Eylemsel planlar, taktik planların uygulanmasını kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla işletmenin alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanırlar. Bu planlar, normal olarak kesin somut ve rakamlarla ifade edilebilen belirsizlik riskini en az taşıyan eylem programlarından oluşmaktadır. O nedenle, bu tür, planlar, kısım yöneticilerinin, aylık, haftalık, hatta günlük programlarını oluştururlar.
4. **Bütçeler** : Her fonksiyonel plan ve eylem programlarının bir maliyeti veya bedeli vardır. Bu bedel, yapılacak işin miktarı ve kalitesine göre değişmektedir. İşte yöneticilerin zaman içinde, programlanan faaliyetlerin miktar ve kalitesi göz önünde bulundurularak bunları gerçekleştirecek maddi- parasal kaynakların dağıtım ile ilgili çalışmalarına bütçeleme adını verilmektedir.

⁴⁴ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, **Ön.ver.**,s.8.

- 5. Tek Kullanımlı Planlar :** Bu tür planlar, bir defalık kullanılmak amacıyla oluşturulmaktadır. Bunlar tekrar kullanılma şansına sahip değildirler, çünkü onların uygulama koşulları zaman içinde değişmiştir. Örneğin, taktik ve eylem planlar ve hatta stratejik plan kendi zaman periyodu için kullanılırlar ve bir daha kullanılma şansına sahip değildirler.
- 6. Sürekli Planlar :** Bu planlar, organizasyonu içinde yürütülen faaliyetlere rehberlik etmekte ve uzun süre uygulanabilme şansına sahip olmaktadır. Uygulama da sürekli planlar olarak genellikle politikaları, yöntemleri ve kuralları görmekteyiz⁴⁵.

2.2. Örgütlenme

Planın işletmenin başarısı için temel faktör olması başarısı için yeterli değildir. Sonuca ulaşma, tek başına planlama ile sağlanamamaktadır. Planların başarıya ulaşması, uygulanmasına bağlıdır. Uygulanması ise plandaki amaçlara ulaşmak için bir sistemin kurulmasına bağlıdır. İyi bir planlama kötü bir uygulamayı düzletemez ; fakat etkili bir uygulama çoğu kez kötü planlamayı ve uygun olmayan stratejilerin yaratacağı zorlukları aşabilir⁴⁶. Örgütlenme, hedeflerin uygulamaya konulmasını sağlar. Örgütlenme, amaçlara ulaşmak için bir araya gelen bir grup insanın birlikte çalışmasıdır⁴⁷

Örgütlenme belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri belirlemek, bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları belirlemek ve yerleştirmek ve sonuçta bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araçları, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan örgütlenme, "maddi ve insan kaynaklarının bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi " şeklinde tanımlanabilir .

⁴⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*,(İstanbul, 1993), s. 100-103

⁴⁶ İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, (İstanbul, 1994), s. 268.

⁴⁷ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*,(Eskişehir, 1995), s.167.

Oluşturulmuş belli bir yapı anlamında organizasyon, ortak bir amaç, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde göz önünde bulundurulacak kural ve politikalar, haberleşme ve karar alma gibi süreçlerden oluşmuş bir bütündür. Yapı olarak örgüt, ortak bir amaç için bir araya gelmiş insanları gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda bir araya gelmiş olan bu insanların bir işbirliği ve uyum içerisinde çalışması gereklidir. Aksi takdirde örgütün amaçlarının gerçekleşmesi beklenemez. Ortak amaçlarla bir araya gelmiş olan insanların, belirli bir düzen içinde, bir hiyerarşiye bağlı olarak faaliyette bulunması zorunludur. Kimin kimden emir alacağı, hangi işi kimin, hangi araçlarla yapacağı bu yapı ile ortaya konulmaktadır. İnsanların bu yapı içindeki işleyişi, davranışları belirli kurallarla ortaya konulmalı, insanların görevlerini bilerek çalışmalarını düzenli bir örgüt yapısının ön koşuludur⁴⁸.

Örgütlenme, işletme yönetim sürecinde planlamadan hemen sonra gelen en önemli aşamalardan biridir. İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve denetimi için ne kadar gerekli ise, etkin bir örgütlenme işlemi ile ortaya çıkan iyi işleyecek bir örgüt yapısı da yönetimin ; yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını kolaylaştırır, bunlara işlerlik kazandırarak işletme yönetiminde etkinliği sağlar. Dolayısı ile organize etme veya örgütlenme, uygulamaya yönelik ilk adım olarak çok önemli bir faaliyettir⁴⁹.

2.2.1. Örgütlenme Faaliyetinin Aşamaları

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde uyum içinde bir araya getirmektir. İyi bir örgütlenmenin bulunmayışı, amaçlara ulaşmak bir yana, karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütlenme işlevi etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlemleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da anlamış olacaktır⁵⁰. Örgütlenmenin aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

⁴⁸ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **Ön.ver.**,s.154.

⁴⁹ İsmet Mucuk, **Ön.ver.** , s. 269.

⁵⁰ Halil Can, **Ön.ver.**, s.102.

1. **Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması** : Örgütlenme planlamanın bir devamı olarak düşünülür. Planda öngörülen sayısız işleri en az emek ve giderle saptamak için örgütlemeye gitmek gerekir. İşletmenin faaliyet konusuna göre yapılacak işler belirlendikten sonra hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar vermek gerekir.
2. **Personelin belirlenmesi ve atanması** : Bu aşama her çalışma grubu için personel atanmasıdır. Görev yerleri belirlendikten sonra o görevle ilgili sorumluluğu yüklenecek ve yetkileri kullanabilecek ve görevi istenildiği gibi yerine getirebilecek elemanların seçimi çok önemlidir.
3. **Yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi** : Her bireyin kendi mevkisinin fonksiyonlarını doyurucu bir biçimde yerine getirilmesi için gerekli olan fiziksel faktörleri sağlamaktır⁵¹.

2.2.2. Örgütlenme Tipleri

Her işletme için yapılmış ve uygulanması mümkün olan bir örgüt modeli bulmak doğal olarak mümkün değildir. İşletmelerin özellikleri ve her işletmenin kendine göre bir ayrılık ve özellik göstermesi nedeni ile böyle bir örgüt modeli yaratılması imkansızdır.

Bununla birlikte genel olarak kullanılabilecek kurallar vardır. Ama işletmelerin örgütlenmesinde bu genel kurallar çerçevesinde, işletmenin özellikleri ve yapısına uygun örgüt şekillerini bulmak ve kullanmak gerekmektedir.

2.2.2.1. Dikey örgüt

Dikey örgütün diğer bir adı komuta tipi örgüttür. Bütün kademeler en üstten en alta kadar aynı emir zinciri ile bağlıdır⁵². Bu tür örgütlerde aynı seviyede görev yapan kimseler birbirlerinden bağımsız olarak çalışırlar. Ancak üstlerine karşı

⁵¹ İnan Özalp, **Ön.ver.**, s.173.

⁵² İlker Akat, **İşletme Yönetimi**, (İzmir : Üçel Yayıncılık Dağıtımçılık, 1984), s. 127.

sorumludurlar ve onların verdikleri görevleri yaparlar. Kendilerine bağılı astlarına da görev verirler. Bu tür örgütler işlerin karmaşık olmadığı uzmanlaşmaya gerek duyulmayan işletmelerde çoğunlukla kullanılırlar.

Bu örgüt tipinde yönetici çabuk karar alıp uygulayabilir. Ancak işlerin uzmanlık istediği durumlarda uzmanın görüşünden yararlanmak mümkün değildir⁵³. Tüm örgüt tipleri içinde en basit olan dikey örgüttür. Bir organizasyondaki farklı kademelerdeki dikey ve dolaysız ilişkileri gösteren yapı türüdür. Yani temel emir – komuta zincirini temsil eder ve yetki kavramıyla özdeşleşir.

Personelin yetki ve sorumluluk ilişkilerini açıkça ortaya koyduğu için otoriter bir karakter taşır. Herhangi bir sorun çıktığında çabuk karar verilmesi sağlanır. Çünkü dikey örgüt tipleri küçük olacağından örgütte çalışan herkes neler olup bittiğini kolayca görmektedir.

Eğer örgüt büyürse dikey örgütün etkinliği azalır. Çünkü işler arttıkça yeni kademeler eklemek gerekeceğinden hız esneklik ve merkezden kontrol gibi yönleri yok olmaktadır⁵⁴.

2.2.2.2. Yatay örgüt

Bu örgüt yapısı dikey örgüte bir kurmay bölümün ilave edilmesi ile oluşur. Kurmay bölümde işletmenin büyüklüğüne göre ya bir kişi veya çok sayıda kadrolar yer alabilir. Kurmay bölümünün görevi, yürütme sorumluluğu taşıyan dikey yetki sahibi yöneticilere tavsiye ve teknik bilgi sağlamaktır. Böylece yönetici kadronun araştırma ve uzmanlık bilgisi toplama yükünü üzerinden alır⁵⁵.

⁵³ Mümin Ertürk, **İşletme biliminin temel ilkeleri**, (İstanbul: Beta yayım basım dağıtım, 4. Baskı, 2000), s.127.

⁵⁴ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, (Ankara: Siyasal kitapevi, 2001,12. Baskı) ,s.177.

⁵⁵ Mümin Ertürk, **Ön.ver.** s.127.

Kurmay durumunda olan personelin, öncelikle yönetimin en üst kademelerinde bulunan uzmanlık sahibi tecrübeli kimselerden oluşması tercih edilir. Böylece bu kişilerden yararlanma imkanları çok daha fazla olur⁵⁶.

Hiçbir komuta yöneticisi tüm gerekli bilgilere sahip değildir. Kurmayların görevi, özel bilgi gerektiren konularda teknik bilgiler vererek komuta yöneticilerine yardımcı olmaktır. Uzmanlar bu görevleri rehberlik, öğüt verme ve danışmanlık yoluyla yerine getirirler. Uzmanın öneri yada öğütlerini benimsemek, değiştirmek yada kabul etmemek komuta yöneticisinin yetkisi içindedir. Bu önerileri benimserse emirler biçimine sokarak astlarına iletir ve işlerin yapılmasını sağlar. Uzman ile komuta yöneticisi arasındaki temel fark buradadır. Uzmanın emir verme yetkisi yoktur.

Uzmanlardan yararlanmanın da bir takım yarar ve sakıncaları vardır. Teknik bilgiler almak, komuta yöneticisinin ayrıntılar içinde boğulmasını önlemek ve genç yöneticilere eğitim olanağı sağlamaktır. Dolayısı ile yönetici danışmanlar sayesinde her konuda bilgili hareket etmek imkanını bulur.

Bu yararlarının yanında her iki tip örgüt yapısını birlikte kullanmanın uyumsuzluk doğurduğu unutulmamalıdır. Uzmanlardan yararlanma fikri komuta yöneticilerince yetki yitirmek olarak algılanmaktadır. Diğer yandan sorumluluk ilkesini zedelemekten uzman kullanmak oldukça güç bir iştir. Buna ek olarak komuta yöneticileri, uzmanların ayaklarının boşlukta olduğunu ve uygulamadan haberdar olmadıkları için geçerliği bulunmayan önerilerde bulduklarını söylerler. Ayrıca uzmanın kullandığı teknik dil çoğu kez komuta yöneticilerince anlaşılır nitelikte değildir. Üstelik uzmanların kişisel etkilerini artırmak yönünde bir eğilimleri vardır. Diğer yandan uzmanlara göre, komuta yöneticisi yeni fikirlere direnç göstermekte ve teknik konulardaki hızlı değişiklikleri benimsemeye istekli görünmemektedir.

⁵⁶ İlker Akat, **Ön.ver.**, s. 129.

2.2.2.3. Matris örgüt

Matris örgüt yapısı karmaşık organizasyonlarda giderek karmaşıklaşan karar verme, koordinasyon, kontrol gibi konulardaki bazı problemlerin içinden çıkmak amacıyla kullanılır ⁵⁷. Eğer işletme dinamik bir çevrede faaliyet gösteriyorsa matris örgütlenmeye geçmek için zorlayıcı koşullardan ilki gerçekleşmiştir ⁵⁸. Bu örgüt türü, fonksiyonel ve ürün temeline dayalı organizasyon yapılarının özelliklerinin bir araya gelmesi ile oluşur. Matris yapı özel projeleri ele almak amacıyla geçici organizasyon yapısı niteliğinde olabileceği gibi devamlı faaliyetleri yürütmek için bir sürekli organizasyon yapısı niteliğini de taşıyabilmektedir ⁵⁹.

Matris örgütlerde bölümlere ayırma ölçütü olarak hem işlev hem de proje ölçütünün bir arada kullanıldığı biçiminde olabilir. Matris örgüt ikili bir yapıdır. Bölümleri oluşturan pozisyonlar aynı zamanda iki ayrı üste bağlı bulunmaktadır ⁶⁰.

Matris organizasyon yapısında koordinasyon geleneksel yapılara göre daha yüksek düzeyde sağlanır. İş, komuta örgüt yapısındaki uzmanlaşmış bölümlerden farklı biçimde, bir proje içinde örgütlenmektedir. Birkaç projenin varlığı söz konusu olunca bu tip organizasyon yapısına gereksinim duyulur ⁶¹. Yani normalde proje örgütleri, proje süresine bağlı geçici yapılardır. Bu yapılar bir proje süresine bağlanmayıp, sürekli duruma getirilirse ortaya çıkan yapıya matris örgüt adı verilmektedir ⁶².

Bu tür örgütlerde iki tür yönetici vardır. İşlevsel ve ürün(proje) yöneticileri. İşlevsel yöneticiler üretim, kalite kontrol, envanter, zamanlama ve satış gibi

⁵⁷ Mümin Ertürk, **Ön.ver.** s. 128.

⁵⁸ İlker Akat, **Ön.ver.**,s.,140.

⁵⁹ Mümin Ertürk, **Ön.ver.**, s. 128.

⁶⁰ İlker Akat, **Ön.ver.**, s.140.

⁶¹ Mümin Ertürk, **Ön.ver.** s. 128.

⁶² Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan,**Ön.ver.** , s. 180.

uzmanlaşmış kaynakların kullanımından; ürün yöneticileri ise bir yada birkaç ürünle bunların ürün stratejilerini saptamak ve işlevsel yöneticilere gerekli kaynaklar için baş vurmaktan sorumludur. İşletme matris yapıya dönüşürken işlevsel yöneticiler bazı yetkilerini kaybedecek ve kendi bağımsız bütçeleri olan ürün (proje) yöneticilerinden bazı emirler alma durumunda kalacaktır⁶³.

2.3. Yönelme

Yönetim, planlama ile başlar, örgütlenme ile güçlenir ve yönelme ile devam eder. Diğer bir deyişle ilk aşamada planlar hazırlanır. Planlanan konuların uygulamaya konulması örgüt kurulup örgütü oluşturan kişilere görev verilmesi ile işletme ileriye doğru adım atmaya hazır olur. Bunu sağlanması ise kişilerin iş yapabilme yeteneğine bağlıdır. İş yapabilmeleri ise emir verebilmelerine ve verdikleri emirlerin dinlenmesi ve kabul edilip yerine getirilmesine bağlıdır. Bu sağlandığı takdirde yönelme fonksiyonu başlamış olur⁶⁴.

Yönetimin fonksiyonlarının en karmaşık nitelikte olanlarından biri, yürütme yada önderlik etmedir. Bu fonksiyonla; başarılı olabilmek için insanlarla etkili iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir. İşletmelerde faaliyetler önce planlanır., ardından örgütlemeye geçilir. Planlanmış ve örgütlenmiş işlerin yöneltmesi , amaçların gerçekleştirilmesi aşaması başarının bir başka şartını oluşturmaktadır. Personelin üzerine düşen görevleri yapabilmesi emirlerin verilmesine bağlıdır. Bir yürütme fonksiyonunun başlangıcını emirlerin verilmesi oluşturmaktadır. İşletmedeki kişi ve gruplar amaçların gerçekleştirilmesi yönünde motive edilmelidirler. Yürütme faaliyeti yerine getirilirken kimin neyi yapıp yapamayacağı düşünülerek, işler personele aktarılır ve aktarılan bu işler takip edilir⁶⁵.

⁶³ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, *Ön.ver.* , s. 180.

⁶⁴ İnan Özalp *Ön.ver.*, s.187.

⁶⁵ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan. *Ön.ver.*,s.157.

2.3.1. Liderlik

İşletmeler ne kadar kusursuz örgütlenirlerse örgütlenirler bir lidere gereksinim duyarlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Her şeyden önce işletmelerin , makinalardan farklı olarak , parçaları insanlardan oluşmuştur. Diğer taraftan işletmelerdeki örgütsel planlar oldukça geneldir ve özellikle zamanın değişen koşulları içinde yetersiz kalırlar. Kaldı ki örgütlerde büyüme ve gelişme dinamiğini önceden planlamak mümkün değildir.

Liderlikle yöneticilik iç içe girmiş kavramlardır. Diğer bir deyişle, yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir yetkidir. Liderlik ise bir kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir. Liderlik bir makamın elde bulundurulmasını gerektirmez ⁶⁶ .

Liderlik, belirli şartlar altında ortak hedefler için birleşen insanları , hedefleri gerçekleştirmek için etkileme sürecidir. Ortak hedefler, lider tarafından veya lideri izleyen üyeler tarafından belirlenmiş olabilir. Amaçlar kim tarafından belirlenirse belirlensin, bu hedeflere ulaşabilmek için izleyiciler bir kişi tarafından etkileniyorsa, orada liderlik söz konusudur ⁶⁷ .

Lider ise, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten kişidir. Yani, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, emir ve talimat doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir.

Liderliğin oluşması için, biçimsel bir organizasyonun varlığı zorunlu değildir. Hiçbir formel yetkisi olmadığı halde toplumu arkasından sürükleyen liderler olduğu gibi, geniş yetkilere sahip olmasına rağmen bunları kullanamayan grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticilerde mevcuttur. Resmi yetkiler ile donatılmış olmak, sadece yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarını artırabilir.

⁶⁶ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Ön.ver.** , s. 196.

⁶⁷ Mümin Ertürk, **Ön.ver.** ,s. 153.

Liderlik ile ilgili diğer bir husus da, bir işinin yönetici olmadan da yönetici olabilmesidir. Diğer bir ifade ile her yönetici bir lider olamaz. Bir kişi resmi yetkisinden dolayı lider olabilir. Ancak, bir lideri , resmi konumundan ve yetkisinden ziyade, onun yol göstericilik nitelikleri belirler. Bu nedenle de yöneticilik ile liderlik eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü bulunmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerini taşımayan yöneticiler de söz konusu olabilir. Bununla birlikte ideal olan durum, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerini de taşımaları ve onların rollerini de üstlenmeleridir.

Liderlik ile ilgili bir diğer husus da, liderliğin sadece işletmenin üst kademelerinde bulunanlara ait bir süreç olmadığıdır. Yönetimin orta ve alt kademelerinde de liderlik söz konusu olabilir. Aralarındaki fark şu ki; kendilerini izleyenlerin sayısı, amaçların niteliği, içinde buldukları şartlar farklıdır.

Liderlik süreci ; Lider, izleyiciler ve şartlar arasındaki ilişkilerden meydana gelen karmaşık bir süreçtir⁶⁸ .

2.3.1.1. Liderin özellikleri

Kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve grubu yönetmesinin en önemli nedeni taşmakta olduğu özelliklerdir. Bu sebeple özellikler yaklaşımı, liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu varsayar. Liderlerin özelliklerinin neler olması gerektiği konusunda bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde belirlenen lider özelliklerinden bazıları aşağıda sayılmıştır.

- Yaş
- Boy
- Cinsiyet
- Irk
- Yakışıklılık /Güzellik
- Başkalarına güven verme
- Güzel konuşma yeteneği
- Zeka

⁶⁸ Mümin Ertürk, **Ön.ver.**, s.154.

- Bilgi
- Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği
- İnsiyatif sahibi olma
- Duygusal olmak
- Dürüstlük
- Samimiyet
- Doğruluk
- Açık sözlülük
- Kendine güven duyma
- Kararlılık
- İş başarma yeteneği

Liderlik yukarıda sıralanan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Şayet grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip olanları belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri belirlemek ve yetiştirmek kolaylaşacaktır ⁶⁹.

2.3.1.2. Liderlik modelleri

Günümüz koşulları altında işletmelerdeki yöneticilerin liderlik tipleri genel olarak olumlu ve olumsuz şeklinde ikiye ayrılabilir.

Olumsuz veya yaratıcı, yapıcı olmayan lider niteliklerine haiz yönetici tiplerini şöyle özetleyebiliriz.

1. Otokratik lider: Otokratik lider tipi yönetici otoritesini, yetkisi ve mevkiini bütün imkanları ile kullanıp baskı ile yönetimi tercih eder. Onun için önemli olan astların emirlerine kayıtsız şartsız itaat etmeleridir. Faaliyetlerde geçerli olan onun kararlarıdır, astların fikirleri hiçbir değer taşımaz. Genellikle bu tip yöneticiler kendi itibarlarını ve mevkilerini yükseltmek amacıyla hareket ederler ve kendinden zayıfları daima ezerler.

⁶⁹ Mümin Ertürk, **Ön.ver.**, s. 156.

2. **Pasif lider:** Tahminlerin çok üstünde olan bu tip yöneticiler herkese hoş görünmeye çalışır, işletme içinden veya çevreden gelen baskılar karşısında eğilir, ödün verir ve genellikle risklerle karşılaşmaktan kaçınır. Böyle yöneticileri sistemler kendiliklerinden elimine ederler.
3. **Bürokratik lider:** Bürokratik liderler aksini iddia etmelerine rağmen astlarından belli standartların dışına çıkmayan, devamlılık gösteren davranışları beklerler ve bunu mükafatlandırır. Önemli olan kurallara ve ilkelere uyumdur. Belli kurallar dışına çıkıp riske girmek onaylanmaz. Böyle bir ortamda mevkilerin otoritesi mevcuttur, kişisel veya sosyal otorite söz konusu olamaz. Bu tip bir yönetim tarzında yöneticilik ve atılım önemli ölçüde engellendiğinden gelişme ve büyüme imkansızlaşır.

Olumlu veya yaratıcı, yapıcı lider niteliklerine haiz yönetici tiplerini de şöyle özetlemek mümkündür.

1. **Yapıcı, yön veren lider:** Bu tip bir lider yetenekleri, bilgisi ve deneyimi ile daima yön verebilen, sonuca ulaştıran niteliktedir. İşin başarılması konusunda son derece kararlı bir tutum izlerler, ödün vermez. İş ve örgüt konuları dışında astları ve çevresine karşı yardımcı ve samimidir. Astların performanslarını yüksek tutma konusunda ısrarlı ve katidir. Başarıyı cömertçe ödüllendirir, fakat yetersizlik ve kusurlar karşısında pek toleranslı değildir. Bu tip liderler çevrelerinden sevgiden çok saygı görürler.

2. **Danışma ve işbirliğini benimseyen lider:** Bu tip yöneticiler danışma, destek olma ve katılma prensiplerini benimsemekle birlikte, her zaman için örgüt hedeflerine ulaşmayı ön planda tutarlar. Böyle bir lider kendisi için çalışanlara liderleri için değil, liderleri ile birlikte çalışabilecekleri bir ortam hazırlamak gayretindedir.

3. **Bilimsel çalışma ve eşitlik prensiplerini benimseyen lider:** Bu tip yönetim tarzında faaliyetin bir bütün olarak başarıya ulaşabilmesi için her elemanın konusunda son derece yetenekli ve tecrübeli olması ve ortak amaçlara bağlılığı gereklidir. Tam anlamıyla demokratik prensiplere uymamakla birlikte bir

eşitlik ortamı vardır. Eşitlik ruhu çalışma grubu üyelerinin birbirlerinin ihtisas sahalarına saygı duymalarından kaynaklanmaktadır. Liderin son sözü söyleme hakkı olmasına rağmen, belli durumlar için gerekli olan ihtisas, yetenek ve deneyime sahip olan grup elemanlarıyla liderlik yetkilerinin paylaşılması ilkesi mevcuttur⁷⁰.

2.3.2. Motivasyon

Çalışanların motivasyonu ile ilgili sistematik çalışma ve araştırmalar oldukça geç başlamıştır. Bu gecikmenin en önemli nedeni, insanın tutum, davranış ve hareketlerinin, algılanmalarının, gözlemlenmelerinin ve açıklamalarının son derece güç ve anlaşılması zor olmasıdır. İnsan davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini anlamak gerçektende kolay değildir⁷¹.

Motivasyon oldukça çeşitli insan gereksinimlerini gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu gereksinimleri bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutmaları gereken temel şey, her davranışın bir nedeni bulunduğu⁷².

Motivasyon kavramı gereksinim kavramı ile ilgilidir. Buna göre ihtiyacı bir şeyin eksikliği olarak tanımlayabiliriz. Kişi bu eksikliği gidermek için harekete geçecek ve başlangıçtaki davranışını değiştirecektir. İşte kişiyi harekete geçiren şey motivasyon olarak adlandırılmaktadır. Bu dürtünün gücü ihtiyacın öneminin ve hissedilme yoğunluğunun bir fonksiyonudur⁷³.

Bütün bunlardan sonra motivasyonu; bir insanı belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır şeklinde tanımlayabiliriz.

⁷⁰ İler Akat, **Ön.ver.**, s. 182.

⁷¹ Meral Aşkoğlu, **Motivasyon**, (İstanbul : Eko ofset, 1996), s., 27.

⁷² Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Ön.ver.**, s. 188.

⁷³ Yıldız Gültekin, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994, s. 46.

Motivasyonun yukarıdaki tanımının yanında başka tanımları da yapılmıştır.

Örneğin psikolojide ki tanımları:

- Hoşlanılan veya hoşlanılmayan bir beklenti
- Amaçlar için çaba gösterme eğilimi
- Organizmayı harekete geçiren herhangi bir durum şeklindedir ⁷⁴.

Modern yöneticiler motivasyon konusu ile çok yakından ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticilerin başarısı astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu yönde kullanmalarına bağlıdır. Motive edilmeyen personelin yüksek bir performans göstermesi beklenemez ⁷⁵.

2.3.2.1. Motivasyonun önemi

Motivasyon kavramının insan faktörü açısından işletmede iki yönü vardır. Bunlardan ilki işletme amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen iş görenler, diğeri de iş görenleri bu amaçları gerçekleştirme yönünde teşvik eden onların çabalarını birleştirerek sonuca ulaşmaya çalışan yöneticilerdir. Motivasyonun bu niteliğinden dolayı hem iş görenler hem de yöneticiler açısından özel bir önemi vardır.

İşletme içinde iş görenleri değişik davranışlarda bulunmaya iten bir çok faktör vardır. İş görenler istekleri arzuları, gereksinimleri ve beklentileri çerçevesinde bir taraftan işletme amaçlarına ulaşmaya çabalarken, diğer yandan da kendi gereksinimlerini giderme yoluyla bireysel tatminlerini gerçekleştirmeye çalışırlar.

İş görenlerin tatmin düzeyleri ile performansları çoğu zaman doğru orantılıdır. Yani tatmin düzeyi ne kadar yüksekse, işletme içindeki performansları da o kadar yüksektir. Yüksek performansla çalışan bir işletmenin etkinlik ve verimlilik amacını gerçekleştirmesi ve bu yolla istediği başarı düzeyine ulaşması oldukça kolaydır.

⁷⁴ İnal Cem Aşkun, " İşgören Güdülmesi" , *EİVE TİAD*, cilt 14, sayı 2, (Haziran 1978), s.,2.

⁷⁵ Mümin Ertürk, *Ön.ver.*, s.147.

İş görenleri motive etmede temel amaç, onlarda daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinmelerini olabildiğince karşılamak ve her gün işe istekle gelmelerini ve istekle çalışmalarını sağlamaktır. Bunu sağlamakla işletmede iş gören verimliliğinin istenen düzeye ulaşması mümkün olabilecektir ⁷⁶.

İşletmede motivasyon kavramının ilgili olduğu bir diğer taraf da yöneticilerdir. İş görenleri işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde teşvik eden, onları bu yönde isteklendiren yöneticilerdir.

Yöneticiler, bir taraftan, örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde iş görenleri motive ederken, bir taraftan da kendi beklentilerin, isteklerini, arzularını ve gereksinimlerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Öyleyse yöneticilerinde gereksinimlerinin iyi bir biçimde belirlenmesi ve onlarında bu yolda etkin bir biçimde motive edilmeleri gerekir. Motive olmamış beklentilerini gerçekleştirememiş ve arzularına ulaşamamış bir yöneticinin kendi iş görenlerini de motive etmesi oldukça zordur ⁷⁷.

2.3.2.2. Motivasyon teorileri

Mademki yöneticilerin başarısı astlarını işletme hedefleri doğrultusunda motive edebilmelerine bağlı, olduğuna göre motivasyon konusunda geliştirilen teoriler yöneticilere yardım edecektir. Bazı teoriler bireyin içinde bulunduğu duruma önem verirken, bazı teorilerde dış faktörlere önem vermektedir.

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi: Abraham Maslow insan davranışlarını etki altında tutan en önemli faktörün gereksinimler olduğunu ileri sürerek motivasyon kavramını açıklamaya çalışmıştır. Maslow motivasyonu

⁷⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar**, (Bursa, 1992), s. 85.

⁷⁷ Meral Aşıkoğlu, **Ön.ver.**, s. 27.

dinamik bir olgu biçiminde görmektedir ⁷⁸ ve gereksinimleri beş hiyerarşik düzeyde incelemiştir. Gereksinimlerin hiyerarşik olması, daha alt düzeydeki bir gereksinim karşılanmadan , daha alt düzeydeki gereksinimlerin hissedilmeyeceğidir.

1. Bir gereksinim temin edilir edilmez yerine yeni bir gereksinim doğar.
2. Tatmin edilmiş gereksinimler insanı harekete geçirmez veya davranışları etkilemez.
3. Gereksinimler önemlilik sırasına göre sıralanır. Yani her gereksinim, her insana göre farklı bir öneme sahiptir ⁷⁹ .

Herzberg'in çift faktör teorisi: Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda, insan davranışlarını etkileyen iki grubun varlığını tespit ettiler. Bunlardan birinci grup faktörler mevcut olmadıklarında işte tatminsizliğe yol açarlar. Mevcut olduklarında ise, kişileri motive etmeye yol açmazlar ve işin normal temposunda devam etmesi sağlanır. İkinci grup faktörler ise personeli özendirici ve motive edici faktörlerdir. Bu faktörlerin mevcudiyeti, personeli motive eder ve işinde başarılı olmaya teşvik eder.

Herzberg ve arkadaşları, iş görenlerin çalışmaları ve başarılarıyla bu faktörleri, "işe özendirici" ve "sağlık faktörleri" olarak isimlendirmektedir. Sağlık faktörleri içinde özellikle çalışma ortamı ve çevresi, çalışma şartları, ücret, ücrete ek yararlar ve beşeri ilişkiler unsurları bulunmaktadır. Özendirici faktörler içinde ise kişilerin yapmakta olduğu işlere karşı duyacakları ilgi, sorumluluk, yapılacak işlerin güçlüğü ve önemliliği çalışanların başarıllığı gibi faktörler yer almaktadır.

İşe özendirici faktörlerle ilgili gereksinimlerin tatmin edildikleri ölçüde kişinin normal çalışma hızının ve iş verimliliğinin artıracığını ve sağlık

⁷⁸ Mümin Ertürk **Ön.ver.** ,s.146.

⁷⁹ Yıldız Gültekin, **Ön.ver.**, s. 46.

faktörleri ile ilgili gereksinimlerin ise arzu edilen düzeyde tatmin edilememesi durumunda da kişinin iş veriminin ve çalışma hızının düşeceği görüşünü ileri sürülmektedir.

Başarı ihtiyacı teorisi: D. Mc Cleland tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişi 3 farklı ihtiyacın etkisi altındadır ve buna göre davranış sergilemektedir. Bu gereksinimler şunlardır.

- İlişki kurma ihtiyacı,
- Güç kazanma ihtiyacı,
- Başarma ihtiyacı.

İlişki kurma ihtiyacı, başkalarıyla ilişki kurma, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkileri geliştirme biçiminde olabilir. Bu ihtiyacı kuvvetle hisseden kişiler, kişiler arası ilişkiler kurarak geliştirmeye çok önem verirler.

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan kişiler, güç ve otorite kaynaklarını genişletmeye çalışır, başkalarını etki altında tutarak güç ve otoritesini koruyacak türde davranışlarda bulunur.

Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler, kendilerine ulaşılması zor ve çok çalışmayı gerektiren hedefler belirlerler ve bunlara kendilerini ulaştıracak bilgi ve beceriyi kazanacak tarzda davranışta bulunurlar.

Beklenti teorisi: Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom'a göre motivasyon iki faktöre bağlıdır. Bunlar

Bir şeyi ne kadar fazla isteriz ?

Bunlara ulaşabilme imkan ve şansımız ne kadardır ?

Eğer herhangi bir şey istenmiyorsa buna erişilmesi durumunda herhangi bir motivasyon gerçekleşmiş olmaz. Yine erişilemeyecek bir faktör ile de motivasyon gerçekleşmiş olmaz.

2.3.3. İletişim

Bir örgütün varlığı için iletişim temeldir. Bir yönetici zamanının %95'ini işletmenin elemanları arasında koordinasyon sağlamak için iletişimle geçirmelidir. İletişimde aksama olduğu zaman, örgütlenmiş faaliyetlerde de aksama olabilir⁸⁰.

İletişimi çok kısa bir şekilde şöyle tanımlayabiliriz. Bir mesajı, anlaşılır bir şekilde alıcıya ulaştırma işlemidir. Yani bir insandan başka bir insana bilginin, duygunun, düşüncenin ve anlayışın aktarılması süreci biçiminde tanımlamak mümkündür⁸¹.

İletişimin tanımından da anlaşıldığı gibi iletişim sürecinde bir kaynak, mesaj ve birden çok alıcının olduğu görülmektedir. Bu faktörleri iletişim sürecinin öğeleri olarak kabul ettiğimizde mesajın bir kaynaktan bir alıcıya veya birden fazla alıcıya iletilmesi şeklinde söylemek yetersiz kalacaktır. Çünkü iletilen mesajın bir amacı vardır. Kaynak tarafından mesajı alan alıcının bir davranışta bulunması beklenir. Alıcı bu davranışı gerçekleştirdiğinde iletişim olgusu amacına ulaşacaktır.

Yukarıdaki şekilden de görüleceği gibi iletişim süreci göndericinin göndermeyi düşündüğü düşünceyi nasıl göndereceğini yani kodlayacağını düşünmesiyle birlikte başlar. Alıcının kodlanan mesajı algılayabilecek performansta olması gerekir. Alıcı gönderilen mesajı çözümleyerek bir fikir haline dönüştürdüğünde iletişim süreci tamamlanmış olur.

2.3.3.1. İletişim sürecinin öğeleri

İletişim belli bir amaç gerçekleştirmek için yapıldığına göre, her türlü örgüt iletişiminde bulunulması gereken özellikler aşağıda verilmektedir.

Kaynak: İletişimi başlatan veya mesajı gönderen kişiler ; yöneticiler örgütün diğer üyeleri, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olabilir. Kaynak göndereceği

⁸⁰ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi** Çeviten: Osman Tekok, ,(3.basım, Ankara, 1977), s. 438.

⁸¹ Mümin Ertürk, **Ön.ver.**, s. 160.

mesajın içeriğini, ne gibi bir davranış amaçladığını bilmeli ve mesajı buna göre kodlayabilmelidir.

Mesaj: İletişim sürecinin etkinliği bakımından mesajın anlaşılır olması ve alıcının kültürel özelliklerini dikkate alarak hazırlanması, açık ve anlaşılır olması, yani kaynağın alıcıdan ne beklediğini açıkça belirtmesi, zamanında alıcıya ulaşması ve alıcıya ulaşması içinde en uygun yolu izlemesi gerekmektedir.

Alıcı: Etkin bir iletişim sistemi içinde alıcının mesajı algılayabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması gereklidir. Alıcı aldığı mesajın eksikliklerini geri besleme sistemi aracılığı ile hızla tamamlayarak kendisinden beklenen davranışı zamanında göstermelidir.

İletişim kanalı: Mesajın vericiden alıcıya ulaşmak amacıyla takip ettiği yol veya organizasyonda mesaj akımının sürekli ve düzenli bir biçimde takip ettiği yol olarak tanımlanabilir.

İletişim araçları: Kaynaktan çıkan mesajı alıcıya ulaştırmak için kullanılan araçlardır. Bunlar çeşitli formlar, yazı makinaları, bilgisayarlar, telefon, telgraf, mektup, bildiri, ilan kitap eğitim faaliyetleri, dergi, broşür, gazete, pnömatik araçlar, fax v.b. sayılmaktadır⁸².

2.3.4. Etkin Bir Yönelme Sisteminin Koşulları

1. Takım ruhunun geliştirilmesi :

Yönetici başka kişilerin aracılığı ve yardımıyla iş başaran kişi olduğu için yöneticinin işi zordur. Özellikle araç olarak bireyleri kullanma zorunluluğu yöneticiliği zorlaştıran bir faktördür. Bireyler örgüt içinde örgütün amaçlanan hizmet edici yönde çalışırlarsa örgüt başarılı olabilir. Örgüt içinde bireyler tek tek çalışma yerine gruplar halinde çalışırlar. Bu bakımdan bireyleri aynı zamanda gruplar halinde düşünmek gerekir. Üst yönetim her bir bireyden ayrı

⁸² Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Ön.ver.** , s. 188.

ayrı en yüksek verim elde etmeye çalışırken bu bireylerden grup olarak ta en fazla verimi elde etmeye çalışır.

2. Yönetici personeli iyi tanımalıdır :

Yönetici başarılı olmak istiyorsa emrinde çalışan kişilerden en yüksek verimi almak zorundadır. Bunu yapabilmesi için çalıştırdığı personelini beden, ruh ve düşünce yetenekleri ile nitelikleri bakımından çok iyi tanımak zorundadır. Eğer personel iyi tanınırsa emirlerin yerine getirilip getirilemeyeceği veya hangi ölçüde başarılabacağı tahmin edilebilir.

3. Görev kişiliği gelişmemiş kişileri örgütten uzaklaştırmalıdır :

Örgütte zihni ve manevi nitelikleri bakımından uygun olmayanları işletmeden uzaklaştırmak gerekir. Diğer personele kötü örnek olan bu gibi kimseleri işletmeden uzaklaştırmak zordur. Bu işi yapacak yöneticinin aktif olmasına ve medeni cesaretine bağlıdır.

4. Personel işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımalıdır :

Personel işletmeye bir anlaşma ile bağlanmıştır. Yönetici olanlar personelin hak ve çıkarlarını savunmada tarafsız olmalıdır.

5. Yönetici çevresine iyi bir örnek teşkil etmelidir.

Örgüt içinde disiplinli ve düzenli bir çalışma ortamı sağlamak için yönetici iyi bir örnek teşkil etmelidir. Astların işine dikkat etmesini , intizamlı çalışması gibi durumların sağlanması için yöneticinin bu niteliklere kendisinin sahip olması gerekir.

6. Personeli devamlı teftiş ve denetim altında tutmalıdır :

Yönetim de devamlı benimsenen bir ilkede, verilen emirlerin uygulanıp uygulanmadıklarını veya değiştirilmelerinin gerekip gerekmediğini saptamak üzere izlemeleri gerekir şeklinde belirtilmektedir. Yönetici verdiği emirlerin yerine getirilip getirilmediğini izlemek zorundadır. Böyle olmadığı takdirde bir gevşeklik olur. Nelerin ne ölçüde yapıldığının ortaya çıkarılması için denetim sisteminin iyi bir şekilde çalışması gerekir.

7. Yönetimde danışma sistemi kurulmalıdır.

Yönetici üst düzeyde faaliyet gösterdiğinden her konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilir. Konular hakkında bilgi sahibi olabilmesi veya yerinde emirler verebilmesi astlarına veya yardımcılarına danışmakla olur. Danışmanlık,

yönetimin sağladığı yönetime katılma olanağı, koordinasyonu, iş görenlerin işlerine duyduğu ilgiyi artırır. Danışmalı yönetim sonunda planlanan hedeflerin gerçekleşmesi sağlanır. Danışmalı yöneltme ayrıca kişisel motivasyonu sağlayabilir.

8. Yönetici ayrıntı içinde boğulmamaya dikkat etmelidir.

Yönetici işletmenin gelecekteki durumunu dikkate alan ileriye dönük faaliyetleri yürüten temel bir unsurdur. Yönetici ayrıntıya boğulursa işletmenin beyni olarak yapması gereken işleri gereği gibi yürütemez¹.

2.4. Kontrol (Denetim)

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim diğer fonksiyonların bir sonucu olarak düşünülebilir. Denetimin ortaya çıkışı veya gerekli oluşunun nedeni organizasyonun bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasıdır. Amaçların saptandığı planlama safhasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir, aynı zamanda planın ne derece başarılı olduğunu ve hatalar varsa hataların nereden kaynaklandığını bulmak gerekir².

Kontrol yönetim faaliyetlerinin gerçekleşen durumlarını, olması gerekenlerle bağdaşıp bağdaşmadığını araştırmakla ilgilenmektedir. Etkin bir kontrol için planlama gereklidir³. Kavramın temeli, yapılan bir faaliyetin istenen sonuçları verip vermediğini anlamakta yatmaktadır. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi kontrolün olabilmesi için, istenen sonuçların bilinmesi gerekir. Bir başka deyişle planlama olmadan kontrol olmayacaktır⁴.

Örgütsel kontrol erişilmesi arzulanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır. Kontrol her

¹ İnan Özalp, *Ön.ver.*, s.,192,193.

² İnan Özalp, *Ön.ver.*, s., 225.

³ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan. *Ön.ver.*,s.,158.

⁴ Halil Can, *Ön.ver.*,s.,222.

yöneticinin bir organizasyon içinde yaptığı faaliyetlerine ilişkin olarak karşılaşılabileceği bir sonuçtur. Çünkü organizasyon hiyerarşik basamaklardan oluşur ve her alt kademede bir üst kademe tarafından planlanır, organize edilir ve denetlenir. Şu halde her örgüt kademesi, faaliyetlerinden dolayı bir üst hiyerarşik amir tarafından denetlenmektedir. Organizasyonun en üst yönetim organı olan yönetim kurulu da genel kurul tarafından denetlenir. Bu denetim işini genel kurulun seçtiği denetim kurulu düzenli olarak yapar, ancak hem yönetim ve hem de denetim kurulları faaliyet dönemi sonunda genel kurula hesap verir, onun tarafından faaliyet sonuçları son bir defa daha denetlenir. O halde örgütsel kontrol, yönetim faaliyetlerinin vazgeçilmez çok önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır. Yönetimciler bu fonksiyonu ya kendileri doğrudan ya da güvendikleri, yetki devrettikleri bir kişi veya organ aracılığı ile yerine getirmek zorundadır ⁵.

Denetim diğer yönetim fonksiyonları ile ilgili olduğu için başarılı bir faaliyettir. Yönetim fonksiyonları sonuçları alındıktan sonra denetleme yapılır daha sonra düzeltici tedbirler alınır . Şekilde denetim faaliyetinin işleyişi görülmektedir.

İşletmenin amacı sadece faaliyetleri yürütmek , mal veya hizmet üretmek değildir. Aynı zamanda üretimin rasyonel olması gerekir. En az giderle üretim yapmak esastır. Bu açıdan baktığımızda yöneticinin sorumluluğunda olan denetim fonksiyonu başarılı bir şekilde yerine getirilmelidir. Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi bütün basamakların işletmenin amaçlara uygun bir biçimde kullanılmasının sağlanması denetime bağlıdır.

Tanımlardan anlaşılacağı gibi denetimin gerçekleştirilmesi için önceden belirlenmiş bir amacın, bir planın, bir politikanın varlığı gerekir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, diğer bir ifade ile iş başarısı ölçülür. Mevcut iş

⁵ Erol Eren. **Ön.ver.**,s.,183.

başarısı ile planda saptanan standartlar karşılaştırılır ve sonucunda gerekirse düzeltini tedbirler alınır⁶,

2.4.1. Kontrol Sürecinin Aşamaları

Kontrol mevcut faaliyetleri, sapmalar varsa düzeltmek amacıyla, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma süreci olduğuna göre, bu süreç belli aşamalarda gerçekleştirilir.

1. Amaç plan ve politikaların ışığında standartların belirlenmesi:

Kontrol de en önemli fikir, sonuçların ne olması gerektiği yada bir faaliyetten neler beklendiğinin saptanmasıdır. Yönetmelik yada diğer örgütsel faaliyetin sonucu belli bir ölçütü karşılaştırılmalıdır ki kontrol bir anlam kazansın. Bu ölçütlere standartlar diyoruz. Standartlar geliştirilirken kesin sonuçlar elde etmek için sayısal ölçütler bulmağa yönelinmektedir. Kolay karşılaştırma olanağı sağlayan bu ölçütler, para , fiziksel birim sayısı ve benzeri tipte standartlardır. Standartlar genellikle yönetmelikce belirlenir. Ancak bazı standartlar hükümet, meslek, ve ticaret odaları yada benzeri kuruluşlarca örgüte empoze edilir.

2. Yapılan faaliyetlerin ölçülmesi:

İlk aşamada belirlenen standartların işlevi bunlarla karşılaştırılabilecek faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerde standartlarla orantılı olarak nitelik yada sayı yönünden ölçülerek ortaya çıkarılır. Örneğin günde kaç metre kare yer veya duvar karosu üretilmiştir. Bu üretimin ne kadarı birinci kalitedir. Alt kaliteye giden mallar ne tür üretim hatalarından dolayı olmuştur. Ya da planlanan üretim programının yüzde kaçını gerçekleştirmiştir. Bütün bunlar yapılan faaliyetlerin sonuçlarıdır.

İdealde her bir faaliyetin sonucu konulan standartlarla karşılaştırılmalıdır. Ancak uygulamada, yapılan tüm işlerin kontrolü ya ekonomik değil yada olanak dışıdır. Bunu için örgütü yücelten yada belini büken faaliyetlerin stratejik kontrol noktaları olarak belirlenmesi ve kontrolün bu noktalar üzerinde yoğunlaşması gerekir. En çok kullanılan stratejik kontrol

⁶ İnan Özalp, *Ön.ver.*, s., 227.

noktaları şunlardır; gelirler, harcamalar, envanter düzeyi, ürün kalitesi, devamsızlık, işgören emniyeti gibi ⁷.

3. Mevcut faaliyet sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması:

Kontrol sürecinin en önemli evrelerinden biri, olması gerekenlerle (standartlar) olan veya gerçekleşenin karşılaştırılması faaliyetidir. Standartlarla fiili durumun karşılaştırılması sonucunda, eğer, gerçekleştirilen başarı düzeyi düşük bulunursa bunların nedenini objektif ve gerçek nedenlerine inerek analiz etmek, sorumluları bulmak ve yorumlamak çok kolay bir iş değildir. Asıl kontrol işleri burada kendini göstermektedir. Kuşkusuz bu evrenin başarı ile gerçekleştirilmesi için birinci ve ikinci evrelerin çok iyi ve eksiksiz biçimde yerine getirilmesi gerekmektedir ⁸.

Standartlarla gerçekleşen sonuçlar karşılaştırıldığında iki durumdan biri ortaya çıkabilir. Birincisinde standartla sonuç arasında hiçbir fark görülmez. Başka bir deyişle standart ve sonuç birbirine uymaktadır. Bu durumda bir bakıma ortada herhangi bir sorun yoktur. Her şey planlandığı gibi olmuş ve amaca ulaşılmıştır. Ancak böyle bir sonuca güvenebilmek için standartların iyiliğinden ve gerçekleşen durumda hatasız olarak saptanmış olduğundan herhangi bir kuşkunun duyulmaması gerekir ⁹.

Faaliyetlerin planlananlarla bir karşılaştırmasını yapmak, yalnızca sapmaların ne zaman yapıldığını bulmakla kalmaz ; aynı zamanda yöneticinin gelecekteki sonuçları planlamasına da yardımcı olur. İyi bir kontrol sistemi

⁷ Halil Can, *Ön.ver.*,s.222,223.

⁸ Erol Eren. *Ön.ver.*,s.,184.

⁹ İnan Özalp, *Ön.ver.*, s., 233.

çabuk karşılaştırmaya olanak tanımalı ve böylece yönetici, yapılan iş henüz kontrol altındayken muhtemel kusurları görebilmelidir. Yönetici geçmişi değiştiremez ama geleceğin işleyişini daha iyiye götürebilir ¹⁰.

4. Sapmalar nedeniyle düzeltici tedbirlerin alınması :

Standartlardan sapmalar ortaya çıktığı zaman bunun nedenleri ve sorunluları göz önünde bulundurularak faaliyetlerin standartlara uygun hale getirilmesi için bir dizi düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir. Katımalı yönetim yaklaşımlarında bu düzeltici önlemlerin alınmasında sorumlu yönetici ve uzmanlar tek başlarına hareket etmezler , aksine emrinde çalışanlarla veya daha açık bir biçimde faaliyetleri kontrol edilen çalışanlarla birlikte bir durum değerlendirmesi yaparak yapılması gerekenleri belirlerler. Bazen bu

çalışmalar sonucunda standartlarda kontrol edilirler ve düşük veya çok yüksek saptanmış bulunan, gerçekçi ve bilimsel olmayan veya zaman içinde bu niteliklerini yitiren standartlar değiştirilebilirler. Aksi takdirde, çalışanlar standarda inanmayan kişiler durumuna gelebilir ve ne planlama ve ne de kontrol fonksiyonu işlevini sürdüremez. Personel için olumlu geliştirme ve motivasyon makul ve gerçekçi standartlarla verilen hedeflere ulaşabilmektir ¹¹.

Örneğin kaplama malzemesi üreten bir seramik işletmesinde üretim sürecindeki yetersiz kontrol sebebi ile alt kaliteye fazla ürün gitmektedir. Böyle bir durumda üretim süreci ile ilgili bir dizi düzeltici faaliyetin alınması gerekmektedir. Eğer bu düzeltici faaliyetler alınmaz ise, işletmenin varoluş amacı olan kar elde etme amacı sağlanmamış olacaktır.

2.4.2. Etkili Bir Kontrol Sistemi İçin Gerekli Koşullar

Herhangi bir kontrol sistemi çeşitli nedenlerle başarılı olmayabilir. Örneğin, teknik yönden iyi kurulmuş bir kontrol sistemi kişilerin onu algılayışına bağlı olarak , başarısızlığa uğrayabilir. Kontrol standartlarının düşük veya aşırı

¹⁰ Halil Can, *Ön.ver.*,s.,224.

tutulması, kontrol zamanlamasının iyi yapılmaması gibi nedenler de kontrol sistemini aksatan sonuçlar doğurabilir.

Seramik üretiminde yapılan kontrol sistemi insan tarafından yapıldığı için tamamen kontrolü yapanın insiyatifine kalmaktadır. Dolayısı ile bu insanların son derece iyi bir eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir. Ya da insan faktörünü ortadan kaldıracak son teknolojiye sahip makinalarla kontrol sağlanacaktır.

Etkili bir kontrol sistemi için gerekli koşullar şunlardır.

1. Anlaşılabilirlik

Kontrol sisteminin etkili olabilmesinin ilk koşulu, anlaşılabilir olmasıdır.

Örgütte çeşitli kademelerde bulunan yöneticiler, kontrollerin nasıl işleyeceğini bilmeli ve uygulanacak standartları açıkça anlamalıdır. Hiyerarşide aşağı basamaklara indikçe kontrol sistemi karmaşıklıktan arındırılarak basit bir hale getirilmelidir.

2. Örgütsel yapıya uygunluk

Kontrol süreci örgütlenme işlevi ile yakından ilgilidir. Kimin neyi kontrol edeceği, bilgilerin kimlerden sağlanacağı, düzeltme işlemini kimin yapacağı tam ve açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

3. Sapmaların hemen bildirilmesi

Yönetim sapmalarında ne kadar önce bilgi sahibi olursa, düzeltme eylemine o kadar erken geçecektir. Bu amaçla kesin sonuçları almak için birkaç hafta beklemek yerine, yaklaşık sonuçları elde ettikten sonra harekete geçmek daha iyi olacaktır.

3. Duruma uygunluk ve yeterlik

Kontrol yönlendireceği faaliyete uygun olmalıdır. Satış bölümüne uygun olan kontrol araçları üretim bölümünden farklıdır. Hatta, aynı bölüm içindeki farklı

¹¹ Erol Eren. *Ön.ver.*,s.,184.

kademelerin kullanacağı teknikler bile birbirine uymaz. Bu farklılık küçük ve büyük işletmeler arasında da kendini gösterir.

Bununla birlikte bazı kontrol teknikleri hemen hemen tüm örgütler için evrenseldir. Örneğin standart saatler, standart harcamalar, bütçe, başabaş analizi gibi.

4. Esneklik

Örgütsel ortam dinamiktir. Bu nedenle kontroller bu dinamikliğe uygun esnekliğe sahip olmalıdır. Önceden tahmin edilemeyen etmenler, planlar hasar doğurabilir. Planlar ne kadar kusursuz olursa olsun, geleceği yansıttıklarından belirsizlikle uğraşırlar. Kontrol sistemi plandaki başarısızlıkları ortaya çıkarmalı, bu başarısızlıklara karşı faaliyetlerin yönetsel kontrolünü sürdürmede yeterince esnek olmalıdır ¹².

5. Ekonomiklik

Kontrol sisteminin işler olabilmesi için ekonomik olması gerekir. Yani kontrol, yapılan harcamalara değmelidir. Sistemin ekonomikliğini; işletmenin büyüklüğü, yapılan harcamalar ve kontrol olmasaydı ortaya çıkabilecek sonuçlara oranla kontrol sisteminin katkısı gibi ölçütler belirtir.

6. Düzeltici eylemi göstermesi

Etkili kontrol için son bir koşul da, düzeltici eylemin usulünü belirtmesidir. Kontrol sisteminin yalnızca sapmaları ortaya çıkarması yetmez Bu durumdan kimin sorumlu olduğunu, sapmanın nerede bulunduğunu belirtmesi yanında, çözüm önerilerine de işaret etmesi gerekir.

¹² Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 12. Baskı, Ankara:Siyasal Kitapevi, 2001, s. 203,204.

3. YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLARIN GELİŞMESİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

İşletme yönetimin ve yöneticilerinin, rollerin yeniden şekillenmesine neden olan gelişmeler arasında; küreselleşme, iletişim ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, uluslararasılaşma, kalite anlayışındaki değişimler sayılabilir. Bu kavramlara, daha bir çok kavram eklenebilir. Ancak; bunlar arasında yönetim ve organizasyonun yapılandırılmasında önemi olan, küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş ve teknoloji kavramları incelenecektir.

3.1. Küreselleşme

Yeni bir yüzyıla girilen şu dönemlerde, dünya siyasal, kültürel, ekonomik, değişiklikler yaşanmakta ve bu değişiklikler beraberinde bilişim çağı, bilgi toplumu, küreselleşme gibi kavramları ortaya çıkarmaktadır.

Küreselleşme, ülkeler arasındaki ekonomik politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara sayılı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumların kültürlerinin, inançlarının ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içeren bir kavramdır. En kısa anlatımıyla küreselleşme, "ulusal boyutta yapılanların bütün dünya küresine taşınmasıdır". Diğer bir deyişle ülkelerin, kendilerine has maddi ve manevi değerlerinin, bu değerler etrafında oluşmuş birikimlerin, milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir¹³.

Çağımızda yönetimi karmaşık ve dakik yapan en önemli kavramlardan biri, "küreselleşme"dir. Küreselleşme en basit anlamıyla, dünyadaki örgüt ve insanların birbirine bağlanmasıdır. Hangi büyüklükte olursa olsun, işletmeler bu son derece hızla değişen ve çok hızlı hareket eden küresel ekonominin koşullarıyla rekabet etmek ve ona dahil olmak zorundadır. Dünyanın herhangi bir yerinde tarım ürünleri üreten bir işletme, eğer Hindistan'a, Çin'e veya

¹³ Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, (Beta Yayınları, İstanbul, 1999),s. 160.

Rusya'ya ihracat yapıyorsa; bu ülkelerdeki ekonomik gelişmeleri takip etmek zorundadır.

Küreselleşmenin, iş hayatına bir çok doğrudan veya dolaylı etkileri bulunmaktadır. Bunun sonucunda, ülkeleri iç Pazar hacimleri küçülmekte ve büyük işletmeler, gelişmekte olan işletmelerin sınırlarına girip dış pazar hacimlerini büyütme için mücadele etmektedir ¹⁴.

Küreselleşmenin en önemli sonucu, "rekabet" in sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile işletmeler, öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir. Diğer bir ifadeyle, işletmeler kendi evlerinde vurulmaya başlamışlardır.

Hakim oldukları pazarlarda, pay kaybeden işletmelerin bir kısmı küçülmüş ya da yok olmuş, diğerleri ise rakiplerin pazarlarından pay alma mücadelesine girmişlerdir. Böylece, iç pazarlarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır ¹⁵.

3.2. İletişim ve Haberleşme Teknolojisindeki Gelişmeler

Teknoloji, çağdaş iş yaşamının ve ekonominin temelini oluşturduğuna dair ilk çıkarsamalar oldukça yaygın bir kabul görmektedir. 19 yy'a kadar ve 20. yy'ın ilk yarısı boyunca, endüstri dışında gelişen bir teknolojinin, endüstriyi çok fazla etkilemeyeceği konusundaki görüş yaygındı. Oysa ki günümüzde, endüstrinin dışındaki teknoloji değişimlerin büyük bir olasılıkla endüstri üzerinde büyük bir etkisi olacağı görüşü yönündedir. Bu görüşün temel varsayımı, bir araştırma laboratuvarının, bir işletmenin ya da endüstrinin gereksinim duyacağı her şeyi

¹⁴ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgili Alanları", 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Bildirileri (Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs, 2000), s.448.

¹⁵ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*,(Dördüncü Basım, KALDER Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:3, Ocak, 1998), s.9.

üretebileceğine dayanmaktadır. Araştırma lâboratuarınca üretilen bütün yenilikler, tüm endüstrilerde kullanılacaktır. Sürekli yeni teknolojilerinin geliştirilmesi, işletmeleri yeni şeyler öğrenmeye, elde etmeye, adepte olmaya, düşünce yapısını değiştirmeye ve teknik bilgilere ulaşmalarına yardımcı olmaktadır ¹⁶.

1947 yılında ENIAC ilk çalıştırılmaya başlandığında, hiç kimse, dünyada 150 milyonun üzerinde bilgisayar bulunacağını ve bunların büyük bir kısmının Internet olarak isimlendirilen global bir ağa bağlanacağını tahmin edememiştir. Ancak insanoğlunun hesaplama ve bilişim gereksinimi, abaküsün icadından başlayarak, çeşitli bilim adamlarının çağlar boyu süren katkılarıyla günümüz bilgisayarların gerçekleşmesini ve bulunduğumuz çağa, "bilişim çağı" adı verilmesine neden olmuştur.

Bilgisayar dünyasındaki bu değişimler, bilişim sektörünün, hizmet, üretim ve tarım sektörleri karşısında son yıllarda üstünlük kazanması sonucunu doğurmuştur. Bu sonuç, her meslek dalında çalışanların bilgisayarlardan etken yararlanılması gereğini de beraberinde getirmiştir.

Gelişen teknoloji, şu üç özelliğe sahip insan gücüyle anlam taşıyacaktır: ¹⁷

- İşgören daha fazlasını bilmektedir; çünkü, öğrenmiştir, öğrenmektedir ve öğrenebilmesi için her türlü bilişim kaynağına ve bu kaynaklara erişim yeteneğine sahiptir.
- İşgören daha fazlasını yapabilir; çünkü, o üstün teknolojiyi kullanmakta ve ondan faydalanmasını bilmektedir.

¹⁶ Peter F. Drucker, **Management Challenges For The 21st Centruy**, (Harper Business, 1999), s.22.

¹⁷ Haldun Akpınar, "Enformasyon Teknolojisi ve İşletmecilik Öğretimine Etkileri", **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi** (Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12-14 Kasım 1998), s.33.

3.3. Bilgi Toplumu

Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Almanya ve diğer endüstri devleri, endüstri ekonomisinden bilgi ekonomisine dönüşmüştür. Bu dönüşüm, işletmelerin geleneksel mal üretimlerini terk ederek; bunun yerine bilgi üretimine geçmeleri anlamına gelmektedir. Geleneksel endüstri malları üretimi ise, giderek artan bir oranda, işçiliği düşük olduğu ülkelere dayanmıştır.

Bilgi ve bilişim, bütünüyle yeni bir çok mal ve hizmetin de kaynağı durumuna gelmiştir. Bilgi ve bilişim temelli yeni ekonomik düzende; bilgi teknolojisi, yapısal bir öneme sahiptir. Kredi kartları, gece posta dağıtımı, küresel rezervasyon sistemleri gibi bilgi temelli ve ekonomik değeri yüksek mal ve hizmetler, yeni bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojisi, tüm sektörlerdeki işletmeler ve işletme yöneticileri için, yaşamsal ve yapısal bir işletme varlığı durumuna gelmiştir. Örgütteki bilgi ve bilişim akımını hızlandırmak ve işletmenin bilgi kaynaklarını artırmak için yönetim bilgi sistemlerine duyulmaktadır¹⁸.

İşletmeler, şu anda; yeni teknolojiler, küreselleşme ve artan oranda soyut varlıklara dayanan ekonomik özelliklere sahip bir ekonomide faaliyet göstermektedirler. Yeni teknolojiler; yeni pazarlar, yeni dönüşümler yaratırken fırsat ve tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. İnternet, işletmelerin bilgi yaratımını ve değişimi ve sınır ötesine ulaşmasını kolaylaştırarak, küreselleşmeyi desteklemektedir.

Bu yeni ekonomi; hızlı, esnek, yaratıcı ve yeteneklerle ilişkilendirilebilen bilgiye dayanmaktadır. Fiziksel varlıklara dayanan geleneksel ekonomi çağı giderek önemini yitirmektedir. Şu anda başarılı olarak kabul edilen bir çok işletme; entelektüel sermayeye ve onun uygulaması olan bilgi teknolojisi üzerine kurulmuştur. Aynı zamanda entelektüel kapasite, pazarda değer yaratma konusunda en temel fonksiyona sahip olmaktadır. Üstüne üstelik bu işletmeler;

¹⁸ Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemi**, (Anadolu Üniversitesi, 2001), s.136.

işgören bilgisi, ilişkileri ve diğer bir çok geleneksel olmayan varlıklarını nasıl kullanabilecekleri konusunda tam bir bilgiye ve deneyime sahiptir ¹⁹.

Özellikle, 1990'lı yıllarda Internetin iş hayatına büyük bir hızla girmesiyle, tüm yerleşik yönetim kuralları temellerinden sarsılmıştır. Yöneticilere yardımcı olacak iki çözüm sunulmuştur. Yeniden düzenleme birinci yaklaşım, popülerliği çok kısa sürede kaybetmiştir. Tercih edilmek zorunda kalan çözüm, bilginin yönetilmesini öğrenmektir.

Yeniden düzenleme ve bilgi yönetimi birbirinden oldukça farklı özelliklere sahiptir. Yeniden düzenleme, insanların ve bilişimin, düzgün bir koordinasyon altına alınmasıyla ilgilidir. Yukarıdan aşağıyadır. Değer yaratmanın, kurallara bağlanmasının kolay olduğunu ve işletmenin öngörülebilir bir ortamda rekabet ettiğini öne sürmektedir. Bilgi yönetimi ise, verimlilikten çok etkinliğe dayanır. İnsanların fiilen işleri yürütürken başvurduğu, buluşçu ve doğaçlama yöntemlere ayak uyduran yöneticilerin bilgiyi en iyi şekilde teşvik edebileceğini varsaymaktadır. Değer yaratıcı faaliyetleri, kontrol altına almanın kolay olmadığını kabul etmektedir ²⁰.

Eğitim, bireylerin işletmeye olan katkılarını korumak ve geliştirmek için önemli araçlardan biridir. İşletme eğitimi ise, şu anda oldukça popüler olan iki kavrama bağlıdır: **öğrenen organizasyon** ve **ömür boyu öğrenme**. Her iki kavramda, bireylerin stratejik işletme amaçlarıyla bütünleşmesini sağlamaktadır. Eğer insanlar işletmenin bir varlığı olarak kabul edilirse; onların korunması için eğitim verilmesi fikri gelişmektedir. Bu yüzden işletme eğitimi, çağdaş işletmelerin varlıklarını sürdürmesi için temel bir yoldur.

¹⁹ Patrick Sullivan, **Vaule-Driven Intellectual Capital**, (John Willey&Sons,2000), s.5.

²⁰ John Seely Brown, Paul Duguid, "Bilgiyi Katletmeden Kazanmanın Yolu", **Örgütsel Öğrenme**, (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Türkiye Metal Sanayileri Sendikası,2001), s.57.

4. ÇAĞDAŞ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Yeni ekonomik koşullar, yeni bilgi sistemleri ve yeni bilgi teknolojileri, geleneksel işletmeyi ve işletmeciliği temelinden sarsmıştır. Zamana ve yere bağlı geleneksel işletmeler yerini; zamandan ve yerden bağımsız işletmelere terk etmiştir. İşletmelerin, örgüt yapısı bütünüyle değişmiş, örgüt basamakları ortadan kalkmış, yatay bir çizgi üzerinde bütünüyle esnek bir örgütlenmeye gidilmiştir.

Bugüne kadar işletme yönetimi konusunda söylenen bir çok görüş, bugün geçerliliğini yitirmiştir. Bilgi ekonomisine dayalı yeni işletme yönetiminde, işletmecilik alanında da bütün tanımlar yeniden tanımlanmaya başlanmıştır²¹.

Çağdaş işletmenin belirleyici özelliklerine bakıldığında, bu işletmelerde işgörenlerin bilgi düzeylerinin oldukça önemli olduğu görülmektedir. İşgörenlerin bilgisini korumak ve geliştirmek için eğitim oldukça yaygın olarak kullanılan bir araçtır.

Çalışanlar, eskiden olduğu gibi yüz yüze görüşmek zorunda değillerdir. Bunun yerine, elektronik iletişimi kullanmaktadır. Aynı zamanda, bilgisayar ve ağ yardımıyla, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla görüşebildikleri için her gün işe gitmek zorunda değillerdir. İşletmeyi temsil eden ticari marka, kendini üreten işletmeden çok önemli hale gelmektedir. İşletme, internet üzerinde yaratılan pazarda yer almaktadır. Bir çok işgören, uzaktan çalışmayı tercih etmektedir. İşgörenlerin bilgisi hızla eskimektedir ve yerine yenilenmesi oldukça zaman almaktadır. Diğer bir deyişle, çağdaş işletmelerin en önemli varlıkları fiziksel değil fiziksel olmayan malları haline gelmiştir²².

Sonuç olarak, yirminci yüzyılın sonunda bir çok paradigma geçerliliğini yitirmiştir. Artık dünya; ekonominin toprağa, paraya ya da hammaddeye değil, entelektüel sermayeye dayalı olacağı; rekabetin zorlu ve piyasaların acımasızlaşacağı; küçük işletmelerin dev işletmelerle rekabet edebilecekleri;

²¹ Mehmet Şahin, **Ön.ver**, s.128.

²² Annie Brooking, **Intellectual Capital**, (International Thomson Business Press 1996), s.8

müşterilerin ürünlere, hizmetlere ve bilgiye sınırsızca ulaşabilecekleri bir döneme dönüşmektedir²³.

Değişmelerin ortaya çıkardığı yeni işletmelerin temel özelliklerini; açıklık, yassılaştıran örgüt piramidi, tam yetki ve sorumluluk devri, paylaşılan vizyon ve yaratıcı tahribat olarak sıralayabiliriz.

4.1. Açıklık

Bilgi paylaşımı, başarılı çalışma sistemlerinde görülen en önemli özellikler olarak ifade edilebilecek karar verme mekanizmasının merkeziyetçilikten uzaklaştırılması, işgörenlerin katılımının artırılması ve kendi iş süreçlerinin denetleyecek şekilde yetkilendirmeleri için ön koşuldur. Başarılı bir işletme olan Nordstrom'da şu ilke geçerlidir: "Sizi, fikirlerinizi sunmaya çağırıyoruz. Müşterilerinizin özerkliği var; yeni taleplerde bulunmaya teşvik edilmektedir. Nordstrom'da açıklık politikasına önem verilmektedir. Sizi endişelerinizi, önerilerinizi ve fikirlerinizi bizimle paylaşmaya davet ediyoruz...". Bu politikaya bağlı olarak Nordstrom'da belirlenen en temel kural, "tüm durumlarda kendi sağduyunuzu kullanın. Tek kural budur" şeklinde tanımlanmıştır. Bilgi paylaşımını sayesinde işgören yaptığı işe ve işletmeye bağlanmakta ve bunun sonucunda ise verimliliği artmaktadır.

4.2. Yassılaştıran Örgüt Piramidi

Büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin, ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayamamasındaki en büyük etken, hiyerarşi ilkeleri ve bürokrasi kurallarıdır. Bürokratlar ve yöneticiler, hataların ortaya çıkmaması için aksaklıkları gizleme, alt kademedeki yukarıya bilgi akışını kontrol etme, yerlerini koruma ve güçlü olmak için ısrar etmek eğilimindedirler, ayrıca, tepe yönetim ile işletmenin alt

²³ Rowan Gibson, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Yayın No: 46, 1997), s.1

kademesi arasında çok sayıda hiyerarşik kademelerin olması uygulamada alınan kararların etkinliğini ve uygulanmasını da zorlaştırmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinin hızlı ve esnek olmasının çok fazla önemli olduğu bir ortamda, bürokrasinin ve hiyerarşik kuralların etkilemesi nedeniyle yavaş hareket eden işletmelerin, doğla olarak bu ortama ayak uydurması beklenmemektedir.

İşletmeler, günümüzde örgütlerini bilgi çerçevesinde yeniden yapılandırma çalışmaları sonucunda gerek yönetim kademelerinde çalışanların, gerekse "genel" yönetim işlerinin sayısında önemli ölçüde indirim yapmaya başlamışlardır²⁴.

Gereksiz adımları eleyerek, çapraz fonksiyonel takımlar yardımıyla işgücünün yeniden düzenlenmesini sağlayarak, sürekli gelişmeye odaklanarak; işletmeler yarı ya da yarıdan daha az personel, zaman, araç ve diğer maliyetlere katlanarak daha çok üretim yapabilmektedir. Böylesi işletmeler aynı zamanda, müşteri istek ve beklentilerine daha kolay cevap verebilmektedir. Değer yaratma zinciri oldukça önemli bir konu olmakla birlikte, gelişmesi için yalın organizasyon yapısının olması gerekmektedir. Yalın organizasyon; bireylerin ve işlevlerin eş zamanlı çalıştığı bir gruptur²⁵.

General Electric'in medya tarafından "Nötron Jack" olarak anılan, fakat General Electric'in resesyondan başarıyla çıkmasını sağlayan yetenekli yöneticisi Jack Welch, GE'deki eski sistemi eleştirirken; "yıllardır işletme fakültelerinin alkışladığı bir yönetim sistemi oluşturmuşuz. Bu sistem önceleri iyi iş çıkarıyordu. 1970 için doğruydü. 1980'lerde işletmeye en gel olmaya başladı, 1990'lı yıllarda ise işletmeyi mezara götürecekti" demektedir. Jack Welch'in şikayet ettiği bu sistem, hiyerarşik yapının ve fonksiyonel bölümlerin kağıt

²⁴ Esin Can Mutlu, **Gelecek Yönetim Uygulamaları**, (T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını No:3, İstanbul, 1995), s.24

²⁵ James P. Womack, Daniel T. Jones, "From Lean Production to the Lean Enterprise, **Harvard Business Review**, (March-April, 1994), s.93

üzerinde çok iyi tasarlanmış olduğu; fakat müşteriye ön plana çıkararak bir stratejinin belirlenmesini olanaksız kılan katı bir yönetim olmasıydı²⁶.

4.3. Yaratıcı Tahribat

Bentley, işletmelerin değil, kişilerin yaratıcı olduğunu savunmaktadır. Bir işletmenin yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin nedeni, örgüt içindeki çalışanların yaratıcılığını desteklemesidir. Bu ideal ortamın temel özellikleri; açık fikirliliğe verilen önem, sezgi yeteneğini geliştiren, eşitliği koruyucu, geliştirici, cesaretlendirici ve açıklayıcı olmasıdır²⁷.

- **Açık Fikirlilik** : Açık fikirlik, farklı durumlara uyum sağlama yeteneğini ve yaratıcılığı da beraberinde getirmektedir. Çalışanların yaratıcı yaklaşım ve tekniklerle farklı yöntemler deneyebilmelerine olanak tanır. Açık fikirliliğe verilen bir ortamda yaratıcılık çabalarını da değer verilir ve yeni düşünceler, herhangi bir yargılamaya tutulmadan objektif olarak değerlendirilir.
- **Sezgi**: Bir örgütün algısını, çalışanların algısının toplamı belirler. Bu nedenle, sezgisi kuvvetli işgörenlere sahip olan bir işletme, çevresindeki tüm gelişmelerin farkına varabilecektir. Yapılan işin hem profesyonel ve hem de kişisel bazda doyurucu olması, işgörenlerin genel algıya ortak olmalarını gerektirmektedir. İşgörenlerin kişisel algılarının, örgütün genel bütünlüğü içinde yer bulabilmesi, katılımcı bir atmosferin oluşmasına olanak sağlamaktadır.
- **Eşitlik**: Her insana, topluluğu kattığı çeşitlilik nedeniyle saygı duyulmalıdır. Önderlik yöntemleri, herkesin gereksinmelerini karşılayabilmek için bireyselleştirilmelidir. Ayrıca, öne sürülen fikirler de herhangi bir önyargı güdülmeden kullanıma alınmalıdır.

²⁶ Bilge Erangül, *Kültür Sihirbazları: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*, (Evrin Yayınları, İstanbul, Ocak, 1997), s.37

²⁷ Rıdvan Yurtseven, *Yaratıcı Yönetim*, (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2001), s.56 .

- **Gelişim:** Fikirlerin özgürce ifade edilmesi desteklenmektedir. Eğitim etkinlikleri ve araştırmalar sayesinde elde edilen bilgiler, yaratıcılığın gelişmesi için temel oluştururlar.
- **Cesaretlendirme:** İnsanlar, yaratıcı düşünme ve değişik yanıtlar üretme konusunda cesaretlendirilmelidir. Yaratıcı olma çabalarının ödüllendirilmesi ve desteklenmesine ek olarak, bu çabaların oluşmasına olanak verecek zaman da sağlanmalıdır. Özgürlük ve kendini ifade etme fırsatının da sağlanması gerekmektedir.
- **Açıklayıcılık:** İyi bir iletişim son derece gereklidir. Yapılması gerekenlerin açıkça belirtilmesi ve yerinde eleştiriler, bir işletmenin başarısının temelini oluşturmaktadır.

Sürekli değişimin yaşandığı bu ortamda, işletmenin bu değişimlere ayak uydurması sağlanmalıdır. İşte yaratıcı tahribat; işletmeye yeni fikirlerin adepde edildiği ve eski fikirlerden kaçınılmasını hedef alan bir süreçtir. Örgütsel dönüşüm ise bu terim, yönetim amaçları, teknoloji ve organizasyon seti arasındaki olayları değiştirmeyi amaçlayan olaylar dizisi olarak kullanılmaktadır. Bu değişiklik henüz gerekli olmadan bilinçli bir şekilde uygulanmalıdır.

Yaratıcı tahribat süreci, örgütsel küçülmeyi, bilişim teknolojileri aracılığıyla şebeke organizasyonlara geçmeyi, farklı departmanların faaliyet alanlarına aitmiş gibi görünen becerileri birleştirerek kuruda gerekli görülen parçaları oluşturmayı, stratejik birliklere girmeyi, büyüyemezlerse başka işletmelerle birleşip onların büyüme becerilerinden yararlanmayı içerir²⁸.

4.4 Tam Sorumluluk Ve Yetki Devri

Müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesi, kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir. Karar verebilme yetkisiyle donatılmamış elemanlar, sorunları

²⁸ Richard L. Nolan, David C. Croson, *Creatvi Destruction*, (Harvard Business School Press, Boston, 1995), s.17-18

üstlerine aktarmakta ve sonuçun kendilerine iletilmesini beklemek durumundadır. Bu gereksiz zaman kaybının yanında yaşanan bir diğer sorun ise, işletmelerde dikey iletişim sırasında mesajların içeriğinin en aşağı kademelere ancak, ortalama %20'sinin yansımaları alışlagelmiş bir durumdur. İletişimdeki bu kopukluk, hızlı ve esnek bir hizmet sunulmasına engel olacağı için, işletmenin rekabetini olumsuz yönde etkilemektedir. Çözüm ise çalışanların karar verme yetkisiyle donatılmasıdır²⁹.

Yalın yönetim ve organizasyonlarda sahip olunan yetki anlayışı, yetki güçlendirme ile ifade edilir. Yetki güçlendirme kararıyla ifade edilir. yetki güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kapasitelerini geliştirme sürecidir.

Geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde uygulanan yetki devri kavramında, bir amirin astına, kendine ait olan herhangi bir konudaki yetkiyi, belirli şartlar altında, kendi isteğiyle devretmesi, gerektiğinde tekrar geri alması söz konusudur.

Yetki güçlendirmenin temelinde ise, işi fiilen yapan kişinin yaptığı iş ve ilgili tüm kararları alabilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. İş fiilen yapan ve yürüten kişi veya takım, müşteri ile yakınlığı veya işi en iyi bilen olması dolayısıyla doğru karar vermede etkili olacaktır³⁰.

Yetki devri ile ilgili olarak söylenmesi gereken bir diğer konu ise, sorumluluk devri ile ilgilidir. literatürde yetkinin devredilip, sorumluluğun devredilemeyeceğine dair bir görüş vardır. Ancak, yetki devredip sorumluluk devretmeme; yetkiyi devredecek kişide, çekimserlik, yetki alacak kişi de ise rahatlık yaratır. Bu nedenle, yetki devri ile birlikte sorumluluğun devri de gereklidir. Çalışanların güçlendirilmesi ise, işlerin rekabet üstünlüğünün artırılması demektir. Sınırlı sayıda güçlü yöneticinin emrinde çok sayıda güçsüz

²⁹ Bilge Erengül, *Ön.ver.*, s. 37.

³⁰ Nuray Atsan, "Yalın Yönetim ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir Alan Araştırması", 6, *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, (Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12-14 Kasım 1998), s:228

çalışanın varlığıyla, işletmeleri geliştirme ve rekabet ortamında ayakta tutmak olanaklı değildir³¹.

4.5 Paylaşılan Vizyon

Bir çok kişinin hayran olduğu mal ve hizmetlerinin üretiminde, "vizyon" kritik bir öneme sahiptir. McDonalds ve British Airways, faaliyetlerinin yönetiminde etkili olan ve yol gösteren açık bir vizyon yaratmış olan işletmelerdir. İşletmeler için vizyon, "Bu işletmede çalışma bir yaşam tarzıdır" ifadesinin yerleştirilmesi için temel faktördür. Vizyon ile işgören; kendi arzularıyla işletmenin kendisinden beklediği standartları uyumlaştırmakta; bu sayede ise daha az rol çatışmasına düşmekte ve sonuç olarak daha çok tatmin duymaktadır³².

Vizyon bir işletme için; realist, güvenli ve çekici bir gelecektir. Vizyon daima gelecekle ilgilidir. Varolmayanı, var hale getirmeyi amaçlar. İnsanlar temel olarak yapabildiklerinin en iyisinin, önemli gördükleri bir amaç için yapmaya hazırdırlar. Bunun için çok çalışmaya, büyük bir performansı göstermeye isteklidirler. Çalışanlar, işlerinde bir anlam ararlar, içlerinden gelen bir duygu ile "Ben bu işi neden yapıyorum" "Bunun anlamı nedir" sorularını bulmaya çalışırlar. Bir işletmenin veya yönetimin vizyonu, örgütsel yaşama anlam kazandırdığı sürece bu, perçinleme görevini yerine getirecektir³³.

Vizyonları uygulayabilmenin en klasik yolu, yöneticilerden yoğun bir iletişim çabasında bulunmalarından geçmektedir. Yönetici oldukça, yüksek dereceli bir etkileme gücüyle, insanlara öyle bir uyum sağlamalı ve onları öylesine iyi tanımalıdır ki, iyi eğitilmiş insan gücünü de kullanarak, vizyonu etkili bir biçimde kavrayabilmeli ve hatta başlangıçta kendisine karşı olanları da yanına çekebilmelidir. Etkili yöneticiliğin çağdaş erdemler arasında; sembolik yönetim

³¹ Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, (Bayrak Mat.Ltd.Sti, İstanbul, Aralık, 1998), s.83

³² Ken Irons, *Managing Services Companies*, (Addison-Wesley Publishing Company,1994), s.69

³³ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, (Alfa Basım Dağıtım, Yayın No:271, İstanbul, 1995), s.350

ve kurum kültürü verebilme yetenekleri sayılmaktadır. Yönetici, örnek insan ve ekibin "coach"u, danışmanı ve öğretmeni olmalı, uyarıcı ve davranış modeli verebilme yeteneklerini kendi kişiliğinde toplamalıdır³⁴.

Başarılı bir paylaşılan vizyon için, liderlik, en az yaratıcılık kadar önemlidir. Eğer lider, işletme üyelerinin dünyalarını anlayamıyor ve paylaşmıyorsa; sonuç büyük bir olasılıkla vizyonun paylaşılmaması, kolaylıkla yanlış anlaşılması ve yeniliklere adapte edilmesinin zorlaşması olacaktır³⁵.

5. YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR

Günümüzde, işletmelerin değişim ve rekabet rüzgarına karşı ayakta durabilmek ve rakiplerine karşı üstünlük yaratabilmek için geliştirdikleri yönetim tekniklerini şu şekilde sıralayabiliriz:³⁶

- Toplam kalite yönetimi (Total Quality Management)
- Vizyon yönetimi (Vision management)
- Değişim mühendisliği (Reengineering)
- Yalın yönetim ve organizasyonlar (Lean management ve organisation)
- Takım tabanlı organizasyon (Team based organisation)
- Kademe azaltma (delaying)
- İşletmeler arası kıyaslama (Benchmarking)
- Öğrenen organizasyonlar (learning organisation)
- Personeli güçlendirme (empowerment)
- Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing)
- Stratejik Birlikler (Strategic Alliances)
- Küçülme (Downsizing)

³⁴ Wolfgang Loos, "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi", **Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünülmesi Başarı**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995), s.8

³⁵ Bob Frisch, "A Pragmatic Approach To Vision", **Journal Of Business Strategy**, (July/August, 1998), s.12

³⁶ Tamer Koçel, **Ön.ver.**, s.250

- Uygun büyüklüğü bulma (Rightsizing)
- Şebeke organizasyonları (Network organisation)
- Sanal organizasyonlar (Virtually organisation)
- Yığılım organisation (Cluster organisation)
- Sıfır hiyerarşi (Zero Hierarchy)

Bu çalışmada, seramik işletmesinin yönetiminde önemli olduğu kabul edilen; Toplam kalite yönetimi, Vizyon Yönetimi, Öğrenen organizasyonlar, işletmeler arası kıyaslama, personel güçlendirme teknikleri ele alınacaktır.

5.1. Toplam Kalite Yönetimi Ve Özellikleri

Günümüzün gelişen teknolojisi ve artan rekabet koşulları işletmeleri kalite konusunda daha duyarlı olamaya yöneltmiş, düşük maliyetlerle yüksek kaliteyi elde etmek, verimliliği arttırmak hayati önem kazanmıştır. Başlangıçta sadece hatalı mamulleri ayıklamak olarak düşünülen kalite anlayışı uzun bir gelişim sürecinden geçerek, hatanın ortaya çıkarılmasının önlenmesi, kusursuz ürünlerle müşterinin satış ve satış sonrası tatminini hedefleyen bir kavram olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olmasında en önemli unsur işletmede çalışanlar tarafından kabul görmesidir. Çalışanların katılımına yönetimin liderliği, bilgi, beceri ve eğitim unsurları da eklendiğinde sürekli gelişmeyi amaç edinen, sıfır hata ile üretim yapan ve rekabet gücü çok fazla olan işletmeler ortaya çıkmaktadır.

5.1.1. Kalite ile İlgili Temel Kavramlar

Günümüzdeki teknik ve ekonomik gelişmeler, sanayi ve ticarete küreselleşme sürecine girilmiş olması, iç ve dış pazarlarda süren yoğun rekabet unsuru işletmelerde "kalite" kavramını ön plana çıkartmıştır. Bu gelişmelerin paralelinde kalite anlayışı ürünün tasarımından tüketimine kadar uzanan ve her aşamada hayati önem taşıyan, çok boyutlu bir süreç halini almıştır. Kalite kavramı işletmenin tüm işlevlerini ilgilendiren başlıca konu haline gelmiştir.

Çok boyutlu bir süreç haline gelen kalitenin çok değişik tanımları yapılmıştır. Kalite, bir ürünün tatmin etmeyi amaç edindiği tüketici ihtiyaçlarına uygunluk derecesi olarak tanımlanabilir³⁷.

Kalitenin dünya çapında kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılan değişik tanımları mevcuttur. Bunlardan bir bölümü aşağıda sıralanmıştır.

Kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen yada olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamıdır (TS-ISO 9005/1991, ISO 8402/1986)

Kalite, bir mal yada hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (ASQC).

Kalite, belirli bir malın yada hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (EOQC).

Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (P. Crosby).

Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır(G. Taguchi).

Bu tanımların tümü ortak bir düşünceyi içermektedir. Bir ürünün kalitesini yalnızca onun sahip olduğu karakteristik özellikleri değil, tüketicinin ihtiyaçları ve tatmininde belirlemektedir. Bu nedenle kaliteye kullanıcının bakış açısından bakılmalıdır. Aynı özelliklere sahip iki ürün, iki ayrı tüketici gözünde farklı kalite değerlerine sahip olabilir. Bunun nedeni, ihtiyaçların çeşitli kültürel, maddi ve toplumsal özelliklerden dolayı insandan insana farklılık göstermesidir³⁸.

³⁷ James M. Juran, **Quality Control Handbook** (Mc Graw Hill Book Company, 2. Baskı, New York, 1962), s. 1-2.

³⁸ Rafael Aguayo, **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev. Y. Kaan Tunçbilek, (Form Yayınları No: 31, İstanbul, 1994), s. 48-49.

Görüldüğü gibi kalitenin belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi için fiyat, müşteri tercihleri ve destekleyici sistemler dışında bazı faktörler gerekmektedir. Bu nedenle kalite çok boyutlu bir kavram olarak incelenmelidir. Gerek mal gerekse hizmet üretiminde kalitenin belirleyici özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler kaliteli olarak nitelendirilen bir ürünün sahip olması gerekli olan özellikleridir. Kalitenin boyutlarını, endüstri anlamında " müşteri memnuniyetini en yüksek düzeyde sağlayacak koşullar olarak" ifade edilmektedir³⁹.

5.1.2. Kalitenin Boyutları

Günümüzde kalite özel ve ölçülebilir parametreler içeren bir kavram olarak ele alınmaktadır. Kalitenin boyutlarını dokuz başlık altında toplamak mümkündür.

1. Güvenirlilik: Müşteri güvenilir bir ürün ister. Güvenilir olmayan süreç ve ürünler müşterinin para ve zaman kaybına neden olur. Ürünün düzeltilmesi işletmeye ek zaman kaybı ve maliyet getirecektir. Güvenirliliği az olan bir ürün işletmenin rekabet şansını da azaltır.

2. Zamanında Teslim: Zamanında teslim en önemli müşteri beklentilerinden biridir. Ürünün müşteriye istenen zamanda ulaştırılmaması işletme açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Gerçekçi yapılan plan ve programlar ile zamanında teslim başarılı bir şekilde sağlanabilir.

3. Basit Üretim ve Düşük Maliyet: Kolay üretilen ürünler, gecikmeleri önler ve maliyeti düşürür. Bu nedenle ürünler tasarlanırken verimli ve etkin bir biçimde üretilbilir olmalarına dikkat edilmelidir.

4. Dayanıklılık: Dayanıklılık ürünün kullanılabilir özelliğidir. Kaliteli bir ürünün dayanıklı olması beklenir. Ürünün dayanıklılığını, çalıştığı ortamın koşullarında değerlendirmek gereklidir.

5. Uygunluk: Ürün tasarım sırasında belirtilen teknik özelliklere, belgelere ve standartlara uygun olarak üretilmelidir.

6. Fonksiyonellik: Ürün üzerinde bulunması gereken ve ürünün kullanımını doğrudan etkileyen özelliklerdir. Rakip işletmeler ile rekabet

³⁹ Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control* (Mc Graw Hill Book Company, 3. Baskı, Singapore, 1986), s.9.

politikalarının devri geçmiştir. İşletmelerin pazara yönelik politikalar uygulamadıkları takdirde başarılı olmaları ve gelişmeleri mümkün değildir⁴³.

İşletme çalışanlarının iş garantisi müşteridir görüşünü en öncelikli hale getirmek Toplam Kalite Yönetimi yönünde adım atmaktır. Müşteri işletmenin en önemli varlığıdır. Müşterisi olmayan işletme için satış, kar veya zarardan söz edilemez. Bu nedenle de müşterilerin memnun edilmesi kuruluş için en önemli kavramlardandır⁴⁴.

Burada önemli olan işletmenin algıladığı kalite kavramı yerine müşterinin algıladığı kalitedir. Ancak işletmelerin çoğunda ölçüler kalite ve müşteri isteklerine göre değil, işletme içi performans ölçülerine göre yapılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi açısından müşterileri tek bir şapka giymiş ve aynı özelliklere sahip kişiler olarak görmek yerine pazar bölümlendirmesine gitmek gerekir. Müşteri memnuniyeti için öncelikle müşteriler tanınmalı ve neler istedikleri bilinmelidir. Çeşitli özellikleri olan müşterileri, yaş, eğitim, cinsiyet bakımından ayırarak her grubun kalite anlayışına hizmet etmek mümkün olabilir. İşletme hangi müşteri grubuna hizmet edeceğini bilirse müşteri tatminini daha iyi bir şekilde sağlayabilir⁴⁵.

İşletmeler, Toplam Kalite Yönetimi aracılığı ile müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için öncelikle iç ve dış müşterileri tanımalıdırlar.

İç müşteri memnuniyeti

⁴³ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**(İstanbul, Dördüncü Baskı, Ekim 1999), s.139.

⁴⁴ Bilgehan Gürlek, M. Ali Gürol, **Kalite Tuzağı, Önce Kalite**(Kal- Der Yayını, Yaz 1996), s. 16-21.

⁴⁵ Özalap, **Ön.ver.**, s. 482.

İşletme içinde çalışan her kişi hem bir hizmet sunandır, hem de bir müşteridir⁴⁶. İşletmede her çalışan doğrudan dış müşterilere hizmet vermese de, çalışanların çoğu işletmedeki süreçlerin akışı içinde dış müşterilere ürün/ hizmet sunanlar için çalışmaktadır.

İşletmedeki birçok süreç göreceli olarak dış müşterilere sunulacak ürün ve hizmetlerle ilgili olduğundan, süreçlerdeki kalite, zamanlama, işbirliğindeki herhangi bir aksaklık dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetlere yansımaktadır. Örneğin müşteri siparişi gerçekleştirme sürecinde üründe kullanılacak hammaddenin sağlanmasındaki gecikme üretim, test, paketlenme ve sevkiyat süreçlerindeki gecikmeye neden olacak, bütün bunlara bağlı olarak müşterinin siparişi zamanında teslim edilmeyecek, müşteri memnuniyetsizliğine yol açacaktır.

Dış müşteri memnuniyeti

Dış müşteri, işletmenin pazara sunduğu malı yada hizmeti bir bedel karşılığı satın alan olarak tanımlanabilir.

Rekabetin son derece yoğun olduğu günümüzde, müşterilerin sürekli artan beklentilerini, rakiplere oranla fazladan bir şeyler sunarak karşılamak ve işletmeye bağlı müşteriler yaratmak gerekliliği ile karşı karşıya gelmektedir. Bu aşamada karşımıza çıkan müşteri sadakatidir.

İşletmeler için son derece önemli olan müşteri sadakati, " müşterinin işletme ile iş ilişkilerini sürdürüp geliştirirken, öteki yandan kuruluşun ürün ve hizmetlerini olası müşterilere önermesi" olarak tanımlanabilir.

Müşteri sadakati sağlanabilirse, memnun müşteriler işletmenin ürünlerini olası müşterilere önereceklerdir. Gerçekten de yeni kazanılan müşterilerin yarısında yakın bir kısmının işletmenin sürekli müşterilerinin önerileri ile elde edildiği araştırmalar sonucu ortaya konmuştur.

⁴⁶ Christopher H. Lovelock, **Service Marketing**(Prentice –Hall, New Jersey, 1984), s.32.

Tüm bu etkilerin işletme için anlamı, mevcut ve tekrarlı müşterilerden gelir sağlamak pazar payında artış, yeni müşteri kazanma maliyetinde ve işletme giderlerinde azalma, yani tüm bunların sonucu olarak da işletmenin başarısı söz konusu olacaktır⁴⁷.

5.1.3.2. Üst yönetimin liderliği

Yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek
- Mevcut sistemi belirlenen hedeflere uygun çalıştırmak

Sistem geliştirmek sadece yönetim görevi yürütenlere özgü bir sorumluluktur. Diğer elemanlar kimi zaman sistemi dönüştürmeye dönük öneri getirirler bile, bu işler onların asli görevleri arasında yer almaz. Onlar sadece yönetimin tespit ettiği sistemin içinde çalışırlar. Yönetim kademesi yükseldikçe, sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar.

Bir işletmenin performansını sistem ve insan olarak iki faktör belirler. Bu faktörün netice üzerindeki etkileri genelde %85 sistem ve %15 insan şeklinde ifade edilir.

Sistem sorumluluğu da esasen yönetimin sorumluluğunda olduğuna göre bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında birinci derecede sorumlu tutulan yönetim olmaktadır.

Toplam Kalite Kontrolü yönetimi anlayışı da esasen bir sistem geliştirme sürecidir. Bu süreç içinde elbette problemler çözümlenmektedir. Fakat en basit problem bile bir defaya mahsus olarak çözümlenmekte, esas sonuç aynı olayın tekrarını önleyen tedbirlerin alınmasına yönelmektedir.

⁴⁷ Gamze T. Gökçin, *İç/ Dış Müşteri Memnuniyeti*, 5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996, s. 69.

Bir yöneticinin “ Yönetimin Sorumluluğu “ bilinci ile hareket edip etmediğinin çok basit bir kriteri vardır, o da yöneticinin emeğinin ve vaktinin ne kadarının sistem geliştirmeye, ne kadarının da mevcut sistem içinde çalışmaya harcıdığıdır. Bu iki bileşenin oranları, yönetim kademesi ile dengede olduğu ölçüde o yöneticinin sorumluluğu yerine getirdiği söylenebilir⁴⁸.

Toplam Kalite Yönetiminde işletmenin başarısı üst düzey yönetimin, liderliği üstlenmesi ile gerçekleşebilir. Toplam Kalite Yönetimi, sadece bir kişi yada grubun faaliyeti ile değil tüm çalışanların tüm katılımını gerçekleştiren lider bir yönetim ile sağlanacaktır. Eğer kalite herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle yönetimin görevi olmalı ve bunu herkese göstermelidir. Bu nedenle böyle bir program ancak üst yönetim tarafından başlatılmalıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin başarısında en etkin rol oynayacak üst yönetimdir. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında üst yönetim aktif bir rol oynamasının yanında bütün sorumluluğu yüklenmek zorundadır. Sıfır hata, önce kalite, işi doğru yap gibi sloganlar tek başına yeterli değildir. Bunların hayata geçirilmesi ve üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir. Üst yönetimin başarısı bunlarla sınırlı değildir. Aynı zamanda eğitim faaliyeti de üst yönetime verilmelidir. Üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına hazır olması yanında dönüştürücü liderlik tarzına geçmesi zorunluluk gösterir⁴⁹.

5.1.3.3. Toplam kalite yönetiminde insan kaynakları yönetimi ve tam katılım

İnsan kaynakları kavramı yönetim literatürüne son yıllarda girmesi ile insan yaklaşımında büyük bir aşama sağlanmıştır. Taylor'un çizdiği insan yaklaşımı(basit bir üretim faktörü) yerine işletmenin ihmal edilemeyecek ve tek değer yaratan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Son yıllarda insan kaynakları

⁴⁸ Efil, Ö.n.ver., s. 141-143.

⁴⁹ Özalp, Ö.n.ver., s. 484.

yönetiminin önem kazanması yeni yönetim modellerinin başarısının temelinde insan faktörü bilincinin sağlanmasına bağlı olduğu fark edilmiştir⁵⁰.

Bir işletme ile ilgisi olan herkes (tüketiciler, çalışanlar ve aileleri, hissedarlar ve ortak dağıtım sistemindeki çalışanlar) kendini rahat hissedebilmeli ve işletmeden memnun olabilmeli, yeteneklerini kullanabilmeli, gücünü anlayabilmelidir.

İşyerinde Kalite Kontrol Çemberi etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri " insana saygı duyulan bir işyeri" yaratmaktır. Üst ve orta yöneticiler gereken yetkiyi verecek kadar cesur olmalıdır. İnsana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir.

Kalite Çemberleri çalışanların yaratıcı gücünden yararlanarak ve başta kalite olmak üzere işletme ile ilgili her türlü işlevin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi işlevini en alt kademelere indirerek, insana verilen önemi ortaya koymakta ve katılımcı yönetimi sağlayan bir mekanizma oluşturmaktadır.

Çalışanların katılımı çağdaş üretim düşüncesinin temel taşlarından birini oluşturur. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanmak anlaşılmaktadır.

Çalışanların kararlara katılımının sağlanması işletmenin içinde bir değişim gerektirir. Örneğin bir yönlendirme komitesinin oluşturulması, işletme kültüründe sürekli değişim getiren bir aşama olmaktadır. Bu şekilde işletmelerin her kademesindeki personel, değişimleri etkileyebilecek kararları verebilmektedir⁵¹.

Personel Eğitimi

⁵⁰ Özalp, Ön.ver., s. 488.

⁵¹ Efil, Ön.ver., s. 141-144

Toplam Kalite Yönetiminde eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar işletmelerdeki bütün bireyleri kapsamaması gerekir. Eğitim konuları şu başlıklarda toplanabilir.

- Toplam Kalite Felsefesi
- Takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma
- Kalite geliştirme yöntemleri

Kendilerini yenileyebilmek için çalışanları kendi isteği ile ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi, bireyin kendilerine güvenlerini ve işletmenin ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini arttıracaktır.

İşletmede Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başlamasıyla, mevcut yönetim sisteminden çok farklı başka bir yönetim sistemine geçilecektir. Toplam Kalite Yönetimine geçilebilmesi için işletme mensuplarının davranışlarının değişmesi gerekir. Eğitimin amacı bu değişimi sağlamaktır. Toplam Kalite Yönetimine ilişkin eğitim, kişileri farkına varma, anlama, tavır değiştirme sürecinden geçirecektir.

Eğitim yöneticiler ile başlar. Bu seviyedeki eğitim, yönetimin sistemin işlemesine tam olarak katılması için kalite sistemini anlaması ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar.

Eğitim sürekli geliştirildiği herkesin katılımının sağlandığı ortamda irili ufaklı, çok sayıda iyileştirmeler olması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek , yeni gelişmelere hazırlar⁵².

5.1.3.4.Sürekli gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne dayalı çağdaş işletmelerde; Toplam Kalite Yönetiminin temeli, " sürekli gelişme" ye dayanmaktadır ve "sürekli gelişme" Toplam Kalite Yönetimi için bir itici güç olmaktadır. Sürekli Gelişme

⁵² Efil, Ö.n.ver., 175-176

kavramı, ilk kez Japonlar tarafından uygulamaya konulmuş ve “ Kaizen” olarak adlandırılmıştır.

Japonca’da, “ Kai: değişim”, “Zen: iyi- daha iyi” anlamına gelmektedir. İki kelimenin birleşmesinden oluşan “ Kaizen” sözcüğü geliştirme, iyileştirme ve özellikle de “ sürekli gelişme” anlamında kullanılmaktadır⁵³.

Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir. Bir diğer özelliği de herkesi katılımını gerektirmesidir. Gelişme kolektif olarak topluca ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır⁵⁴.

Geleneksel yönetim felsefesine göre, işletmelerdeki gelişme ancak bir buluş yada teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilebilir. Oysa Kaizen felsefesine göre işletmede çalışan herkesin katılımıyla sağlanabilecek küçük ama sık adımlı gelişmeler, ani değişiklikler yaratmadan istikrarlı bir kalite yükselmesi sağlar. Batılı işletmelerdeki teknoloji, laboratuardan çıktığı gibi standartlaştırılıp yeni buluşlar peşinde koşulurken, Japonya’da aynı temel teknoloji uygulama sırasında sürekli geliştirilmektedir⁵⁵.

Sürekli Geliştirme Toplam Kalite Yönetiminin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları yapacaktır⁵⁶.

⁵³ Katsuya Hosotani, **The Quality Control Problem Solving Approach**, Tokyo, 1989, s.12.

⁵⁴ Efil, **Ön.ver.**, s.177.

⁵⁵ Işıl Pekdemir ve Diğerleri, **Toplam Kalite Kontrol Anlayışı: Tekstil Endüstrisinde Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 23., s. 1., Nisan 1994, s. 96.

⁵⁶ Efil, **Ön.ver.**, s.177.

5.1.3.5. Takım çalışması

Toplam Kalite Yönetimin belirgin özelliklerinden biri de, takım çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları, çalışanların sık sık toplanması ve dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede sıkça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite Yönetiminde takım çalışmalarında beyin fırtınası, kalite çemberleri, kalite grupları gibi yöntemlerin mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır.

Her işletmenin kendine has bir kültürü vardır. Daha önceki bölümde bahsedildiği gibi doğal olarak işletmelerin kültürleri arasında farklılıklar olabilmektedir. Burada önemli olan işletme içinde bir takım ruhunun yaratılmasıdır. Böyle bir birliğin yaratıldığı işletmede hatalı ürün beklemek mümkün değildir.

Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması, kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral de sağlar. Takım ruhu, katılımcı ve uzlaşmaya dayalı yönetim anlayışının uygulanmasında hemen akla son yıllarda Japon işletmecilerince elde edilen başarılar gelmektedir. Bu anlayışlar aslında bir işletmede işçisinden yöneticisine kadar çalışanların çeşitli şekillerde harmonize olarak çalışmaları veya birlikte karar alma faaliyetlerinden oluşur. Çalışanların insan kaynağını oluşturduğu bir gerçektir ve bu kaynağın sosyo-kültürel yapıları çok önemlidir. Bu kalite iyileştirme programının başarıyla uygulanabilmesi için tüm çalışanların konuya bağlı kalmaları ve gerekli çabayı sarf etmeleri gerekir⁵⁷.

Takım ve grup arasındaki fark

Her grup takım haline gelemmez. Takım ile grup aynı şey değildir. Aşağıda grup ve takımı arasındaki farklar özetlenmiştir⁵⁸.

⁵⁷ Pekdemir, **Ön.ver.**, s.58-60.

⁵⁸ Jon R.Katzenbach, Douglas Smith K., " The Discipline of Teams" , **Harvard Business Review**, March-April 1993.

GRUP

- Etkili bir lidere sahiptir.
- Kişisel sorumluluk alır.
- Grubun amacı işletmenin misyonu ile aynıdır.
- Sonuç bir kişi tarafından meydana getirilir.
- Belli zamanlarda etkili görüşmeler yapılır.
- Diğerlerine olan etkisi göz önüne alınarak, kişinin etkinliği dolaylı olarak ölçülür.
- Tartışılır, düşünülür ve delege edilir.

TAKIM

- Liderlik rollerini paylaşır.
- Kişisel ve toplu sorumluluk alır.
- Takımın amacını takımın kendisi belirler.
- Kollektif sonuç alınır.
- Sürekli, tartışmaya açık, aktif problem çözme görüşmeleri yapılır.
- Kollektif sonuca bağlı olarak performans direkt olarak ölçülür.
- Tartışılır, düşünülür ve birlikte sonuca gidilir.

Takım çalışmasının birçok işletmenin şu anda varolan ve gelecekte varolacak organizasyonel ihtiyaçlarına cevap verdiği ve her türlü sorunu çözdüğü söylenemez. Başarılı takım çalışmasını oluşturmak zamana bağlıdır ve sihirli bir değnekle hemen başarıya ulaşmak beklenilmemelidir.

Takım çalışması ile başarıya ulaşan işletmeler incelendiğinde, takım çalışmasını desteklemelerinin yedi ana sebebi olduğu ortaya çıkmaktadır⁵⁹.

1. Üretim artışı
2. Çalışanların morallerinin yükselmesi
3. Yüksek ürün kalitesi
4. Esnek organizasyon
5. Etkili fikir üretme ve yüksek performans
6. İş memnuniyetinin artması
7. Motivasyon artışı

⁵⁹ James H. Basic, "Strategies and Benefits of the Successful Use Teams in Manufacturing Organizations", *IEEE Transaction on Engineering Management*, Vol. 3, August 1992.

Takım çalışmalarının temel amacı, işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Takım çalışmalarının işlevleri ve yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir⁶⁰.

1. İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem, takım çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat bunları gruplar kolayca bulurlar.
2. Bu tür çalışmalar kişilerin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
3. Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
4. Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
5. Takım oyunu felsefesini yerleştirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
6. Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme felsefesini geliştirir.
7. Çalışanların işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

5.2 Vizyon Yönetimi

Vizyon bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir. Yani vizyon, gelecekte yaratılmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesidir.

Vizyon geleceğin senaryosudur. İyi tanımlanmış kapsamlı bir vizyon sadece bizim ne veya kim olmak istediğimizi değil , gelecekteki amaçlarımızı gerçekleştirmek için, gerekli yapıyı, adımları ve bu adımların birbiri ile olan bağlantısını da açıklamaktadır⁶¹.

⁶⁰ Hosotani, **Ön.ver.**, s. 12.

⁶¹ Richard McKnight, **Training People to Create and Communicate a Vision**, General Electric Leadership Training Course, Cincinnati, 1993,s.4.

Gelecekte başarılı olacak işletmeler, dünyada değişen koşulları, gelişmeler ve şiddetli rekabet karşısında bir vizyonu olan işletmeler olacaktır. İşletmeye vizyonu verecek olan en üst mevkilerdir. Bu genelde patron ve yönetim kurulu olmaktadır⁶².

İşletme yöneticileri, vizyon yönetimi ile ilgili faaliyetleri bilinçsiz bir şekilde rasgele yapmaktadırlar. Yaptıkları bu faaliyetlerin, vizyon yönetimi kapsamında olduğu anlatılmalı ve bu faaliyetleri belirli bir sistem içinde yapmalıdırlar⁶³

Vizyon, bir işletmenin başlangıcında ve tüm yaşamı boyunca önemli rol oynamaktadır. Vizyon, işletmenin ne olduğunu ve nereye gitmek istediğini belirten işaret levhaları gibidir. Er veya geç her işletme için, yönünü değiştirmesi, belki de yeniden yapılanması gereken bir zaman gelecektir. Böyle durumlarda ilk atılacak adım, daima yeni bir vizyon olacaktır⁶⁴.

Vizyoncu düşüncüyü küçümsemek, ilerlemeyi küçümsemek demektir. Çünkü değişmeyen tek şeyin değişim olduğu gerçeği; gelecekte nelerin değişeceği konusunda vizyonun işletmelere bir rehber olacağını göstermektedir.

Vizyon gelecekle ilgilidir. İşletmenin veya herhangi bir topluluğun gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen gerçekçi ama erişilemeyecek gibi görünen yükseklikte olmasını amaçlayan bir süreçtir. Bu anlamda başarı geleceği daha iyi yorumlayabilen işletmelerin olacaktır. Bu işletmeler kısa sürede değişimlere uyum sağlayabilecek, değişimleri ve yenilikleri yapabilmelidirler⁶⁵.

Bir işletmenin vizyonu, liderler tarafından oluşturulmalıdır. Bu liderlerin başında da özellikle yönetim kurulu başkanı gelir. Çünkü " bir organizasyon sadece ekonomik bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir topluluktur. Liderlerin

⁶² Mina Özveren. **Ön.ver.**, s. 56

⁶³ Selçuk Kendirli ve Hülya Çağırın, " İşletmelerde Yeni Bir Yaklaşım Vizyon Yönetimi", **Standard**, sayı 439, (Temmuz 1998), s.85.

⁶⁴ Burt Nanus, *Visionary Leadership*, Jossey-Bass publishers, San Francisco 1992, s.3.

⁶⁵ Selçuk Kendirli ve Hülya Çağırın, **Ön.ver.**, s.85.

yapması gerekende çalışanları bütünleştirerek, her seviyedeki çalışanına ustalıklı bir şekilde aktarmalıdır”⁶⁶.

İşletmeyi oluşturan örgüttür. Örgüt vizyonu ise başarılı bir insan kaynakları yönetiminin temelidir. Örgütler vizyonlarını oluştururken şu noktalara dikkat etmelidirler:

1. En üstte çok iyi bir örnek ekip oluşturmalı,
2. Örgüt amaçları çalışanlarla birlikte geliştirilmeli,
3. Örgüt vizyonu oluşturulurken bütünsel bir yaklaşım uygulanmalı

Her kademenin bir üst yöneticisi vardır. Bunu akıldan çıkarmadan astın yerine getirmesi gereken işlev; yöneticiyi olabildiğince etkin ve başarılı hale getirmenin astın hem görevi olduğu hem de çıkarı bulunduğu bilinci içinde olmasıdır.

Vizyon, işletmenin hareketliliğini, sürekliliğini ve yenilenmesini sağlamaktadır. Bunun anlamı, kağıt üzerindeki vizyon ifadesi, ne aranan nihai sonuç ne de istenen başarıdır. Vizyonun asıl amacı, işletmenin sürekli gelişmesi ve yenilenmesidir. Bu nedenle vizyon, sürekli yenilenen bir süreçtir. Vizyon, daima erişilemeyecek uzaklıktadır. Aksi takdirde ulaşıldığında, enerjisini kaybedecektir. Enerjiyi sürekli kılmak için; vizyon süreci sürekli olmalı ve daima işletmenin bir sonraki aşamaya odaklanmasını sağlamalıdır⁶⁷.

İşletmenin geleceğine yönelik doğru bir vizyon, önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, çalışanları eyleme yöneltir ve bu eylem nedeni ile işletme evrim geçirir ve performans gösterir. Ters durumda, işletmenin sürekli gelişmesi, bir bisiklet örneğinde olduğu gibi, durduğunda düşeceği göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle vizyon,, işletmeyi ileriye yöneltme rolünün vazgeçilmez bir parçasıdır. Vizyonun gücü, işletmenin tüm dikkatini onun iç ve dış çevresine toplamasına ve o dikkati ortak bir rüyada odaklayabilmesinde yatmaktadır.

⁶⁶ Warren Benis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York, 1985, s. 31.

⁶⁷ Nanus, *Ön. Ver.*, s.3.

Güçlü fikirler dizisi olan doğru vizyonu seçmek ve açıklamak , gerçek liderliğin en doğru testi ve gerçekleştirilecek en zor görevlerden birisidir. Ancak, bir kere başarılı olduğunda, işletme arzulanan gelecek için gerekli yöneltmiş olacaktır.

5.2. 1. Vizyonun Öğeleri

Vizyon, bir işletmenin değerlerinin, isteklerinin ve hedeflerinin en temel ifadesidir. İşletmenin bugün nerede olduğunu ve gelecekte gitmek istediği yolun haritasını açık bir dille anlatmalıdır. İşletme çalışanların yaşamında önemli bir yere sahiptir, bu nedenle çalışanlar, işletmenin dayanağı olan ayırt edici ve temel inanışları, içinde bulunulan durum ve arzu edilen geleceği, vadedilen ve gidilen yönü bilmek isterler bu soruların yanıtları vizyonun asli öğelerini oluşturur.

Vizyon geleceğin senaryosu olduğuna göre, sadece bize kim olmak istediğimizi değil, nerede olmak istediğimizi ve bunu nasıl gerçekleştireceğimizi de göstermelidir. Bu bağlamda işletmenin misyonu, hedefleri ve değerleri vizyonun öğeleridir. Bunların birbirlerine bağlı bir süreç şeklinde yürümesi gereklidir⁶⁸.

5.2.1.1. Değerler

Değerler, bir işletmenin belirli sınırlar çerçevesinde güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için, üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir. İşletme de neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen, işgörenlerin çoğu tarafından benimsenen inançlardır.

Değerler ve inançlar, vizyonun üç ögesinden (değerler, misyon, hedefler) en temel olanıdır. Kurucular, bir işletmeye hayat verdiklerinde misyon ve hedefleri tanımlamadan önce değerleri oluştururlar. Mantıksal açıdan bakıldığında da değerler, işletmenin misyonundan ve hedeflerinden önce gelir⁶⁹.

⁶⁸ Mina Özveren, *Ön.ver.*, s. 56.

⁶⁹ Joseph V. Quigley, *Vision*, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1994, s. 15.

Değerler insanın duygularının derinliklerine inmekte, insanların içtenlikle özen gösterdikleri standartları ortaya çıkarmaktadır. Vizyonun temelinde mükemmellik, kalite ve diğer değerler yatmaktadır⁷⁰.

Bir örgütte çalışanın hangi davranışlarının örgüte yaraşip yaraşmadığını örgütün değerleri gösterir. Örneğin dürüstlük, karşılıklı saygı, milli serveti koruma v.b. kavramlardır.

İşletme değerleri ve felsefesi, işletmenin temelini oluşturur. Bununla birlikte, değerlere sahip olmak yeterli değildir. Bu değerlerin, işletmenin tüm çalışanlarına dolaysız ve açık bir biçimde iletilmesi gerekmektedir. İşletmenin hizmet anlayışının temelini oluşturan değerler, tüm çalışanlar için ortak bir yön duygusu ve günlük davranışlar açısından yönlendirici ilkeler sağlamaktadır⁷¹.

Değerler, amaca hizmet eden yönlendirici güçler gibidir. Değerler insanlara , enerji ve heyecan verir. Ne zaman insanların kişisel değerleri işletmenin değerlerine uygun ise, çalışanlar çok fazla çaba göstermeye ve işletme için daha çok çalışmaya hazırdırlar. Bu insanlar, işlerinden ve işletmeleriyle çok gurur duyabilirler.

Bunun tam tersi olarak, kişisel değerler ile örgütsel değerler çatışırsa , çalışanlar şaşırır ve sürekli neyin doğru olduğuna karar vermeye çalışırlar. Bu çatışma ise enerjiyi tüketir, taahhütleri azaltır ve kişilik çatışmalarına neden olur.

Bir işletme, değerlerini açık ve net olarak ifade ederse, bölümlerin hedefi ile bireylerin hedefi arasında daha büyük bir uyum söz konusu olur. Organizasyon değerlerinin paylaşılması, çalışanların birlik ve bütünlük içinde hareket etmelerini sağlayacağı gibi, işlerin yapılma biçiminde süreklilik ve standardizasyon oluşur.

⁷⁰ Jesse Stoner- Drea Zigarmi, **Creating Your Organizations Future: Building a Shared Vision**, Blanchard Training and Development Inc., San Diego, 1993, s.5.

⁷¹ Hüseyin Rıdvan Yurtseven, "İşletmelerde Misyon duygusu", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**,(21-23 Mayıs 1998),s.26.

Yapılan bir çalışmada başarılı firmaların, aşağıdaki temel inanış biçimlerinin hakim oldukları değerleri oluşturdukları belirtilmiştir:

- En iyi olduğuna inanmak
- İşi başarmada detayların önemine olan inanç
- Bireylerin önemine olan inanç
- Mükemmel kalite ve servise olan inanç
- Çalışanların büyük bir bölümünün yenilikçi olduklarına olan inanç
- Resmi olmayan ilişkilerin, iletişimi kuvvetlendirdiklerine olan inanç
- Ekonomik büyüme ve karın önemine olan inanç

Söz konusu çalışmada özellikle, en iyi olma , işi iyi yapmada ayrıntıların rolü, ekonomik büyüme ve kar fikirlerinin önemi vurgulanmıştır. Değerler ve inançlar, organizasyondan organizasyona, toplumdaki topluma farklılık göstermelerine karşın , değişimin tüm hızı ile yaşandığı dünyada üzerinde görüş birliği olan gerçek, temel değerlerin çalışma yaşamını yönlendirici özelliğe sahip olduklarıdır.

Değerler oluşturulduğunda, neyin önemli olduğu, neyin önemini kaybettiği açık ve net olarak anlatılmalı, uygulama döneminde de organizasyonun anahtar yöneticileri, oluşturulan değerlerin izleyicisi ve uygulayıcısı olmalıdır. Çünkü çalışanların gözü yöneticilerin üzerindedir⁷².

Ortak değerlerin açık ve anlaşılır hale getirilmesi, tüm organizasyonların temel aşamalarından ilkidir. Yazılı veya resmi hale getirilmemiş olsa bile, daha önceden de var olan ortak değerlere, tüm çalışanların uyum göstermesi beklenemez. Ancak ortak değerlerin tanımlanması ve anlaşılır hale getirilmesi, organizasyonun bu değerleri teşvik etme niyetini açıkça göstermesi açısından önemlidir.

⁷² Dorine C. Andrews-Susan K. Stalick, **Business Reengineering: The Survival Guide**, Yourdon Press, Prentice Hall Building, Englewood Cliffs, NJ07632, 1994 s.113.

5.2.1.2 Misyon

Misyon sözlük anlamı itibariyle, "bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev" olarak tanımlanmaktadır ⁷³. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder⁷⁴.

Misyon ürün veya hizmetin ne olması gerektiğini, müşterilerin veya çalışanların işletme hakkındaki imajlarını, müşterilerin kim olduğunu ve onlara ne tür değerler üretildiğini sentezleyen bir süreçtir.

Misyon; strateji belirleme, kritik başarı faktörlerini tanımlama, başarı kriterlerini belirleme, kaynakları verimli kullanma, müşterilerin ve ortakların memnuniyetini sağlamada yol göstericidir.

Misyon, işletmenin temel amaçlarının ortak bir birlik içinde gerçekleştirilmesini sağlayan kültürel bir bileştiricidir. Bu kültürel birleştirici, işletme içindeki insanların davranış biçimlerini, birlikte çalışmalarını ve işletme amaçlarını izlemesini sağlayan güçlü normlar ve değerler içermektedir. Bir misyonun en önemli işlevi, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön vermesidir. Misyonun bu yönü iş görenlerin olayları aynı yönde görmelerini ve anlamalarını sağlayan, ortak bir dil konuşmalarının sağlanmasına yardım eden işletme felsefesi ile ilgilidir.

Bir işletmenin misyonu, onu diğerlerinden ayırıcı özelliğe sahiptir. İşletmenin diğerlerinden daha farklı ve özel ne yaptığını belirtir. Ortak misyon, işletmenin paylaşılan değerleri ile bağlantılı olmalıdır. Daha da ötesi, bireylerin değerini gözönüne alınarak belirlenmelidir ⁷⁵.

İşletmenin misyonu bir kez tanımlandığında, nadiren kapsamlı değişikliğe uğramaktadır. Ancak sürekli gözden geçirme sırasında birkaç kelime veya

⁷³ TDK, s. 575.

⁷⁴ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2. Baskı, 1992,s,51.

⁷⁵ Peter F. Drucker, *Ön.ver.*, s. 89.

cümleyi; değişen koşullara uygun hale getirmek amacıyla değişiklik yapmak gerekebilir.

İşletme misyonu, paylaşılan değerler yada ortak inançlar demektir. Herhangi bir işletmenin yaşamını sürdürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve etkinliklerini de içeren bir dizi sağlam inancın olması gerekmektedir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu nedenle, eğer bir işletme değişen bir dünya ile başa çıkmak istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır⁷⁶.

Araştırmalar; yaptıkları işin hakkında fikir sahibi olan kişilerin, daha az stres altında çalıştıklarını göstermiştir. Bu anlamda misyon; insanların yaptıkları işe daha iyi odaklanmalarına ve karşılarına çıkan engellere karşı daha sıkı durmalarına yardımcı olmaktadır. Açık ve net bir misyon, insanlara neyin daha önemli olduğunu gösterir. Kişiler tutucu olmak yerine, daha aktif, strateji ve öncelikleri belirleme yeteneği kazanmaktadırlar⁷⁷.

Bir çok yönetici, alt parçalarına ayırmadıkça misyon ifadesini; oldukça geniş kapsamlı ve karmaşık bulur. Genişletilmiş misyon aşağıdaki dört soruyu içerir. Bunlardan ilki temel misyonu ifade etmektedir⁷⁸.

- Bugün ne yapıyoruz? Gelecekte neyi arzuluyoruz? Bizi diğerlerinden ayıran temel üstünlüğümüz nedir?
- Temel misyonumuzla belirlenen geleceğe yönelik ortak arzumuzu nasıl gerçekleştireceğiz? Organizasyonun büyüme stratejisi nedir? Bizim en üstün yanımız nedir?
- Faaliyet gösterdiğimiz iş alanı, içsel büyümeyi engelliyorsa, gelecekteki arzularımızı gerçekleştirmek için nasıl bir dış büyüme hedefleyeceğiz?

⁷⁶ Hüseyin Rıdvan Yurtseven, **Ön.ver.**, s.19.

⁷⁷ Cynthia D. Scott ,Dennis T. Jaffe, Glenn R. Tobe, **Organizational Vision, Values and Mission**, Crisp Publications Inc. Mento Park, California, 1993, s.61.

- Uzun dönemli finansal hedefimiz nedir?

Bu dört sorunun yanıtı bir organizasyonun genişletilmiş misyonunu oluşturur. Genişletilmiş misyon ifadesi; bir sayfadan ibaret olup, işletme içindeki ve dışındakilere kim olduğumuzu ve ne yapmak istediğimizi anlatmaktadır. Misyonun bu dört temel elemanı, yöneticiler ve liderlere, vizyonlarını anlamaya yardım olmakta ve hatta zorlamaktadır.

Organizasyonun misyonunu ifade eden açıklamaların, nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla beraber en azından aşağıdaki konularda ne düşündüğünün belirtilmiş olması gerekmektedir:

- Organizasyonun genel ve iş yapma felsefesi,
- Organizasyonun kendisini nasıl gördüğü,
- Hangi pazara hizmet sunulacağı
- Üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- Kullanılacak temel teknolojilerin neler olduğu
- Büyüme ve kârlılık konusundaki düşünceleri
- Genel olarak vermek istediği amacın neler olduğu

5.2.1.3 Amaçlar Ve Hedefler

Ortak vizyonun üçüncü ögesi, uzun süreli hedeflerdir. İşletmenin neyi başarmayı vaat ettiğini yanıtlamakta ve uzun dönemli ortak yönü belirlemektedir. Hedefler; değerler ve misyondan esinlenerek oluşurlar ve işletme tarafından belirli strateji ve taktiklere dönüşürler. Organizasyonun misyonu, hedefler ile desteklenmelidir, yoksa misyon hiçbir zaman başarılamayacak bir iyi niyet ifadesi olarak kalacaktır⁷⁹.

Hedeflerin belirlenmesinde belirli kriterler mevcuttur⁸⁰.

- Katılım

⁷⁸ Nanus, **Ön.ver.**,s. 27.

⁷⁹ Drucker, **Ön.ver.**,s. 89.

⁸⁰ Quigley, **Ön.ver.**,s. 38.

- Sahiplenme
- Taahhüt
- Özgür düşünce

Hedefler, işletmenin liderleri tarafından, çeşitli birimlerin katılımı sağlanarak ve önerileri değerlendirilerek hazırlanmalıdır. Hedeflerin hazırlanmasına katılım, sahiplenmeyi ve taahhütü arttırmaktadır. Hedeflerin hazırlanması sırasında, etki altında kalmayı engellemek amacıyla, liderler olanaklı olduğunca özgür bırakılmalıdır.

İşletmenin amaçları ve hedefleri ile misyonu arasında yakın bir ilişki vardır. İşletmenin hedefleri amaçlarından, amaçları ise misyonundan türetilmektedir. Amaçlar, misyona aykırı olarak belirlenemezler.

Bütün işletmeler bir amaç için kurulurlar. Çalışanların da kendi amaçları vardır. Çalışanlar bu amaçlarına erişebilmek için işletmeye katılmaktadırlar. Ancak böyle bir sistem içinde herkesin kendi amacını yüzde yüz gerçekleştirme söz konusu değildir. Ortak amaç için her üye kendi amacının bir kısmından vazgeçmekte ve diğerlerinin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bunun için hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar arasında bir anlaşma oluştururlar. Dolayısı ile işletme amaçlarını oluştururken örgütle ilişkisi olan herkesin amaçları arasında bir denge oluşturulması gerekir⁸¹.

Bir kaynakta hedeflerin özellikleri şu şekilde tanımlanmıştır.

1. Hedefler, organizasyonun çalışma alanı ile ilgilidir.
2. Hedefler, özel amaçlara ve görevlere dönüşebilir olmalıdır.
3. Kaynakları ve çabaları bir amaca yöneltici ve yoğunlaştırıcı özelliği olmalıdır.
4. Hedefler, birden fazla olmalıdır.
5. Organizasyonun iş yaşamındaki sürekliliği, tüm alanlarda hedefleri olmasına bağlıdır.

⁸¹ Mina Özveren, **Ön.ver.**, s. 56.

Ortak hedefler bir diğerk önemli amaca daha hizmet etmektedirler. Bu amaç, işletmenin geliştirilecek olan stratejik işletme ve mali planları arasında bağlantı görevi görmektedir.

Hedefler, organizasyonun, değerleri ve misyonu ile stratejisi ve taktikleri arasındaki bağlantıyı kurmaktadır.

5.2.2 Vizyonun İletilmesi

Kurumda çalışanların vizyona yaklaşımı, aşağıdakilerden biri olmaktadır. Katılma, kendini adama ve boyun eğme. Gerçek anlamda kendini vizyona adanmış ekipler enderdir. Genellikle vizyon çalışanlara pazarlanır. Onlar da bir sakınca görmedikleri takdirde, bu vizyona katılırlar. Kuşkusuz ki kendini adanmışların sorumluluk anlayışı, sadece vizyona katılma süreciyle kendini sınırlayanlar da yoktur.

Vizyon karşısında işletmedekilerin benimsedikleri çeşitli tavırlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Kendini vizyona adama: Vizyonu içtenlikle isteyen bir ekip, bunu gerçekleştirmek için her şeyi yapmaya hazır bulunmaktadır. Bunun için gerekirse yeni kurallar konacak, yapılar yaratılacaktır.

Katılma: Ekip vizyonun gerçekleşmesini istemektedir ve kurumdaki mevcut kurallar çerçevesinde ne varsa yapılacaktır.

Samimiyetle kabullenme: Ekipler vizyonun sağlayacağı yararları anlamakta ve kuralları harfiyen uygulamaktadırlar. Kendilerinden beklenenin fazlasını yapmaya hazırdırlar.

Resmi olarak boyun eğme: Ekip vizyonun yararlarını görmekte ve sadece kendisinden bekleneni yapmaktadır.

Boyun eğmeme: Vizyondan hiçbir yarar ummayan ekip veya bireyler vizyonu sabote etmekte ve "Bana yaptıramazsınız" tutumunu sergilemektedirler.

Kayıtsızlık: Birey veya ekipler, vizyonun ne lehinde, ne de aleyhindedir. İlgi ve enerji en düşük notada olup "saat hala beş olmadı mı" ruh hali egemendir.

5.2.3. Paylaşılan Vizyon

En basit düzeyde paylaşılan bir vizyon, “ Ne yaratmak istiyoruz sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir iletmenin her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler işletmeye nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır.

İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdırlar. Paylaşılan vizyonlar güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Gerçekten, insanların paylaşılan vizyonlar oluşturma çabasının nedenlerinden birinin, önemli bir girişimde birbirlerine bağlanma arzuları olduğudur.

Günümüzde “ vizyon” işletme liderliğinde bilinen bir kavramdır. Ama dikkatli baktığınızda, çoğu vizyonun tek bir kişinin bir işletmeye empoze ettiği kendi vizyonu olduğu görülür. Böylesi vizyonlar en iyi halde uyum sağlar. Paylaşılan vizyon bir çok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. Çünkü onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtır.

Paylaşılan bir vizyon dıştan gelir, yani bir başkasına örneğin bir rakibe göre bir hedefe ulaşma üzerinde odaklaşır. Yine de bir rakibi geçmekle sınırlı bir amaç geçici bir amaçtır. Vizyona ulaşıncaya kolayca savunmacı bir tavra dönebilir. Örneğin elimizde olanı korumak, bir numara olma konumumuzu kaybetmemek gibi. Böylesi savunmacı amaçlar nadiren yaratıcılığı ve yeni bir şey inşa etme coşkusunu ortaya çıkarırlar. Bu vizyonların muhakkak içten kaynaklanması yada dıştan gelmesi gerektiği anlamını taşımaz. Her iki vizyon tipi de birarada var olabilir. Ancak sadece bir rakibi yenme üzerine kurulu bir vizyona dayanmak uzun dönemde bir organizasyonu zayıflatabilir.

Paylaşılan bir vizyon, özellikle de içten gelen bir vizyon insanların özlemlerini yükseltir. Çalışma, organizasyonların ürün ve hizmetlerinde cisimleşen daha büyük bir amacı izlemenin bir parçası haline gelir.

Vizyonlar şekillendiricidir. Bir işletmeyi dünyevi olandan daha yukarı yükselten kıvılcımı, coşkuyu yaratırlar.

Bir işletme de paylaşılan bir vizyon insanların işletmeyle ilişkisini değiştirir. Artık "onların işletmesi" olmaktan çıkar "bizim işletmemiz" e dönüşür. Paylaşılan bir vizyon birbirlerine güvensizlik duymuş olan insanları birlikte çalışmaya başlamaya yöneltmek için atılan ilk adımdır. Bir ortak kimlik yaratır. Gerçekten bir işletmenin paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur.

Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren işletmeler sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yüreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri, bir başkasınınkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil uyum olur. Öte yandan güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip kişiler gerçekten istediğimiz bir şey için güçlü bir sinerji yaratmak üzere bir araya gelebilirler⁸².

5.3 Öğrenen Organizasyonlar

Bilgi çağını işletmelerini ifade eden bir diğer boyut ise, bu işletmelerin "öğrenen organizasyon" olmalarıdır. Öğrenme konusunun incelenmesi yeni değildir ve özellikle eğitimciler tarafından yıllardır ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir. İşletmelerde öğrenme kavramı öncelikle, işgören eğitim ve geliştirme faaliyetlerini içine alan bir kavram haline gelmiştir. Ancak "işgören yönetimi" kavramı yerini "insan kaynakları"na terk etmesiyle "öğrenme" ve "eğitim" kavramı birbirinden ayrılmıştır. Öğrenen organizasyonlar içinde gelişen kavram ve uygulamalar, büyük ölçüde bir bütün olarak işletmelerin rekabet gücünü artıracak şekilde bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir.⁸³

⁸² Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, İngilizceden Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, Dördüncü Baskı, 1997, S. 226-233.

⁸³ Koçel, **Ön. ver.** s:316.

5.3. 1. Öğrenen Organizasyonların Tanımı

Kesin olan tek şeyin, "belirsizlik" olduğu bir ekonomide rekabet avantajının sürdürülmesi için; tek, kesin ve güvenilir kaynak "bilgi"dir. Pazar yapısının sürekli değiştiği, rakiplerin sürekli arttığı ve ürünlerin neredeyse bir gecede demode olduğu bu ortamda; başarılı olan işletmeler, bilgiyi yaratan, işletmenin tamamına kısa sürede yayan ve yeni teknoloji ve gelişmeleri en kısa sürede benimseyen işletmeler olmaktadır. ⁸⁴

Öğrenen organizasyonlar, sürekli bilgi edinme, işleme ve yeni bilgiler yaratma süreçleri ile işletme için sürekli gelişmeyi sağlayacak yeni yöntemler geliştirme üzerine kurulu bir yönetim felsefesidir. Öğrenen organizasyon kavramı, bilginin işletmeler açısından değerinin artması ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha da fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bunların yanı sıra, bilgi alanında yaşanan patlama, yeni düzenlemeler ve yoğun küresel rekabet, işletmeleri buldukları noktadan alıp öğrenmenin olduğu bir dünyaya götürmüş ve öğrenme yeteneği, rekabetçi başarının yeni adresi durumuna gelmiştir. **Öğrenen organizasyonlar,** "bilgi elde eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm organizasyon üyelerine aktararak örgütsel faaliyetleri, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde değiştirebilme esnekliğine ve yeteneğine sahip olan organizasyon" demektir. ⁸⁵

Diğer bir tanıma göre ise, "bilgi yaratma, ele geçirme yetenekleri gelişmiş ve öğrendiği yeni bilgiler ışığında davranışları ve refleksleri yeniden düzenleyen organizasyonlardır". ⁸⁶

Öğrenen organizasyon; "örgütsel adaptasyonu, esnekliği, durağanlık tuzağından kaçınmayı, uzmanlığı destekleme, araçları ve sonuçları yeniden

⁸⁴ Ikujiro Nonaka, "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, (November-December, 1991), s.96

⁸⁵ Gülten Eren Gümüştekin, Nevin Yörük, "Araç Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar Mıdır?", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, (24-27 Mayıs 2001), s. 772.

⁸⁶ David Garvin, "Building A Learning Organisation", *Harvard Business Review*, (July-August, 1993), s.179.

*düşünmeyi, örgütsel amaçlara hizmet etmeyi öğrenmek için insan potansiyelinin farkında olmayı, insanların geliştirilmesini hedefleyen örgütsel amaçları yaratmayı içermektedir*⁸⁷. Bir çok yazar, bu kavrama farklı açılardan yaklaşmışlardır. Bununla birlikte genellikle, sürekli gelişme, rekabet gücünün elde edilmesi, deneyim ve sınırların aşılmasına odaklanmaktadırlar. Bu araştırmalar, yöneticilerin yaratıcılığa bağlılığına ve örgütsel öğrenmeyi sembollerle açıklanması, bu kavrama yatırım yapılması, izlenmesi ve ölçülmesi yardımıyla örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme gereksinimini vurgulamaktadır.

Öğrenen organizasyon kavramı, özel bireylerin oluşturduğu takımlar, yeni iş yaşamı çevresi gerçekleştirilmesi ve iş-özel yaşamının uyumlaştırılmasını sağlayarak "tam katılım" sağlanması fikrine odaklanmıştır. Bu görüşe göre bireyler, işçiler ve onların amirleri işlerini yeniden düzenlemek zorundadır; üst yöneticiler ise, bunun gerçekleştirilmesi için gerekli ortamı yaratmak zorundadır

88

5.3.2. Öğrenen Organizasyonun Özellikleri

Örgütsel gelişme alanındaki yeni alanlardan birisi ise öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon kavramı, örgütsel problemlerin çözümünde başkasına bağlı olan ve sadece küçük gelişmeler yaratan örgütsel değişimlere oldukça kızan yöneticilerin sorunlarından doğmuştur.⁸⁹

Belirli bir süre önce işletmeler, kendi işletmelerini "öğrenen organizasyon"lara dönüştürmek için uygun örnekler aramaya başladılar. Ancak, sonuçta kendilerine hatalı örnekler seçtiler. Çünkü, onlar dönüşüm süreçlerin tamamladıklarında şartlar değişmiş; bu işletmeler başarılı işletmeler listesinde çoktan inmişlerdi. Oysa ki doğru şudur: "Mükemmel işletme yoktur. Çünkü, işletmeler hata yapma riski olan bireyler tarafından kurulmuştur." Bu nedenle,

⁸⁷ Chris Argyris, **On Organizational Learning**, (Blackwell Business, 1999), s. 1.

⁸⁸ Argyris, **Ön.ver.**, s.3.

⁸⁹ Robert D. Smith, John M Houston, Sandra D. McIntere, **Organisational Development Strategies for Changing Environment** , (Harper Colins Publishers, 1996), s.18.

işletmeler hata yaparlar ve başarısızlıklar yaşarlar. Hatalar, öğrenmenin temelidir. Hatalarından aldıkları dersler, öğrenen organizasyon kavramının temelini oluşturmaktadır⁹⁰.

Öğrenen organizasyonların temelinde yatan görüş; eğer işletmeler dış koşulların gösterdiği çözümlere güvenmek yerine çevrelerinden öğrenmeye odaklandığında daha başarılı olacaklardır.

Öğrenen organizasyonlar, “bilen organizasyon”ların tam karşıtıdır. Bilen organizasyon, amaçlarına ulaşmak için en iyi stratejiyi bulmuştur ve bu stratejiyi farklı durumlara uygulamaktadır. Bilen organizasyonlara en iyi örnek, dünyanın bir çok yerine aynı parkı kuran Walt Disney verilebilmektedir. Bilen organizasyon, bürokratik ve standart prosedürler yardımıyla etkinliğin sağlanmasına odaklanmıştır. Bu standartlarda, en ufak bir başarısızlık olduğu zaman yeniden tanımlanmaktadır. Bilen organizasyon genellikle, dikkatini prosedürlerini yeniden tanımlanmaya vermektedir. Bu standartlardan kaynaklanan sorunlarla ilgilenmemektedir. Öğrenen organizasyon ise, işgörenlerin, tüketicilerin, tedarikçilerin ve hatta rakiplerle olan etkileşiminden gelen öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmaya odaklanmıştır.

Öğrenen organizasyonlar, bilgiyi toplama, saklama ve transfer etme yetkisiyle donanmış ve bu yüzden, işletmenin başarısı için kendini sürekli yenileyen işletmelerdir. İşletme içindeki ve dışındaki bireyler, öğrenme için desteklemektedir. Öğrenen organizasyonların özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir:⁹¹

- Öğrenme, işletmenin tamamına yayılan bir sistem tarafından desteklenmektedir.
- İşletme üyeleri, işletmenin şimdiki ve gelecekte başarısı için, işletmenin tamamına yayılmış olan öğrenmenin ne kadar önemli olduğunun farkındadır.

⁹⁰ Christopher Mabey, **Managing Learning**, (Routledge London and New York in Association With Open University, 1994), s.23.

⁹¹ Micheal J. Marquardt, **Action Learning In Action**, (Davies-Black Publishing, Polo Alto, California, 1999), s.75.

- Öğrenme; işlerle paralel devam eden bütünleşik, stratejik bir süreç olarak kullanılan sürekli bir faaliyettir.
- Öğrenen organizasyonların odak noktası, bilginin yaratılması ve öğrenmenin sağlanmasıdır.
- Sistematiik düşünmek esastır.
- Bireylerin, işletmenin başarısı için; bilgi ve veri kaynaklarına ulaşabilmesi sürekli kılınmıştır.
- Örgüt iklimi; bireysel ya da grup öğrenmeyi destekleyen ve ödüllendiren bir yapıya sahiptir.
- Değişim benimsenmiştir; beklenmeyen sürprizler bile öğrenme fırsatları olarak değerlendirilmektedir.
- Organizasyon atak ve esnektir.
- Organizasyondaki herkes, kalite ve sürekli gelişme arzusuyla faaliyette bulunmaktadır.
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme öz yetenekleri oldukça gelişmiştir.
- Organizasyon süreçleri, çevresel değişimlere sürekli bir şekilde cevap verebilme ve adapte olabilme yeteneklerine sahiptir.

5.3.3 Öğrenen Organizasyonun Alt Sistemleri

Yeni yönetici rolleri; yeni liderlik becerilerini gerektirmektedir. Bu yeni liderlik becerileri, hayat boyunca geliştirilmektedir. Yeni dönemin gerektirdiği bu yeni liderlik yeteneklerini anlamak, öğrenen organizasyonların anlaşılması bakımından da önemlidir. Bu yetenekleri; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, örgütsel öğrenme ve sistemsel düşünmedir.

5.3.3.1. Kişisel ustalık

Kişisel ustalık, konusunda veya yetenek alanında yüksek bir verimliliğini ifade etmektedir. Kişisel ustalık, yaşam boyu öğrenme kavramına bağlılığı ve işletmede yapılan her ne iş olursa olsun sürekli kendini geliştirmeyi gerektirmektedir.

Öğrenen organizasyonlarda işgören kavramı içinde; işgören, yönetici/lider, iş ortakları (satıcı, tedarikçi vs.) ve kendisi yer alır. Bu elementlerin her biri, öğrenen organizasyon için bir değerdir. Aslında bu durum, bireylerin dünyaya bakış açılarına göre rahatsız edici bir faktör bile olabilmektedir. Öğrenme ve gelişme konusunda hevesli olan kişiler için, öğrenen organizasyonların bir parçası olmak ilginç olabilmektedir. Diğerleri için ise, tam karşıtı söylenebilir. Değişim ve meydan okumayı, ürkütücü olarak kabul eden kişiler, devamlılığı ve rutin bir yaşamı tercih etmektedirler. Onlar için, her gün aynı işe gütmek ve aynı işleri yapmak en iyisidir. Bazı organizasyonlarda, tıpkı bu insanlar gibi durağanlığı tercih etmektedir. Ancak, öğrenen organizasyonlarda değişim, sıradan, doğal ve yaşamın bir parçası olarak kabul edilir⁹².

Öğrenen organizasyonlarda bireylerin sahip oldukları özellikler şu şekilde sıralanabilir: ⁹³

- Yeni düşünceler geliştirmek
- Kollektif çalışmaya istekli olmak
- Bulunduğu kurumu ve çevreyi tanımaya istekli olmak
- Bireysel becerilerini geliştirme arzusunda olmak
- Öğrenmeyi istemek ve teşvik etmek
- Yönetici ve astların kendilerini sürekli geliştirmesi
- Örgüt içinde açık bir iletişim sisteminin kurulması
- Bilgiye kolayca ulaşabilecek yazılıma sahip olmak
- Yapıcı diyaloga açık olmak
- Gelişmeye inanmak
- Gelişmenin getireceği değişime açık olmak
- Daha önce mevcut olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarabilmek
- Geniş bir bakış açısına sahip olmak

⁹² Peter Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", **How Organizations Learn**, (Editor: Ken Starkey, International Thomson Business Press, 1996), s.290.

⁹³ Adnan Çelik, "Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelede yapılan Bir uygulama", **6, Ulusal İşletmecilik Kongresi**, (Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12-14 Kasım 1998), s.15.

Öğrenen organizasyonlarda liderin rolleri de değişmiştir. Öğrenen organizasyonda lider, tasarımcıdır, öğretmendir ve yardımcıdır. Bu roller; paylaşılan vizyonu oluşturabilme, yerleşik zihni modellere meydan okuyabilme ve sistematik düşünme yapısına sahip olma gibi yeni yetenekleri gerektirmektedir. Kısacası öğrenen organizasyonda lider, organizasyonun gelecekteki başarısından sorumludur⁹⁴.

5.3.3.2. Zihni Modeller

İşletmeler ilgili bir çok güzel fikir ne yazık ki uygulanmamaktadır. Bunun en önemli neden, yeniliklerin ve yeni bakış açılarının, zihni modellerimizle çatışmasıdır. Düşüncelerimi, neredeyse ışık hızına yakın bir hızla hareket etmektedir. Bu öğrenmemizi yavaşlatır. Çünkü, insanlar o kadar hızlı bir sürede genelleştirmektedir ki, onları test etmeyi düşünmemektedir. Genellemeleri ve gözleme dayanan veriler karşılaştırıldığında, genellemeleri sanki veriymiş gibi kullanmaktadır⁹⁵.

Zihni modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünya anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilemektedir. Çoğu kez, zihni modellerimizin ve bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız

Farklı yönetim durumlarında ne yapıp ne yapılmayacağı hakkında sahip olduğumuz zihni modeller de bunlardan farklı değildir. Yeni Pazar olanaklarına veya ömrünü doldurmuş organizasyon uygulamalarına ilişkin tepkiler; güçlü, zimni zihni modellere aykırı düşünceleri için uygulamaya dönüşmezler.

Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi içermektedir⁹⁶.

⁹⁴ Senge, **Ön.Ver.**, s.290.

⁹⁵ Senge, **Ön.ver.** s.291.

⁹⁶ Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, (Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 1993), s.17.

5.3.3.3. Örgütsel öğrenme

Öğrenme, insan davranışlarını oluşturmada ve değiştirmede en önemli süreçtir. Kişinin yaptığı bütün davranışlar öğrenme ile ilgilidir; bu nedenle öğrenme, yapılan tüm davranışları anlamada anahtar kavramdır. Örgütlerde meydana gelen olayların bir çoğu öğrenmeye dayalıdır. İşletme çalışanları, devamlı olarak, işletme hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. İşte bu noktada örgütsel öğrenmeden söz edilir⁹⁷.

Örgütsel öğrenme, işletmenin problem çözme kapasitesini ve yeteneklerini geliştirmek için değişime dayalı değer ve örgütsel bilginin yaratılması yoluyla gerçekleştirilen bir süreçtir⁹⁸.

Örgütsel öğrenme, işletme hakkındaki fikirleri yeniden incelemek ve gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı açıklamalar yapan bir kavramdır. İşletme çalışanları, işletmenin kullanmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden söz edilebilir. En basit örgütsel öğrenme, "hata düzeltme" şeklinde ortaya çıkar ve tek yönlü bir nitelik taşır. Çift yönlü örgütsel öğrenme ise, öğrenmede sezilen hata ve uyumsuzlukların çözümü gibi daha etkili ve anlaşılır yeni normlar geliştirilmesine neden olmaktadır⁹⁹.

5.3.3.4. Paylaşılan vizyon

Takımının ve kolektif öğrenmenin temeli paylaşılan vizyondur. Paylaşılan vizyon, kolektif öğrenmenin en önemli ögesini oluştururlar.

Yöneticiler, büyük ve paylaşılan vizyonu güçlendirirler. Buna karşın, güçlendirme, güçlü bir vizyon olmadıkça başarıya ulaşmaz ve işletmenin tüm

⁹⁷ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**, (Timaş Basım, İstanbul, 1992), s.45.

⁹⁸ Gilbert Probst, Buchel Bettina, **Organizational Learning**, (Prentice Hall, 1997), s.15.

⁹⁹ Mutlu 1995, ön.ver, s. 30.

basamaklarına yayılmaz. Güçlendirme, paylaşılan bir vizyonun yardımıyla ortaya çıkar. Bu karşılıklı etkileşim, uygulama ve diyalog, vizyonun işletmenin farklı bölümlerinde yükselmesini ya da başarısını etkileyen en önemli durumdur¹⁰⁰.

5.3.3.5.. Sistemsel düşünme

Öğrenen organizasyonda liderler, trendleri ve değişimi güçlendirerek insanların olaylara geniş bir pencereden bakmasına yardımcı olmaktadır. Onların, sistematik düşünmeye ve kültürün her bir işletme varlığını nasıl etkilediğini görmeye gereksinimi vardır. Örneğin, Asya'daki liderlik tarzı Latin Amerika'dan nasıl farklı kılan özellikler nelerdir ? Liderler, büyük miktarlardaki bilgileri örgütlemek ve yönetmek, ayrıca, bunları farklı kültürel özelliklere uygulamak zorundadır. Bunu başarabilmek için gerekli unsurlar şu şekilde sıralanabilir.¹⁰¹

- Semptomatik çözümlerden kaçınmak ve olayın temellerinde yatan nedenlere odaklanmak
- Yüksek düzeydeki alanlara odaklanmak
- Sadece olayları değil; olaylar arasındaki ilişkileri de görmek
- Sadece olayları yada resimleri değil süreçleri de görmek
- Kendisinin ve kendisinin sorunlarının, tek bir sistemin parçası olduğunu görmek

5.3.4. Öğrenen Organizasyonun Oluşturulması

Öğrenen bir kurum olmak, bir "modeli" taklit etmekten farklı bir şeydir. Aslında, işletme faaliyet gösterirken; işletmeye, müşterilere, sorunlara, pazara ve bireylerin kişiliklerine bağlı olarak öğrenen organizasyon yaratılmaktadır. Öğrenen organizasyonda kullanılan araçların çoğu geleneksel işletmeler

¹⁰⁰ Rasova Rijamampianina, *Developing Core Comptence Through Multicultural Learning*, (Universal Publishers, 1999), s.54.

¹⁰¹ Micheal Marquardt, Angus Reynolds *The Global Learning Organizastion*, (Irwin Professional Publising, 1994), s. 132.

tarafından da kullanılmaktadır. Ancak fark, araçların neden, kim tarafından, ne zaman ve nerede kullanıldığıdır.

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel İşletmeler	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere "gönderilenler", ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (Yönetici, satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten Kim ?	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu Kim ?	Eğitim bölümü	Herkes
Hangi Araçlar ?	Dersler, iş üzerinde eğitim, usta-çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Ne Zaman Öğrenirler ?	Gereksinim olduğunda, ilk bir kaç ay	Her zaman, uzun dönemli
Ne Öğrenirler?	Teknik bilgi	Teknik, ticari, kişilerarası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede Öğrenirler ?	Sınıflarda, işyerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün gereksinimleri	Gelecekteki gereksinimler
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Tablo 1 Öğrenme açısından Geleneksel İşletmelerle Öğrenen Organizasyonları Karşılaştırılması

Kaynak: Barbara J Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, (Rota Yayınları, 1998),s. 20

Çağdaş işletmecilikteki en önemli konulardan birisi de, işletmeleri öğrenmeyi şansa bırakmayacak şekilde tasarlamaktır. Yapılan araştırmalarda, öğrenen organizasyonun çalışması gereken üç alan olduğunu söylemektedir: pratik deney ve testler, kapasite oluşturma, yayılma ve standartlaştırma ¹⁰².

Projelerin çoğunda ilk alanda, özellikle “öğrenen laboratuvar” geliştirilmesine yoğunlaşmaktadır. Bu projelerin ardında yatan temel fikir; öğrenme ve çalışmayı birleştirerek özel faaliyetler tasarlamaktır. Örneğin, Ford’da bir araba geliştirme laboratuvarında yapılan ilk deneyler, 1955’de Lincoln continental’in gelmiş geçiş en etkin araba geliştirme süreçlerinden birisi olması sonucunu doğurmuştur. Zamanlama ve kalite alanlarında, işletme rekorları kırılmıştır. Ford grubu içinde “en iyi kalite” sınıflandırmasına erişmiştir. Daha da önemlisi, öğrenme laboratuvarları; geliştirilebilir araç ve yöntemler dizisi insanların yeni fikirleri birlikte sınavabilecekleri ve karmaşık sorunları birlikte keşfedebilecekleri bir “uygulama alanı” anlamına gelmektedir. Böyle bir öğrenme alanının oluşması, çok büyük bir ekipte; kuşkuculukla ve ortak anlayış yokluğuyla birleştiğinde, kısa vadede iyi çözüm verebilecek ama derine inen sorunların ayrıntılı bir şekilde ele alınmaması nedeniyle kolay tamirlere yönelmesine neden olmaktadır. Bu sorunlar, büyük bir araba geliştirme çalışmasının sonuca yaklaştığı dönemlerde yaşanan aşınmalara ve optimal olmayan sonuçlara neden olmaktadır. Günümüzde, Ford’daki diğer araba geliştirme programları da öğrenen laboratuvarı kendi çalışmalarına dahil etmeye çalışmaktadır. Kapasite oluşturma konusunda geleneksel eğitim programlarıyla kullanılabilir; ancak, daha uzun vadeli geliştirme çabaları da gereklidir. Örneğin EDS, dokuz aylık yoğun bir “Öğrenen Topluluklara Liderlik Etme” programını devreye sokmuştur. Bu programda, orta ve üst düzey yöneticilerin “dönüştürücü öğrenme becerilerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Bu program, otuz günlük sınıf eğitiminde; yine otuz ya da daha fazla süreyi içeren, sınıf dışında kişisel antrenörlük ve işle ilgili projelerden oluşmaktadır. Bu projelerde, kişisel zihni modelleri inceleyebilecek ve diğerlerinin de aynı amacı gerçekleştirmelerini sağlayacak bir ortamın yaratılması için gerekli köklü kişisel değişimler üzerinde

¹⁰² Peter Senge, “İğnenin Gözünden”, **Geleceği Düşünmek**, (Derleyen Rowan GIBSON, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Yayın No:46, İstanbul, 1997), s.118.

yoğunlaşmaktadır. Bu program, EDS'deki üst düzey yönetim için gerekli gelişim programlarını da içeren oldukça büyük çaplı kapasite oluşturma çabalarından biridir.

Yayıma ve standartlaştırma, "öğrenme lâboratuvarı" ve "öğrenen topluluklara liderlik etme programları" gibi yenilikleri incelemeye e bunlardan ders almaya yönelik çalışmalardan ders almayla başlar. Örneğin, Kurumsal Öğrenme Merkezleri aracılığıyla yapılan tüm projelerin bir parçası olan "öğrenme tarihçileri" yetiştirmektedir. Genellikle, üst düzey yöneticiler, kendi kendilerinden ders alamadıklarından ve yenilikçi uygulamaların işletmelerine yayılmadıklarından şikayet etmektedirler. Ancak yine de, yenilikleri incelemeye ve belgelemeye yönelik ciddi bir çaba göstermemektedirler. Yöneticileri, yenilikçi uygulamaların işletmenin geneline kendiliğinden yayılacağını bekliyor gibi davranmaktadırlar. Bunun için gerekli alt yapıyı gözardı etmektedirler. Öncelikle, bu değişimler insanları kişisel olarak zorlamaktadır. Çoğu durumda, geleneksel iş yapma yöntemlerinden radikal bir şekilde ayrılmayı temsil etmektedir. Ancak asıl zor olan, insanların radikal değişimi kişisel düzeyde düşünmelerini sağlamaktır. Bir açıdan bu gerçekleştirilecek en zor değişidir; çünkü, insanların kendilerini olduğundan daha farklı hayal etmeleri zordur.

"Komuta-Kontrol" ortamından kontrol görüntüsü, uyuşturucuya benzemektedir. Sorunları, gün sonunda içki içerek çözmeye benzemektedir. Sorunlar asla yok olmamaktadır; ancak, insanlar kendini rahat hissetmektedir. Hiyerarşik kontrol de, bazı açılardan bu örneğe benzemektedir. Yönetici, kontrolün tam olarak kendisinde olmadığını bilmektedir. Buna rağmen işler yolunda gitmektedir. İnsanların, bu ortamı bırakıp gerçekten açık ve dürüst oldukları bir ortama geçmek oldukça kaotik görünmektedir. Yönetici, kontrolü kaybettiğini düşünerek huzursuz olmaktadır. Gerçeklik, yaşamak için çok daha zorlu bir yerdir. Uyuşturucu artık bırakılmıştır.

İkinci olarak, bu değişimler zaman almaktadır. Neredeyse yirmi yıldır; sistemli düşünme, zihni modeller ve paylaşılan vizyon oluşturma konusunda çalışılmaktadır. Genellikle, üç yıl sonra şöyle denilmektedir: "Artık kavramaya

başlıyorum. Dünyaya bakış açımı ve çalışmamı, davranışlarımı nasıl değiştireceğimi anlamamıştım.”

Üçüncü olarak ise, gücün bölünmesi önemli bir konudur. Bunun kaçınılmaz olduğunu, son yıllarda bir çok örnekte görülmektedir. Ancak, bunun dış faktörlerden kaynaklanmasıyla işletmenin bu bölünmeyi kendi kendine gerçekleştirilmesi arasında fark vardır. Dee Hock, işletmelerinin nasıl “kaodüzenli” çalışabileceklerini anladıklarında, potansiyel verimlilik ve etkinliği gördüğünde gerçekten heyecanlanmaktadır. Ancak, yöneticilere yılda bir milyon dolar ödenmesini haklı göstermeyeceğini anladıklarında, bu kavramlara olan yakınlıkları azalmıştır. Bu işletmeler, doğal olarak yoğunluklarını yitirmekte ve servetlerini dağıtmaktadırlar.

Bu zor dönüşüm sürecinden, çok az geleneksel işletme geçebilmektedir. İnsanları yetkilendirmeden, öğrenen organizasyonlardan bahsedilmesi halinde bu kavram lafta kalmaktadır. İlerlemek için gerekli cesareti ve sabrı pek az işletme gösterebilmektedir. Başarıya ulaşanlar, yirmi birinci yüzyılda benzersiz üstünlüklere sahip olacaklardır. Çünkü, insanların hayal gücü, ruh ve zekalarını hiç bir geleneksel işletmelerin gerçekleştiremeyeceği şekilde çalıştırabilecekleridir.

5.4. Empowerment

Günümüzde, artık sermaye ve fiziki varlıklara dayanan üstünlük yerine insan gücüne ve entelektüel sermayeye dayalı üstünlük ön plana geçmiştir. Bunu sonucunda, empowerment önemli bir kavram olarak literatürde yer almaya başlamıştır.

5.4.1. Empowerment'in Tanımı

Eski düşünce sistemin yıkılmasında, en önemli araçlardan birisi empowerment'dır. Empowerment, “*personeli; sıkı kontroller, politika ve emirlerden bağımsızlaştırmak ve onlara, fikirlerinin ve kararlarının*

sorumluluğunu vermek ve kıt kaynakların kullanılması için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.”¹⁰³

Diğer bir tanıma göre ise, “işgörenlere yetki ve sorumluluk devredilmesi; çalışanların karar alma sürecine katılması, ekip çalışmasına önem verilmesi; çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi; işgörenlerin, işletmede pay sahibi olmasına ilişkin çalışmalardır”¹⁰⁴

5.4.2. Empowerment’ın Amaç ve Özellikleri

Eğer yönetim kısaca, “başkaları aracılığıyla iş yapmak” olarak tanımlanırsa; yöneticileri, yönetici olmayanlardan öncelikle ayırt eden özellik, yetkilendirme olacaktır. **Yetki devri**; “operasyonel ya da yönetsel özelliklerde bir ya da bir kaç anlamlı görev ya da sorumluluğun, bir ya da bir kaç asta verilmesi” olarak tanımlayabiliriz.¹⁰⁵ İşgörenlerin yetkilendirilmesi yoluyla yönetime katılımı, sorumluluk ve yenilik uzun dönemli başarıyı getirmektedir. Bununla birlikte, yöneticiler işgörenine sorumluluk vermekten çekinmektedir. Eğer üst yönetim, faaliyetlerde ve önemli kararlarda işgörenine sorumluluk vermeye ve inisiyatif sağlamaya hazır değilse, bu kavram lafta kalmaktadır. İşgören bağlılığı, işletmenin kültüründe bir değişim ile işgörenin uzun dönemli bağlılığın sağlanmasıdır. Eğitimli işgören, işletmeyi ve işini farklı bir bakış açısından görme konusunda bilinçlendirilmiş ve güçlendirilmiştir. Böyle bir işgörende, işletmenin başarısından sorumlu olduğunu dair bir bilinç vardır. İşgörenlerin güçlendirilmesi ve katılımının sağlanmasının bu denli önemli olmasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁰⁶

- İşgören, müşteriyle iletişim içindedir
- İşgören, müşteri istek ve beklentilerini ürün ve hizmetlere yansıtmaktadır.

¹⁰³ John E.G. Bateson, **Managing Services Marketing Text And Reading**, (The Dryen Press, Horcouth Brace College Publishers, 1995), s. 263.

¹⁰⁴ Coşkun Can Aktan, “Dünyada Değişim Trendi” ,**Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim’ 97**, (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 29 Ekim-2 Kasım 1997), s. 290.

¹⁰⁵ Ronald G. Wells, **Yetki Devri**, (Rota Yayınları, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi, No:5,1993)

- İşgören, işletme süreçlerini yönetmekte ve geliştirmektedir.
- İşgören tedarikçilerle çalışmaktadır.
- İşgören, gelişmeyi tanımlamakta ve ölçmektedir.
- İşgören, bir süreci diğer ile kıyaslamaktadır.
- İşgören, işletmeye olan bağlılığıyla orantılı olarak işletmeye katkıda bulunmaktadır.

İşgörenin yerine getirdiği bu işlevlerden dolayı; işletmenin başarısında hayati bir rol oynamaktadır. İşletmeler bu nedenle, işgörenlerini güçlendirmek ve geliştirmek istemektedir. Bazı işletmeler, işgörenlerini stratejik planlarına bireysel olarak katılmalarını sağlayarak ya da işletme amaçlarının belirlenmesinde katkıda bulunmasını sağlayarak güçlendirmeye çalışmaktadırlar.

Empowerment, işgören görevlerinin ve işlerinin kalitesi ile ilgili olarak sorumluluk almaya hazır oldukları zaman başlamaktadır. Empowerment, işgören işini yaparken karşı karşıya olduğu problemleri çözmek için belirli bir özerkliğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Temel olarak empowerment, karar alma otoritesinin ve sorumluluğunun, yöneticiden personele geçmesine dayanmaktadır. Personelin, "yönetim benden ne isterse, onu yapmak zorundayım" görüşünden çok daha geniş bir bakış açısında sahip olması gerekmektedir.

Empowerment, otonomiyi içeren bir kavram olmakla birlikte, çok daha geniş bir kavramdır. Empowerment aynı zamanda, işletmenin performansına bağlı ödüllendirmeyi ve personelin, işletmenin performansını anlamasına ve katkıda bulunmasına olanak tanıyan bilginin, personelle paylaşımını ve personele işletmenin çıktılarını etkilen konularda karar verme yetkisinin verilmesini içermektedir. Bu açıdan bakıldığında empowerment, merkezleşme yönetim tarzındaki geleneksel yetki devrinden ve katılımlı yönetimden çok daha geniş bir

¹⁰⁶ Poul James , **Total Quality Management**, Prentice Hall, 1996, s.80.

alanı kapsamaktadır. Empowerment, yöneticinin ya da personelin kararlarının, işletme amaç ve misyonuna uyumluluğu ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği konusundaki sorumluluğu da içermektedir.

Empowerment, sadece personel çıktıklarına odaklanan personel katılımını değil aynı zamanda güç ve otorite kavramlarında gerçek bir değişikliğe neden olmaktadır. Empowerment'in amacı sadece doğru işgörenle kararların doğruluğunu artırmak değil aynı zamanda, bireylerin ve takımların kararlarda sorumluluk almasını sağlayan bir mekanizma geliştirilmesidir ¹⁰⁷.

5.4.3. Empowerment'in Unsurları

Empowerment, güçlendirilecek işgören, güçlendirilecek üst yönetim ve işletmenin yapısı olmak üzere üç unsurdan meydana gelmektedir.

5.4.3.1. İşgören Unsurları

Empowerment'in amacı bireylere ve takımlara, etkili iş performanslarına dayanan ve işlerin yürütülmesi için gerekli olan bilgileri sağlanması ve bu işlerle ilgili olarak sorumluluk almalarını sağlayan bir yapıdır.

İşletmelerin ve işin yapısı sürekli olarak değişmektedir. Örneğin bugünlerde, işler genellikle takımlar tarafından gerçekleştirilmektedir; işler, işlevlere göre değil projelere göre örgütlenmektedir; yeni teknolojiler, işletmelere adapte edilmek zorundadır ve performans standartları ise daha kompleks bir hale gelmektedir. İşgörenler, bugünden yarın için hazır olmak zorundadır. Bu ise, işgörenlerin beceri eksikliklerini tanımlamak, performans alanlarını geliştirmek ve işletmenin herhangi bir bölümünde gerçekleştirilecek değişimle birlikte iş taleplerinin ve iş gereklerinde nasıl bir değişim olacağına ilişkin olarak bilgiye gereksinim duymasına neden olmaktadır. Kalite kontrol çemberleri gibi gruplar ise; rakipler ve işletmenin mükemmellik standartları ile kendi standartlarını karşılaştırmak durumundadır. İşletme ise, öğrenme ve farklı işler için iş

gereklerinin değiştirilmesi ve kariyer gelişim fırsatlarını değerlendirmek durumundadır.

Küçük ve çevredeki değişimlere kısa sürede cevap vermek zorunda olan işletmelerde, yapılandırılmış işgören ve yönetimi geliştirme planları gittikçe daha maliyetli ve uygulanamaz bir hale gelmektedir. İşletmeler sadece bireysel öğrenme ilgili olarak değil aynı zamanda bireylerin kendi gelişimleri ile ilgili olarak sorumluluk almaları için de kaynak ayırmak durumundadır.

Bireysel gelişim; finansal açıdan donanımlı, kalite odaklı ve değişimlere çok kısa sürede uyum sağlamak isteyen bireyler için oldukça önemlidir. Sonuç olarak işgörenler, işletme amaçlarını, performans gereklerini ve yeteneklerinin işletmenin beklentilerini karşılayabileceğini görmek gereksinimdedir. İşgörenler aynı zamanda gelecekteki performans gerekleri için işletme uygulamaları ve beklentilerini nasıl karşılayacaklarına ilişkin olarak da bilgiye gereksinim duymaktadır. İşgören değişen koşullara kısa sürede uyum sağlamak ve işletmeye olan katkılarını devam ettirebilmelerini sağlamak için sürekli eğitime tâbi tutulması gerekmektedir. Kendini geliştirmenin üç temel unsuru vardır: ¹⁰⁸

- Davranışsal seçim
- Bilgisel geri bildirim
- Empati (bir başkasının bakış açısını anlayabilmek)

Bireysel gelişim, bireylerde denetimden daha ziyade, otokontrol sistemini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Böylece, bireyler işletmenin amaçlarıyla bütünleşecek; kendi davranışları ile ilgili kontrolün kendisinde olduğunu inandığı için daha çok motive olacaktır.

¹⁰⁷ Robert Cford, Myron D. Fottler , "Empowerment: A Matter of Degree" **The Acameny of Management**, 1997.

¹⁰⁸ Manuel London, James W. Smither, "Empowered Self Deveelopment and Continous Learning", **Human Resource Management**, (Vol.38,No:1, Spring, 1999), s.7.

5.4.3.2. Üst Yönetim Unsuru

1980'li yıllara kadar empowerment çalışmaları genellikle işgörenleri kapsarken; 1990'lı yıllarda ise üst yönetimin güçlendirilmesi kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Üst yönetimin güçlendirilmesi, işletme liderlik biçimi gibi özel durumların ve işletme yönetiminin beklentilerini karşılamayan stratejik yönetim tarzının değiştirilmesi gibi yönetim tarzının değiştirilmesine ilişkin uygulamaları gerçekleştirmek için, üst yönetimin performansını izlenmesini ifade etmektedir.

Güçlendirilmiş bir üst yönetime karşı çıkan yöneticiler, yönetim tarzlarını değiştirmek durumundadır. Eğer değiştirmezlerse; üst yönetimi güçlendirme düşüncesi işletmenin dışında büyümeye devam edecektir ki, bu durumda işletme yetersiz bir yönetim yapısına ve uygulamalarına sahip olacaktır. Ancak üst yönetim güçlendirilmiş yöneticilerin, işletmelere olan katkıları fark eder ve bu eğilimi desteklerse; yöneticiler en çaba ile en yüksek işletmenin, paydaşların ve ülkenin beklentilerini karşılayabilecektir.

Güçlendirilmiş bir üst yönetimin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir.¹⁰⁹

- Bağlı bir grup özelliği gösterecek kadar küçüktür. Üyeler ortak amaçların ve bu amaçları tam olarak benimsendiği takdirde başarıya ulaşılacağına bilincindedir ve ilk görevlerinin işletmeyi yönetmekten önce işletmenin performansını izlemek olduğunu düşünmektedir.
- Üyeler, işletmenin yüzyüze kalabileceği sorunların anlaşılmasında ve çözümünde önemli bir rol oynayan çok geniş yelpazelere yayılmış işletme ve liderlik deneyimine sahiptir.
- Üyeler toplantıda birbirleri ile özgürce görüşmektedir.

¹⁰⁹ Jay W. Lorch, "Empowering The Board", *Harvard Business Review*, (January-February, 1995), s.107.

- Gerekirse, grup içinde bir lider seçilmektedir. Bu lider, yönetimin ve çalışanların faaliyetlerinin, üst yönetimin planlarını gerçekleştirecek şekilde olmasını sağlamakla görevlidir.
- Üyeler, işletmenin finansal ve ürün-pazar bilgisi gibi gereksinim duydukları tüm bilgileri elde edebilmektedir.

Bu özellikler, güçlendirilmiş bir üst yönetimin özellikler olmakla birlikte; kritik ve daha az açık olan konu ise, güçlendirilmiş üst yönetimin farklı olarak neler yapması gerektiğidir. Güçlendirilmiş bir üst yönetimin üç önemli faaliyeti: personelin yasaları ve etik kuralları kabul etmelerini garanti etmek, işletmenin stratejik faaliyetlerini ve seçme-değerleme-ödüllendirme gibi değerlendirme yöntemlerini incelemek ve kabul edilebilir üst yönetim başarı planları oluşturmaktır.

5.4.3.3. Örgüt Unsuru

Empowerment'ın üçüncü unsuru ise, örgüttür. Bireylerin güçlendirilmesi ve sorumluluk almasını sağlamak için; örgütsel yapıda belirli düzenlemelerin yapılması sağlanmalıdır. Bunun için öncelikle işletmeler, örgütsel bağlılığa dayanan denetim modellerine yönelmektedirler. Denetim modeli, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir personel davranışı yaratmaya yönelik bir denetim modelidir. böylece, etkenlik ve verimlilik artırmak amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, denetim motivasyonu sağlamaya yöneliktir. Bağlılık modelleri, işgören bağlılığını ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için kendini geliştirmeye yöneliktir.

Örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelik bir diğer değişiklik ise, iş çevresinin güçlendirilmesidir. Özerkliği destekleyen iş çevresinin geliştirilmesi, bağlılık modelinin bir örneğidir. Böylesi bir işletme, kendi kendini yöneten ve sistem içinde her bir parçayla interaktif bir etkileşim halinde bulunan bireylerden oluşmuştur. Bu bireyler, kendilerini destekleyen ve yönlendiren "coach" tipi bir lidere sahiptir. İşlev, bölüm ve düzeyine bakılmaksızın, tüm bireyler arasında tam bir iletişim sözkonusudur. Her bir işgören, pozisyonuna bakılmaksızın farklı

liderlik özelliği, özel bilgi ya da deneyime sahiptir. Bu bireyler, takım çalışmasına uygun, takım üyesi olarak, katkılarını değerleyerek yeni bir ürün, yeni bir süreç ya da yeni bir takım tasarlayabilmektedir.

İşletme isse, yalın organizasyon yapısına dayalı olarak faaliyet göstermektedir. Katı iş tanımları yerine sık sık reorganizasyon çalışmalarını tercih eden ve bilgisayar teknolojisine dayanan bir işlemedir.

Bu işlemede ayrıca, örgütsel performansının ödüllendirilmesine dayanan, organizasyona bireylerin katkıda bulunmasına olanak veren ve organizasyonu etkileyen kararlarda inisiyatif ve otoriter verilmesini sağlayan bilginin paylaşımında içermektedir.¹¹⁰

5.5. Benchmarking

Benchmarking sözcüğü "benchmark"tan gelmektedir. Anlamı ise arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya, duvar yada bina üzerinde yaptıkları bir nişrengi işaretidir. Arazi üzerinde ölçüm yapanlar bu işareti, diğer ölçümleri yapabilmek için referans noktası olarak kullanmaktadırlar. Daha sonra benchmark kelimesi, teknik bir anlam ifade etmenin ötesinde yeni anlamlar kazanmış ve "Benchmarking" şekliyle iş dünyasına transfer olmuştur.

5.5.1. Benchmarking Kavramı ve Tanımı

Benchmarking, performansı geliştirmek amacıyla, aynı kuruluşun içindeki yada iyi uygulamalara sahip olmuş diğer işlemlerin ürünleri hizmetleri ve iş proseslerini belirleme, anlama ve uygulama süreci olarak kullanılabilir sürekli ve sistematik bir prosestir¹¹¹.

¹¹⁰ London ve Smither, **Ön.Ver.** s. 7

¹¹¹ Cook, Sarah. **Practical Benchmarking**, Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London, 1995, s.2.

Günümüzde rekabetin sürekli arttığı Pazar koşullarında, tüketici beklentilerinin bilinmesi ve işletmenin güncel başarısının azalması, işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlar. İşletmeler gelişmeleri gereken alanlarda dünya önderi işletmelerle nasıl karşılaştırma yapacaklarını ve dünya çapında kullanılan yöntemleri nasıl sağlayacaklarını belirlemelidirler ¹¹².

En iyi uygulamanın tanımlanmasını sağlayan klavuzlara karşı ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli bir şekilde olağanüstü bir başarıya götüreceği sürekli bir ölçüm sürecidir. Daha basit bir anlatımla, en iyi uygulamanın bulunması ve bunun yerine getirilmesidir.

Benchmarking değişimin yönetimine yardım eden önemli bir araçtır. Ama benchmarking " en iyi şeyi yapmak için" taahhütte bulunduğunu varsayar ve bir işletmenin ortak amaçlar ve müşteri tatmini gibi kavramlar için, içsel süreçler ve onların ilişkilerini incelemeyi gerekli kılar ¹¹³.

Benchmarking kesintisiz bir süreçtir. Mükemmel olarak belirlenen bir işletmenin uygulamaları, kaliteleri, süreçleri ve verimlilikleri açısından karşılaştırılması için sistematik bir süreçtir ve bu süreç sürekli dir.

Benchmarking, her işletme içinde hızlı değişimi ve sürekli gelişmeyi, yalnızca zorlu pazar koşulları ile başa çıkmalarına yardımcı olacak, olağandışı bir şey olarak değil, bir yaşam biçimi olarak kabul etmek için gereken davranış modelini sunar.

Benchmarking;

- Bir performans değerlendirme aracı

¹¹² J.C. Lewis, M.M. Naim, "Benchmarking of Aftermarket Supply Chains" , **Production, Planning and Control**, May- June, 1995, Volume 6, No: 3, s.,258-269.

¹¹³ John R. N., Bullivant, **Benchmarking for Continuous Improvement in Public Sector**, Longman Gouplimited, 1994, s.3

- Hemen uygulanacak bir program, bir moda, bir heves veya bir halkla ilişkiler kampanyası
- Kendinizi tam vermeden yarım yürekle yapılacak bir şey
- Kaynak azaltımını belirlemek amacıyla kullanılacak bir mekanizma değildir.

Benchmarking kavramının temelinde yatan noktalar şöyle sıralanabilir. İşletmelerin kendilerini en güçlü rakiplerle karşılaştırmaları; endüstriden bağımsız olarak işletmenin kendisini uygulanabilir en iyi çalışmalarla karşılaştırması, bulunan en iyi uygulamalara uyumlaştırabilmek için stratejik plan geliştirme, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve rekabetten korkmadan hareket etme olarak sayılabilir ¹¹⁴.

Benchmarking sürecinin kullanılmasındaki ana neden, temel gelişmeleri işletmeye getirmek için başvurulabilecek yöntemler için bir yol bulmaktır. Benchmarking süreci yalnızca işletmeye nasıl olabileceğini söylemez, bunun yanında daha iyi olabileceği için yapılan işin yönünün nasıl değiştirilebileceğini de söyler ¹¹⁵.

Sonuç olarak işletmeler artık kendi içlerine dönük olmayı ve varlıklarını sürdürürebilmek için sırf kendi kollektif zihinsel kaynaklarına güvenmeyi göze almamalıdır. Mutlaka dışarıya bakmaları ve küresel piyasada rekabet güçlerini korumak istiyorlarsa, öbür işletmelerin en iyi uygulamalarını derlemeleri gerekmektedir¹¹⁶.

¹¹⁴ G. Büyüközkan, "Performans Sistemleri ve Benchmarking Prosesi ile Performans Artırımı", **YA/EM 1996(Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği) Bildiriler Kitabı**, "Üretim ve Hizmet Sektöründe Bilgi Teknolojisi", İstanbul, 1996, s. 245

¹¹⁵ James H. Harrington,, James S. Harrington, **High Performance Benchmarking 20 Steps to Success**, McGraw-Hill, Newyork,1995, s. 18-20

¹¹⁶ John G. Fisher , **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır**, İngilizceden Çeviren: Ahmet Ünver. İstanbul: Şubat, 1998, s.5.

5.5.2. Benchmarking Uygulama Nedenleri

Benchmarking, yalnızca belirli ürünleri rakip yada rakip olmayan işletmelerin benzer ürünleri ile karşılaştırmayı sağlamaz. Bunun yanı sıra, işletmeye, olumsuz yanları kapatmak için gelecekte kullanılabilecek çözümler sağlar ¹¹⁷.

İşletmeler benchmarking çalışmasını birçok nedenden dolayı gerçekleştirirler. Bunların bir bölümü şöyle sıralanabilir.

- Gerçekçi amaçlara ulaşabilmek
- Amaçların nasıl başarılacağını saptamak
- İşletmenin başarısı ve rakiplerin başarısı arasındaki açığı saptamak
- Rekabet edebilmek için gerekli atılımların gerçekleştirilmesini sağlamak
- İşletmenin pazar payını yitirmesi durumunda yeniden bu payı kazanabilmek
- İşletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili ayrıntıları özenle belirlemek
- Genel giderlerin çok yüksek olduğu zamanlarda giderleri azaltmak
- Rekabet düzeyinin daha üste çıkmasını sağlamak
- Rekabetin malları pazara daha hızlı getirmesini sağlamak
- Bir eylem gerçekleştirileceği zaman üst yönetimi etkilemek
- İşletme stratejisinin etkinliğini ölçmek
- Gerek duyulduğunda yönetimin “ bizce kabul edilmez düşüncesini kırmak”
- Rakiplerin gelecekteki stratejilerini ve yatırım planlarının kaynaklarını belirlemek
- İşletmeyi yeni düşüncelerle desteklemek
- Açıklamaların yanlış anlaşılmasından dolayı doğan rahatsızlığı gidermek
- İşletmenin, dünyadaki en iyi işletmek karşısında nerede olduğunu ortaya çıkarmak
- Daha katı gelişme hedeflerini belirlemek
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Yönetimi gelişime yöneltmeye yardım etmek
- Yeni gelişen teknoloji ve uygulamaları ortaya çıkartmak

¹¹⁷ Theodor Richman, Charles Koontz, **How Benchmarking Can Improve Business Reengineering**, Plannig Review, November- December, 1993, s.26

- Dünya çapındaki işletmelerin deneyimlerinden birşeyler kazanmak
- İşletme kötü duruma düşmeden önce erken uyarı sağlamak¹¹⁸.

5.5.3. Benchmarking İlkeleri

Benchmarking'in gerçekleştirilebilmesi için mutlaka bulunması gereken ilkeler şunlar olmalıdır.

1.Karşılıklı yarar: Katılımcılar karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmalıdırlar. Kazanan sadece bir taraf olmamalıdır.

2.Benzerlik: Uygulamanın başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler varolmalıdır.

3.Ölçüm: Benchmarking bir ölçme yöntemidir. Amaç belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesidir. Bu nedenle ölçümler sistematik ve uygulanabilir olmalı ve yeterli örneklere dayandırılmalıdır.

4.Doğruluk: Kullanılan verilerin nesnellik ve güvenilirliği olmalıdır. Tahmini ve özel değerlendirilmelerin kullanılmasından kaçınılmalıdır¹¹⁹.

5.5.4. Benchmarking Türleri

Benchmarking'in izlenebilecek dört ayrı türü ve bunların her birinin kendine özgü hedefleri olduğu görülmüştür¹²⁰.

- Rekabetçi benchmarking
- İşbirliğine dayalı benchmarking
- Ortaklığa dayalı benchmarking
- İşletme içi benchmarking

5.5.4.1. Rekabetçi Benchmarking

Rekabetçi benchmarking, işletmenin işlevlerinin, süreçlerinin, didinmelerinin, ürün yada hizmetlerinin rakip işletmelere göre ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi

¹¹⁸ Harrington, *Ön.ver.*, s.22

¹¹⁹ Akal, Z. "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri " , Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayı,1995, s. 99-100.

¹²⁰ Rober Boxwell, Jr.*Benchmarking for Competitive Advantage*,McGraw-Hill,Inc.,Newyork,1994,s.30

olacak yada en azından rakibinden daha iyi olacak biçimde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir¹²¹.

Rekabetçi benchmarking, benchmark çeşitleri arasında gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü rakip işletmeler genelde benchmarking projesini yürüten takıma yardımcı olma isteğinde değildir. Benchmarking sürecinin neredeyse en can alıcı bölümü olan veri toplama işi, eğer hedef işletme bir rakip ise, çok daha zor olacaktır.

Bir rakibin iç süreçleri hakkında anlamlı bilgiler elde etmek hiç de kolay değildir. İş dünyası yayınlarında yada mesleki kitaplarda yer alan bilgilerse, çoğu durumda tarihsel bilgiler olacaktır. Çok büyük olasılıkla, basılıp yayımlanmış herhangi bir yayında bu türden bir bilgiye rastlandığı sırada, rakip firma o süreci çoktan daha da ileri bir noktaya ulaştırmış olacaktır. Ham veri ve ayrıntılı çözümlenme ancak işyerine yapılacak kapsamlı bir gezi ve söz konusu süreçleri uygulayanlarla girişilecek özgül tartışmalarla elde edilebilir¹²².

Rekabetçi benchmarkingde rakiplere ilişkin olarak bilinmek istenenlerin bir listesi yapılmalıdır. Listede yer alan bilginin bir bölümü tümüyle elde edilebilir olacaktır. Geri kalanların çoğunluğu da doğru bir şekilde kestirilebilir olmalıdır.

Bilgi yalnızca kullanılabilirse güç demektir. Rakiplere ilişkin veri toplama ve analiz etme zaman alıcı bir süreçtir. Bir çok benchmarking çalışması bilgi yetersizliği yüzünden başarısızlığa uğramıştır. Bunun nedeni ise yöneticilerin bilgileri tam olarak sağlayamaması ve gerektiği gibi kullanamamasıdır.

5.5.4.2. İşbirliğine Dayalı Benchmarking

Bu yöntemde bir takım didinmeleri benchmarking yolu ile gerçekleştirmek isteyen işletme, bu konuda alanında en iyi olan işletmeye gider ve bilgilerini

¹²¹Hoffherr, Glen D., John W. Moran, Gerald Nodler, **Breakthrough Thirling in Total Quality Management**, PTR Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994, s. 20.

¹²² Fisher, **Ön.ver.**, s.17.

paylaşmaya istekli olup olmadığını öğrenir. Karşı işletme bilgileri paylaşmayı istiyorsa, sağlıklı bir bilgi alışverişi ile benchmarking gerçekleştirilebilir.

İşbirliğine dayanan benchmarkingde hedef işletme rakip olmadığı için işbirliği sağlamak daha kolaydır. İşbirliğine dayalı benchmarking çeşidinde bilgi akışı genellikle hedef işletmeden öbürüne doğru olmakla birlikte, kimi durumlarda benchmarking yapan işletme de hedef işletmeye bir takım fikirler verebilir¹²³.

Bu yöntemin hedefi, sizinle aynı alanda rekabet etmeyen ama kendi sektörlerinin liderleri olan kuruluşların sizinkilerle birebir karşılaştırılabilecek süreçlerini irdelemektir. Bir kez bir inceleme yapıldıktan sonra, sizin yürürlükteki sisteminizden daha etkili olduğu görülen süreçleri kendi süreçlerinizde uygulayarak istenilen geliştirme başarılabılır¹²⁴.

5.5.4.3. Ortaklığa Dayalı Benchmarking

Bu tip benchmarking de bir grup işletme bir araya gelerek belirli bir sürecin gerçekleştirilmesi konusundaki bilgilerini paylaşırlar. Örneğin bir fast food mağazasının hızlı pişirme ve paketleme süreçleri, bir posta kuruluşunun dağıtım alanı gibi ayrı sektör kuruluşlarının birbirlerine benzeyen süreçler uyguladıkları ortaya çıkabilir.

Geliştirilmek istenen sürece göre, birbirinden farklı bir çok sektörde, birçok türden kıyaslama ortağı aynı anda araştırılabilir.

5.5.4.4. İşletme İçi Benchmarking

İşletme içi benchmarking, aynı işletme içindeki bir bölüm yada başka bir bölümdeki başarının karşılaştırılmasını içerir¹²⁵.

¹²³ Boxwell, **Ön.ver.**, s.30.

¹²⁴ Fisher, **Ön.ver.** s.18

¹²⁵ Pat Barber, **Benchmarking The Ultimate Resource, Apics The Performance Advantage**, June, 1994, s. 28.

Bu benchmarking çeşidi, ortaklığa dayalı benchmarking yönteminin işletme içine uygulamasıdır. Özellikle büyük işletmelerde, işletme içerisindeki en iyi uygulamalar belirlenir ve buna ilişkin bilgiler işletmenin başka birimlerine dağıtılır.

İşletme içi benchmarking, genelde büyük işletmelerin işletme dışında inceleyecekleri benchmarking projelerinin belirlenmesinde ilk adım olarak kullanılmaktadır. Bunun birkaç nedeni vardır. Birincisi, benchmarking takımı çalışacakları proje üzerinde yoğunlaşarak temel bilgilerini geliştirme yoluyla, öğrenme eğrisini geliştirirler. İkincisi, benchmarking takımı, hedef işletmelerle görüşmede bulunurken bu işletmelerin yöneticilerinden daha fazla bilgi sağlayabilir. Hedef işletme ile görüşürken bilginin bir yandan bir başkasına akması yerine, karşılıklı olarak akması ve görüşmelere daha fazla bilgi ile katılım, benchmarking uygulamalarının başarısını arttırır¹²⁶.

5.5.5. Benchmarking'in Uygulama Aşamaları

Benchmarking, şu andaki işletme uygulamalarını dünya çapındaki işletmeler tarafından kullanılan en iyi uygulamalarla karşılaştırır. Denenmiş ve doğruluğu ispat edilmiş fikirlerin ilgili işletmenin gelişmesi, ilerlemesi ve yenilenmesi için uygulanmasına yardımcı olur¹²⁷.

Benchmarking tekniği ile karşılaştırma yaparken, izlenmesi gereken aşamalar mevcuttur. Aşamalar şu şekilde sıralanabilir.

- **Kararlaşdırılacak fonksiyonların tanımlanması:** Kararlaşdırılacak birim maliyet, envanter hareketleri, hizmet istekleri, müşteri memnuniyeti veya belirli bir fonksiyona sahip herhangi bir diğer ürünü kapsar. İşletmenin

¹²⁶ Min Hua LU-Christian N. Madu, Chu- hua KUEI-Dena Winokur, "Integration OFD, AHP anda Benchmarking in Strategic Marketing", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1994, Volume 9, No:1, s.45.

¹²⁷ Smith, G. A., D. Ritter, III. W.P. Tuggle, *Benchmarking Temel Sorular*, İngilizceden çeviren: S. Gezgen, Bizden Haberler, Nisan, 1994, s.5-6.

herbir fonksiyonu fiziksel yarar, düzen yada hizmet olarak bir ürün verir. Bütün ürünlere benchmarking uygulanabilir.

- **Üstün uygulayıcıların seçimi:** Benchmarking sektörü ne olursa olsun, lider işletmeler yada oraganizasyonlara karşı yönetilebilmesine rağmen rakipler yada endüstri liderleri benchmark yapılacak belli başlı adaylardır.
- **Verilerin Toplanması ve Analizi:** Rakiplerden veri toplamada bir çok yöntem vardır. Endüstri liderleri veya rakip işletmeler hakkındaki bilgi kaynaklarının tanımlanması çok önemli bir görev olabilir. Neyse ki birçok yönetici zaten bilginin önemli miktarlarını sağlayacaktır. Müşteriler rakiplerin ürünleri, hizmeti, fiyatı ve diğer nitelikleri hakkında bilgiyi önceden sağlayabilirler. Diğer kaynaklar aynı zamanda işletme işgörenleri, tedarikçiler ve dağıtımçılarıdır. Gazeteler, dergiler, iş dergileri, yönetim yayınları, işletme yıllık raporları, işletme yayınları, profesyonel toplantılarda düzenleyiciler ve danışmanlarda değerli bilgiyi sağlar. İşletmeler kendi ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak metod yada metod bileşimini seçmelidirler.

Analiz, işletmenin su andaki süreçlerini ve aynı zamanda karşılaştırılan işletmelerin süreçlerinin tam olarak anlaşılmasına dayandırılmalıdır. Veri yalnızca sonuçlara bakmaktan daha çok süreçler ve uygulamalar üzerinde yoğunlaşmalıdır. Fonksiyonu en iyi şekilde gerçekleştiren işletmenin fonksiyonları ile işletmenin kendi fonksiyonlarının karşılaştırılması performans farklarını tanımlayacaktır. Eğer analiz işletmenin karşılaştırılan işletmeden daha iyi performans gösterdiğini ortaya koyarsa, bu üstünlüğü sürdürecektir yolları tanımlayabilecektir.

- **Performans Amaçlarının Saptanması:** İlerleme için operasyonel amaçlar saptamak yeni süreçler ve uygulamalar içeren dikkatli bir planlama gerektirir. Bütün organizasyonel düzeyler için bulgular açıkça iletilmelidir. Bu amaçlara ulaşmak için alışılmış süreçler ve uygulamalar

ve performans düzeylerinde anlaşmak ve bulguları karşılaştırıp değerlendirmek için işgörenlere yeterli süre tanınmalıdır. Performans amaçları ve en iyi uygulamaların seçimi fonksiyonel işletme ve operasyonel planlarla bağdaştırılmalıdır.

- **Planların uygulanması ve sonuçların izlenmesi :** Benchmarking, üstünlük sağlamak için performansı geliştirme aracı olarak düşünülmelidir. Saptanmış amaçlara ulaşmak için harcanacak çabayı periyodik olarak ölçme ve uygulamayı gerektirir. Eğer amaçlara ulaşılmazsa düzeltici eylem yapılır. Rakip çevredeki değişiklikleri karşılayabilmek için müşterilerin bakış açısını güncelleştirip, yeniden ayarlama için koşulları değiştirmek gereklidir. Amaçlar doğrultusunda ilerleme planının uygulanmasını sağlayacak geribildirim desteklemek amacıyla raporlanmalıdır. Ek olarak, bu geribildirim aynı zamanda yeni performans hedefleri saptamada yardımcı olacaktır¹²⁸.

5.5.6. Benchmarking'in Yararları ve Sakıncaları

Benchmarking, denenmiş başarılarından örnek alınmasını sağlayabilir; işletme içinde oluşmuş işletme körlüğü nedeni ile görülemeyen fırsatların görülmesini sağlayabilir, en iyiye yönelik bir güdülenme ortamı sağlayabilir ve böylelikle değişime karşı direnç kırılabilir. Bu konudaki engellerden biri işletme içi yetersizliktir. Bu engel, işletme körlüğü, yönetimde yıpranma, personel niteliksizliği vb. nedenlerle oluşur. Bu engeli aşmanın yolu eğitim ve danışmanlık hizmetleri satın almaktır. Bir başka engel bilgi edinme güçlüğüdür¹²⁹.

Benchmarking çabalarının sonuçları bir çok somut yarar sağlar. Benchmarking işletmelerde cesur fakat yine de erişilebilir hedefler ortaya koyar ve işletme

¹²⁸ Shetty, Y. K., *Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance*, Long-Range Planning, CXXVI S.1. 1993,s. 40-41.

¹²⁹ Baş, İ.M. "Şirket Rekabet Gücünü Ölçme ve Geliştirmede Bir Araç;Benchmarking", *Tekstil/ İşveren Dergisi*, Sayı 199, Mayıs 1996, s.32.

içinde müşteri hizmetlerindeki eksikliklere ışık tutar. Benchmarking projesinde, işletmeler müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için bir başka işletme ile işbirliği yapıp eşleşirken her iki işletme de ana iş süreçlerini yürütebilmek için gerekli olan bilgiyi elde ederler. Benchmarking, aynı zamanda dünya çapındaki bir performansı sürdürebilmek için gerekli olan sürekli gelişmeyi teşvik eder. Rakiplerden bir adım önde kalabilmeyi sağlayacak yaratıcı, yenileyici fikirleri toplamak için düşük maliyetli bir yoldur¹³⁰.

Benchmarking sadece rakip olan ve rakip olmayan işletmelerin benzer süreçlerini ölçmek için belirli süreçleri tanılamakla kalmaz aynı zamanda işletmelere olumsuz durumlar için gelecek tabanlı bir çözüm sağlar. Bütün bunlara rağmen benchmarking kolay bir süreç değildir, çok sabırlı olmayı gerektirir. Verilerin güncelliğini sağlamak için devamlı bir izleme süreci gerektirir.

¹³⁰ Smith, *Ön.ver.*, s. 5.

BÖLÜM 3

SERAMİK SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİM SORUNLARINA İLİŞKİN UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren seramik işletmelerinin yönetim yapılarını ortaya koymak ve günümüzün çağdaş yönetim yaklaşımları ışığında bu işletmelerin yönetim sistemlerinin yeterliliklerini irdelemektir. Mevcut durumun tespiti ile, var olan yönetim sistemlerinin eksikliklerinin belirlenmesi ve bu sorunların ortadan kaldırılması amacıyla çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel verilerini, işletmelerin yöneticilerinden mülakat tekniği ile alınan görüşler oluşturmaktadır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket yönetimi kullanılmıştır. Anket yönetim bilimi ile ilgili olarak sorulan 14 sorudan oluşmaktadır ve Likert'in 5'li ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın kuramsal çalışmaları sırasında konunun temel esasları ele alınmıştır.

Anketler araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından, şahsen işletmelere gidilerek, yüz yüze görüşmek sureti ile yapılmıştır. Anket uygulaması yapılan işletmeler; Eczacıbaşı Vitra, Toprak Seramik, Yurtbay Seramik, Efes Seramik, İstanbul Seramik, Söğüt Seramik, Sörmaş Refrakter Sanayi, Anatolia Seramik, Termal Seramik, Söğütsen Seramik Sanayi, Güral Porselen, Kütahya Porselen ve Kümaş'tır. Araştırmanın anket uygulama aşaması sonunda toplanan anketler tek tek gözden geçirilmiştir.

3. SERAMİK İŞLETMELERİN YÖNETİM YAPISI

Bölüm 2'de öncelikle, yönetim süreci ile ilgili olarak genel bilgi verilmiştir. Daha sonra yönetimde son dönemlerde yaşanan değişimlerinin neler olduğu ve bu değişimlerin işletmeler üzerinde yaptığı etkilerin neler olduğu açıklanmıştır. Bu

bölümde ise, seramik işletmelerin yönetim yapısı ve çalışma teknikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Böylece olması gereken durumlarla ile var olan arasında farklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu farklar, aynı zamanda sektörde gereksinim duyulan yeniliklerin ve önerilecek tekniklerin belirlenmesinde önemli bir kaynak olarak kullanılmıştır.

Bu amaçla, uygulama kapsamındaki işletmelerin örgüt yapıları, karar alma uygulamaları, vizyon çalışmaları, yönetici ve işgören geliştirme çabaları ve takım çalışmasına ilişkin uygulamaları araştırılmıştır.

3.1. Örgüt Yapısı

Anket kapsamındaki işletmelerin tümü, fonksiyonel örgüt yapısında sahiptir. Basit ve mantıklı bir sistem olması bakımından oldukça yaygın olarak kullanılan bu yapı; işletme büyüdükçe yetersiz kalmaktadır. Bunun yanında, sorunlara sadece kendi işlevi açısından bakmayı ifade eden "dar görüşlülük" adı verilen bir sorunda neden olmaktadır. Ancak farklı bölümlerden ve farklı uzmanlık alanlarından oluşan bireylerin meydana getirdiği takımlar, bu sakıncaları ortadan kaldırmaktadır. Uygulama kapsamındaki işletmelerde %80 oranında takım çalışması yer alması, bu sakıncayı ortadan kaldıracak düzeydedir.

3.2. Karar Alma

Karar alma, belirli bir amaca ulaşmak için alternatifler arasında en etken ve en verimli alternatifin seçilmesidir. Yöneticinin liderlik işlevi görevi gözaradı edilirse, yönetici karar alıcıdır. Diğer bir deyişle, yöneticinin en önemli görevi karar almaktır. Ancak, kararlar nitelik ve işletme üzerindeki etkisi bakımından oldukça farklı özellikler göstermektedir. Kimi kararlar, sürekli alındığı için belirli bir kalıba konulmuştur. Bu tür kararlar için her seferinde aynı sistem yeniden çalıştırılmaktadır. Bununla birlikte bazı kararlar, her zaman karşılaşılmayan, zor, belirli bir standart çözümü olmayan kararlardır. Stratejik kararlar olarak tanımlanan bu tür kararların doğru alınması, işletmenin geleceği bakımından oldukça önemlidir. Taşıdıkları önem bakımından bu tür kararların alınmasında, değerlendirilme süreci büyük bir önem taşımaktadır. Yönetim piramidinin üst basamaklarına çıkıldıkça, yöneticilerin sorumlulukları artmaktadır. Üst

yöneticiler, stratejik nitelikte kararlar aldıkları için işletmenin geleceğinin tayin edilmesinde büyük bir sorumluluk taşımaktadırlar. Kararın önem derecesi arttıkça, üstlenilen sorumluluğun derecesi de artmaktadır. Yöneticilerin bu tür kararlara gereken önemi verebilmesi ise, günlük ve rutin işlerden sıyrılmasına bağlıdır. Bu ise “yetki devri” kavramının karşımıza getirmektedir.

Yetki devri, işletmedeki işleyiş konusunda önemli bir bilgi vermektedir. Yetki devrine gidilen işletmelerde, hem yöneticiler günlük işlerin ötesine geçebilmekte hem de astların yetiştirilmesi sağlanmaktadır. Buna karşın, yetki devrinin olmadığı işletmelerde, astların sadece kendilerine verilen emirleri yerine getiren bir araç olarak görev yapmaktadırlar, yöneticiler ise çok yoğun bir günlük programı yetiştirmek için normalin üstünde bir performans göstermek zorunda kalmaktadır. Belge imzalamak için yöneticilerin kapısında bekleyen astların çokluğu, yetki devrine gidilmediğini gösteren en önemli delil olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uygulama kapsamındaki seramik işletmelerinin %53,3'ü merkezi karar alma uygulamasını benimsemektedir. Bu oran, bu işletmelerin çağdaş işletmelerin en belirgin özelliği olan “tam katılım ve yetki devri” ve “yalın organizasyon” yapısına sahip olması için gerekli alt yapıya sahip olmadığını göstermektedir.

Yetki devretmekten korkan yöneticilerden oluşan bir işletmeden, personelin güçlendirilmesinden ve çalışanların katılımından söz etmek oldukça zordur. Çağdaş yaklaşımların en önemli ortak özellik, “üst yönetimin desteğine olan gereksinimleri”dir. Diğer bir deyişle, çağdaş yaklaşımların uygulanması her şeyden önce, üst yönetimin kendini değiştirmeye hazır olmasına bağlıdır.

3.3. Vizyon Uygulamaları

Vizyon, işletmelerin ulaşmak istedikleri çekici bir gelecektir. Paylaşılan vizyonun varlığı, personeli önemli saydığı bir amaç doğrultusunda faaliyet göstermesini sağlamaktadır. Vizyona sahip bir işletmedeki tüm birimler, işletmenin ulaşmak istediği noktaya doğru topyekün hareket etmektedir.

Seramik işletmelerinde vizyon uygulamalarının ne düzeyde olduğu araştırıldığında, ortaya çıkan sonuç ya böyle bir çalışmanın olmadığı ya da gereği gibi yerine getirilmediğidir. İşletmenin vizyonunun ne olduğu sorulduğunda şu cevaplar alınmıştır:

- Vitra'yı bir dünya markası haline getirme
- Rekabetçi yapılanma piramidi
- Kalite, servis, maliyet
- En kaliteli mamulü, minimum maliyetlerle gerçekleştirmek
- İhracata yönelik üretim yapmak ve bu amaç için gerekli şartları işletme çalışmasına yansıtmak

Verilen cevaplar, vizyon yönetimi açısından incelendiğinde bu ifadeler içinde sadece Vitra'nın bilinçli bir vizyon çalışmasına sahip olduğu görülmektedir. Diğer işletmelere bakıldığında, bu çalışmanın sadece sözde kaldığı görülmektedir. Bir aracı hiç kullanmamak, hatalı kullanmaktan daha iyidir. Vizyonun anlamını kavramdan, sadece moda bir kavram olarak görmek ve altyapı çalışmalarını gerçekleştirmeden bir vizyon tanımlamak işletme için çok daha olumsuz bir sonuç ortaya çıkaracaktır. Vizyon çalışması hiç yapılmamışsa, işe başlanması halinde çok önemli adımlar atılabilir. Ancak, yetersiz bir vizyon çalışması, yöneticileri yanılgıya düşürecek, bu alandaki değişimleri izlemesine engel olacaktır. Bu nedenle, bu işletmelerde tanımlanan vizyonlar, en kısa sürede gözden geçirilmeli ve amacına ve içeriğine uygun olarak yeniden tanımlanmalıdır. Bu haliyle, vizyondan beklenen yaratıcılığın, heyecanın ve bütünlüğün sağlanması olanaklı değildir.

3.4. Personel ve Yönetici Yetiştirme Çabaları

Personel güçlendirme, yönetimin hızla değiştiği günümüzde, oldukça önemli bir yer kazanmaktadır. Çünkü işletmelerin başarısı, hızlı ve doğru karar alabilme yeteneği ile ölçülmektedir. Karar alma yetkisi ve yeteneği ile donatılmamış personel, her işlem için üst yönetim onayını beklemek zorunda kalacaktır. Bu

gecikme, hem vakit kaybına hem de personelin kendine olan güveninin en aza inmesine neden olacaktır. Astına güvenmeyen yönetici ise, her işlemi tekrar tekrar gözden geçirmek zorunda kalacak; bunun sonucunda ise ayrıntılara boğularak asıl görevi olan stratejik planlama için yeterince zaman ayıramamasına neden olacaktır. Bu süreçleri geliştirme ise personel güçlendirme kavramını çıkarmaktadır.

Araştırmaya konu olan işletmelerde görüşülen yöneticilere, “personeli güçlendirme” alanında yapılan çalışmaların neler olduğu sorulduğunda, sadece Vitra işletmesinde bilinçli bir çaba olduğu cevabı alınmıştır. Diğer işletmelerde, bu alanda herhangi bir çaba olmaması; bu konunun öneminin henüz bu işletmeler tarafından fark edilmediğini göstermektedir. Bu çağdaş yönetim uygulamaları için alt yapı oluşturma konusunda önemli bir eksikliklerdir.

Yönetici geliştirme çabaları, işletmeler için oldukça önemlidir. Yönetici yetiştirme çabaları; “Yöneticiniz bir gün kalp krizi geçirirse; yerine kimi getirirdiniz ?” sorusu ile başlamaktadır. İşletme içinden mi yoksa dışarıdan mı yönetici seçilmelidir ? Dışardan yönetici atanması, işletme içinde huzursuzluklara yol açmaktadır. Çünkü, bireyler parasal ödüllerin yanında tanınma, yükselme ve kariyer yapma gibi psiko-sosyal ödüllere de önem vermektedir. Yükselmek isteyen eleman, eleman açığı doğduğu andan itibaren yükseleceği beklentisi içerisine girmektedir. Bu beklenti içerisindeki bireylerin, dışardan atanan bir yöneticiyi kabul etmeleri oldukça zordur. Ancak, işletme içinden terfi edilebilmesi için yeterli elemanlara sahip olmak gerekmektedir. Bu zorunluluk ise, “yönetici geliştirme” çabalarını ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler, “yönetimi devretme krizi” yaşamamak için, ileride yönetici olarak değerlendirilebilecek adayları bir program dahilinde eğitmelidir.

Uygulamaya konu olan işletmelerin %40,7’si, içerden yönetici seçme yöntemini kullanmaktadır. %6,8’i dışardan yönetici seçme yoluna gittiğini ve %46,7’si her iki yöntemi de kullandığını ifade etmektedir. Dışardan yönetici alma yoluna gitmeyen işletmelerin hepsi, yönetici geliştirme programları olduğunu ifade etmiştir. Her iki kanaldan da yönetici alan işletmelerin biri hariç hiçbirinde, yönetici geliştirme çabaları yer almamaktadır. Buradan, bu işletmelerde yönetici

yetiştirmek için herhangi bir çaba olmadığı ve yönetici gereksinimi doğduğu an öncelikler, işletme için aday arama yoluna gidilmekte olduğu; eğer yeterli bir eleman yoksa dışardan eleman alma yoluna gidildiği sonucu çıkarılabilmektedir. Ancak bu durumda da, yükselme beklentisi içinde olan ast, büyük bir hayal kırıklığı yaşayacak ve yetersiz bulunduğu görüşünün yarattığı olumsuz bir ruh haline kapılacaktır. Sonuçta bu işletmelerde de, dışardan eleman almanın yarattığı olumsuzluklar kendini göstermektedir.

Yönetici geliştirme çabalarının olduğunu ifade eden işletmelerden sadece bir tanesi, bu çalışma için uzman bir kuruluştan yardım aldığını belirtmiştir. Bu işletmede, PYS (Performans,yetenek ve sistem), eğitim desteği ve yetkinliklere dayalı yönetim uygulaması şeklinde yöntemler kullanıldığı belirtilmiştir. Diğer işletmelere ne tür yönetici yetiştirme yöntemler kullanıldığı sorulduğunda; ya teknik olarak belirli bir yöntem kullanmadıkları ya da ünvan, maaş yükseltmesi, prim gibi teknikler kullanıldıklarını belirtmişlerdir. Ancak bunlar yönetici yetiştirme çabalarından ziyade, motivasyon teknikleri olduğu göz önünde bulundurulursa yönetici yetiştirme çabalarının sistematik bir şekilde yürütülmediği söylenebilmektedir. Bu ise, işletmenin geleceği ile ilgili stratejik çalışmaların yetersiz olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

3.5 Proje grupları

Grupla çalışma teknikleri ve takım tabanlı organizasyonlar, günümüzde başarının temel aracı olarak görülmektedir. Bunun sebepleri arasında, şu maddeler sıralanabilir:

- Yöneticiler, işler karmaşıklaştığıça her işe yetişemez duruma gelmektedirler. Bunun sonucunda, her işi tek başlarına yapmaya çalışmak yerine “yönetim, bir ekip işidir” görüşünü uygulamak zorunda kalmaktadırlar.
- Doğru karar verilmesi için, konunun bir çok boyutunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, disiplinler arası yaklaşımlar kullanılması gerekmektedir. Bu ise, değerşik uzmanlık alanlarından bireylerin bir araya gelmesini zorunlu kılmaktadır.

- Gruplar, bireylere göre sorunun kaynaklarının çok daha kısa sürede saptamaktadır.
- Grup kararlarının uygulanmasında, direnişler çok daha az görülmektedir.

Takım çalışmaları, kalite kontrol çemberleriyle, sistematik bir yapıya ulaşmıştır. Zaman geçtikçe, bu yapı geliştirilerek; çağdaş çalışma takımları, çapraz fonksiyonel takımlar ve kendi kendini yöneten takımlara dönüşmüştür. Bu gruplar, ürün kalitesinin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi konusunda önemli sonuçlar sağlamaktadır.

Bu amaçla, uygulama kapsamındaki işletmelerin takım çalışması konundaki uygulamalarının neler olduğu araştırılmıştır. Bu işletmelerin %80'i takım çalışmasını uyguladığını ifade etmektedir. Bu gruplar, mühendis, uzman, danışman, üst yönetici, orta kademe ve alt kademe yöneticileri yer almaktadır. Ancak, bu durum işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Kimi işletmelerde, bu kişilerin hepsi grupta yer alırken; kimilerinde ise bir kaçı yer almaktadır. Ancak, mühendis-uzman ya da mühendis-orta kademe yöneticisi-üst kademe yöneticilerinden oluşan gruplar daha yaygındır. Bu gruplar, fabrika müdürü, proje lideri tarafından göreve çağrılmaktadır. Grup, yine bu birimlere karşı sorumludur. Bu grupların görev ve yetkileri; genel müdür yada üst yönetim tarafından belirlenmektedir.

İşletmelerin %80'inde takım çalışmasının yer alması, takım çalışmasının önemli ölçüde benimsendiği anlamına gelmektedir.

4. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada, yöneticilerin çağdaş yönetim kavramlarının ne ölçüde benimsediğini ortaya koymak üzere anket düzenlenmiştir. Bu anket; ilk bölümün kişisel bilgiler; ikinci bölümü ise yöneticilerin yönetimle ilgili düşünceleri olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Anket soruları EK-1'de sunulmuştur.

4.1. Ankete Katılanların Kişisel Özellikleri

Ankete katılanların öğrenim düzeyi, yaş ve cinsiyetine ilişkin olarak özellikleri aşağıda verilmiştir.

4.1.1 Öğrenim Durumu

Ankete katılanların %66,7'si lisans ve % 33,7'si ise yüksek lisans mezunudur.

4.1.2. Yaş Durumu

Ankete katılanların %13,3'ü 21-30 grubunda, %66,7'si 31-40 yaş grubunda ve %20'si 41-50 yaş grubu içerisinde. Görüleceği üzere, yöneticilerin %80'i yaş bakımından oldukça gençtir. Genç ve eğitim düzeyi yüksek yöneticiler, günümüzün gerektirdiği değişime açık ve vizyon sahibi dönüştürücü lider özelliklerini sergileme konusunda daha başarılı bir grafik göstermektedir.

4.1.3 Cinsiyet

Ankete katılanların %73,3'ü erkek; %26,7'si ise kadındır.

4.1.4. Kıdem

Ankete katılan yöneticilerin orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşmaktadır.

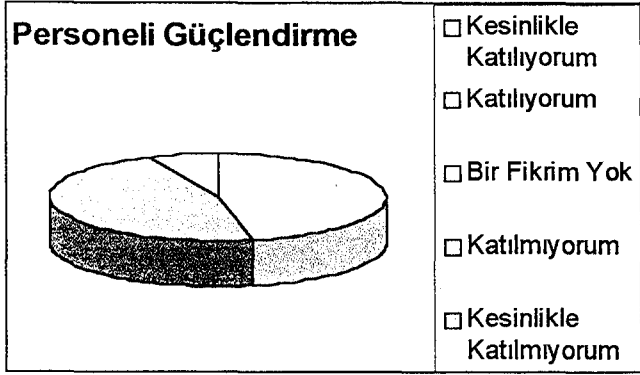
4.2. Yönetime İlişkin Görüşleri

Ankette, yöneticilerin çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimseme derecelerini ölçmek için 14 soru sorulmuştur. Sorular ve verilen cevapların yüzdeler şu şekildedir:

SORU 1: YÖNETİMİN EN ÖNEMLİ AMACI “ASTLARIN KENDİLERİNİ YÖNETECEK KADAR DONANIMLI HALE GELMELERİNİ SAĞLAYACAK BİR YÖNETİM SİSTEMİ KURMAKTIR”

Bu soruyla yöneticilerin, çağdaş işletmelerin özellikleri içerisinde belirtilen “**tam sorumluluk ve yetki devri**”ni gerçekleştirebilmek için, personelin güçlendirilmesine ne kadar önem verdiğini ölçmek amaçlanmıştır.

Ankete katılanların %46,7'si bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %46,7'si ise katıldığını belirtmiştir. %6,6'si ise katılmadıklarını belirtmiştir.

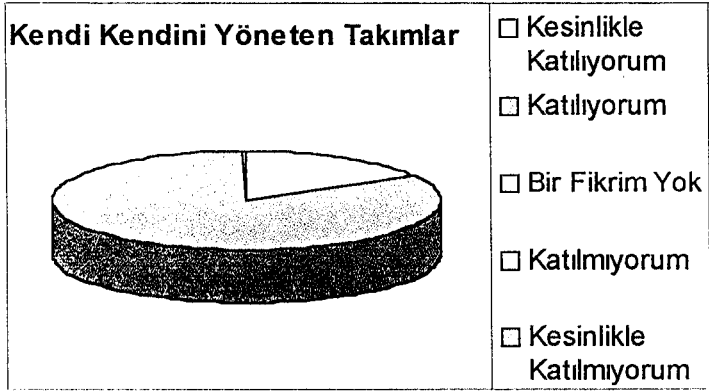


Bu ifadeye verilen cevapların %93,4'ün olumlu olması, yöneticilerin yaptıkları işlerle ilişkili olarak bireylerin sorumluluk alması gerektiğine inandıklarını göstermektedir. Empowerment'in temel prensibi olan "iş, en iyi yapan kişi geliştirir" görüşünün uygulanabilmesi, yöneticilerin personeline güvenmesine ve onların kendisini yönetecek kadar donanımlı hale getirilmesine bağlıdır. Bu soruya verilen yanıtlar, empowerment için yeterli bir alt yapı olduğunu göstermektedir.

SORU 2 : YÖNETİMİN EN ÖNEMLİ KAYNAĞI "KENDİ KENDİNİ YÖNETEN GRUPLARDIR"

Bu soruyla, seramik işletmelerinde takım çalışmasına ve takımlara sağlanan özerkliğine ne kadar önem verdiklerini ölçmek amaçlanmıştır.

Ankete katılanların %13,3'si bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %66,7'si ise katıldığını belirtmiştir. %20'si ise katılmadıklarını belirtmiştir.

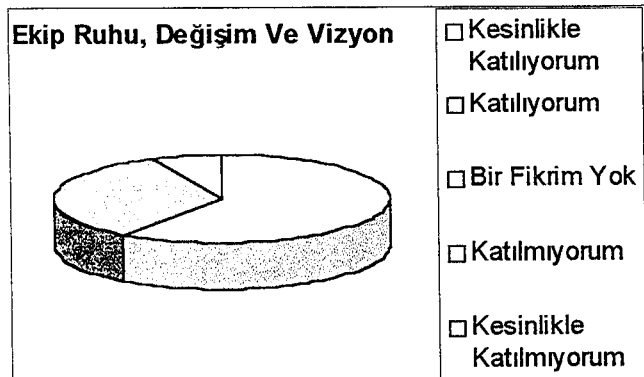


Bu soruya verilen yanıtlar, bu işletmelerde takımların sağladığı üstünlüklerin, yöneticiler tarafından bilindiğini ve takım çalışmasının yönetimin en önemli araçlardan biri olduğunu kabul edildiğini göstermektedir.

%20 oranında olumsuz görüşler ise, sektördeki işletmeler arasındaki yönetim düzeyleri arasındaki farklılığı ifade etmektedir. Çünkü, daha öncede belirtildiği üzere seramik sektöründe büyüklü küçüklü bir çok işletme yer almaktadır. Büyük işletmeler, sektörün öncülüğü yapmakta ve çağdaş işletmelerin özelliklerini sergilemekte; buna karşın, küçük işletmeler hala yöneticinin otoritesine ve üstünlüğüne dayanan geleneksel işletmecilik yöntemleriyle yönetilmeye devam etmektedir. Bu işletmeler, takım çalışması ile ilgili olarak henüz yeterli bir bilince sahip değildir.

SORU 3 : ASTLARIMI YÖNLENDİRDİĞİM MEKANİZMANIN ANAHTAR SÖZCÜĞÜ “EKİP RUHU, DEĞİŞİM, VİZYON VE SÜREKLİLİKTİR.”

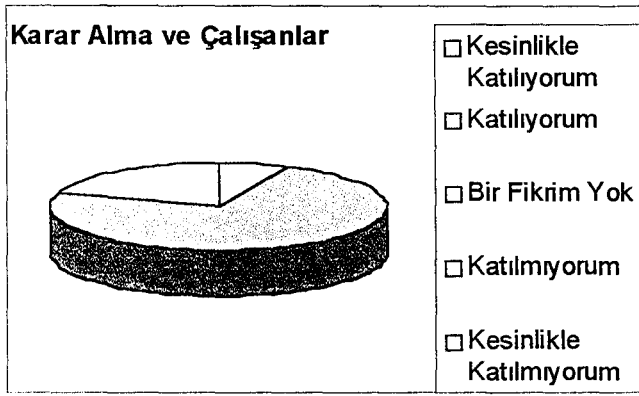
Ankete katılanların %60'si bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %33,3,'si ise katıldığını belirtmiştir. %6,7'si ise fikrinin olmadığını belirtmiştir.



Bu ifade, yöneticilerin “vizyon, değişim ve ekip ruhu” kavramlarının önemini fark edildiğini göstermiştir.

SORU 4: “KARAR ALMA” VE “ÇALIŞANLAR” ARASINDAKİ İLİŞKİ İLE İLGİLİ OLARAK: “ÇALIŞANLAR KARAR ALMADA YETERLİ BİLGİYE SAHİPTİR. YÖNETİCİLER, ÇALIŞANLARIN NASIL BİR EĞİLİM GÖSTERDİKLERİNİ SAPTAMALIDIR” YAKLAŞIMINI KULLANIRIM.

Ankete katılanların %6,7’si bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %73,3, si ise katıldığını belirtmiştir. %20’si ise katılmadığını belirtmiştir

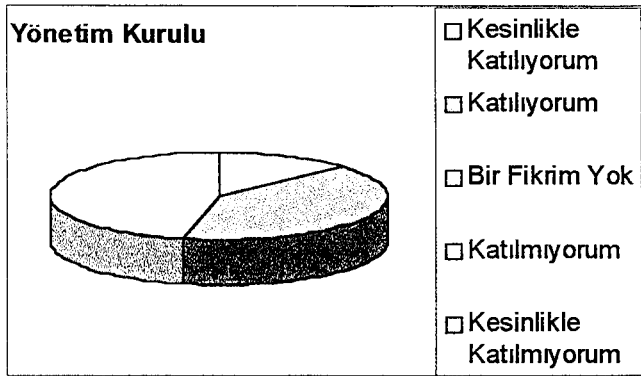


Bu soruya verilen yanıtlar, diğerlerine göre daha olumsuz bir yapı sergilemektedir. Daha önceki sorularda, “çalışanlar kendi kendilerini yönetecek kadar donanımlı olmalıdır”, “yönetimin temeli kendi kendini yöneten takımlardır” görüşleri büyük bir kabul görürken; “astlar karar almak için yeterli bir bilgiye sahiptir. Yöneticiler sadece, çalışanların karara nasıl bir eğilim gösterdiklerini saptanmalıdır” görüşünün benimsenmemesi bir çelişki olarak kabul edilebilir. Ancak genel olarak yöneticiler, astlarının bilgili ve donanımlı olmasını tercih etmekte; işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi ve yetki devrine gidilebilmesi için astlarının güçlendirilmesi gerektiğini kabul etmekle birlikte, tam olarak karar alma yetkisini devretmek istememektedirler. Diğer bir deyişle, karar alırken katılımcı yönetim tarzını tercih etmekte; buna karşın “delege eden yönetici” tarzını uygulanabilesi için kendilerini hazır hissetmemektedirler.

SORU 5: İŞLETMENİN YÖNETİM KURULUNA ÜYE SEÇERKEN EN ÖNEMLİ KRİTER OLARAK “SERAMİK SEKTÖRÜNDE DENEYİMLİ OLMASINA” DİKKAT EDERİZ.

Çalışmanın uygulama bölümünde belirtildiği üzere, seramik işletmelerinde yönetim kuruluna üye seçilirken, seramik sektöründe deneyimli olmasına dikkat edilmediği; bunun sonucunda ise, yöneticilerin karar alırken sektörün yapısını gözardı etmelerine neden olduğu belirtilmiştir. Bu soruyla, uygulama kapsamındaki işletmelerde, mevcut durumun ortaya konması amaçlanmıştır.

Ankete katılanların %13,3’si bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %40,’si ise katıldığını belirtmiştir. %53,3’si ise katılmadığını belirtmiştir



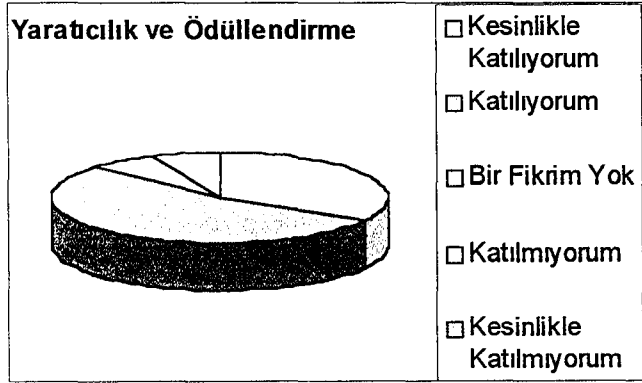
Bu soruya verilen yanıtlar, teori bölümünde yer alan hipotezi desteklemektedir. Ankete katılanların, %53,3’nün olumsuz cevap vermesi, bu durumu ifade etmektedir. Bilindiği üzere, yönetim kurulu stratejik nitelikte kararlar almaktadır. Stratejik kararlar, işletmenin geleceğini yönlendiren, karmaşık, bir defaya özgü ve programlandırılmamış kararlardır. Stratejik kararlarda hata yapılması, işletmenin geleceğini önemli ölçüde tehlikeye sokulmasına neden olmaktadır. Bu konu da yaşanan bir diğer sorun ise zaman kısıtıdır. Çünkü yöneticiler, hem doğru hem de hızlı karar almak zorundadır. Doğru karar vermek için uzun bir değerlendirme süresinin kullanılması, bazen kararın başarısızlığını belirleyen en önemli faktör olmaktadır. Doğru ve hızlı karar almak ise, işletmenin mevcut durumunun ve işletmenin içinde faaliyet gösterdiği çevrenin özelliklerinin en iyi şekilde ortaya konulmasına bağlıdır. Seramik sektörüne yabancı yöneticilerden

oluşan bir yönetim kurulu, sektörün ve işletmenin özelliklerini tam olarak ortaya koyma konusunda yetersiz kalacaktır. Bu durum, seramik sektöründe yaşanan en önemli yönetim sorunların başında gelmektedir.

SORU 6: İŞLETMEMİZDE YENİ VE YARATICI FİKİRLER HER ZAMAN DİKKATE ALINIR VE ÖDÜLLENDİRİLİR

Bu soru ile, yöneticilerin işletme çalışanlarından gelen fikirleri ne ölçüde değerlendirdikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Ankete katılanların %33,3'si bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %53,3'ü ise katıldığını belirtmiştir. %6,7'si fikri olmadığını ve %6,7'si ise katılmadığını belirtmiştir

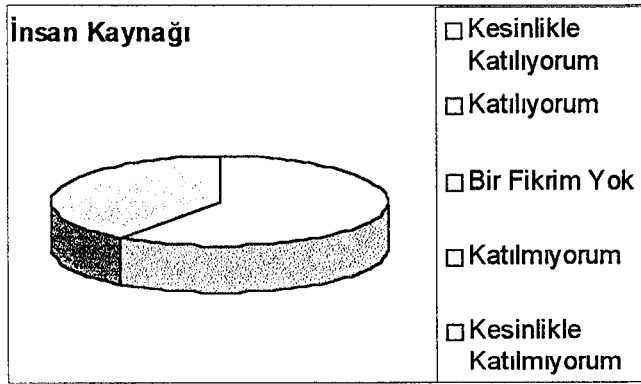


Bu soruya verilen yanıtlar da, işletme içinde bireylerin fikirlerini rahatlıkla ortaya koyabildiğini ortaya koymaktadır. Şu ana kadar verilen yanıtlar, yöneticilerin işletme içinde katılımcı bir yönetim sergiledikleri; en azından karar alırken astların fikirlerinden yararlandıklarını ortaya koymaktadır. Ancak bu yaklaşım, henüz delege eden yönetici tarzının uygulanması için gerekli olan düzeye ulaşmamıştır.

SORU 7: İŞLETMEMİZİN BAŞARIYA ULAŞMAK İÇİN KULLANACAĞI EN TEMEL ARAÇ"İNSAN KAYNAĞI"DIR.

Çağdaş yönetim uygulamalarını benimseyen işletmelerinin iki önemli odak noktaları vardır. Bunlardan birincisi, varlıklarını sürekli kılmak için mutlaka dikkate alınması gereken “müşteri beklentileri”dir. Diğeri ise, müşterinin beklentilerini karşılamak için gerekli faktörleri saptayan, bu özelliklere uygun ürünleri üretmek veya geliştirmek için gerekli programları oluşturan ve rekabette başarılı olmak için gerekli olan yaratıcı fikirleri geliştiren “insan kaynağı”dır. İşletmeler, bireyler aracılığıyla öğrenir ve “yaratıcı örgüt” olarak tanımlanan örgütler genellikle “yaratıcı bireyleri” bir araya getirebilen ve onları işletmenin amacına odaklayan işletmelerdir. Bu soru, yöneticilerin insan kaynağına bakış açısını saptamak amacıyla sorulmuştur.

Ankete katılanların %60'ı bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %40'ü ise katıldığını belirtmiştir.



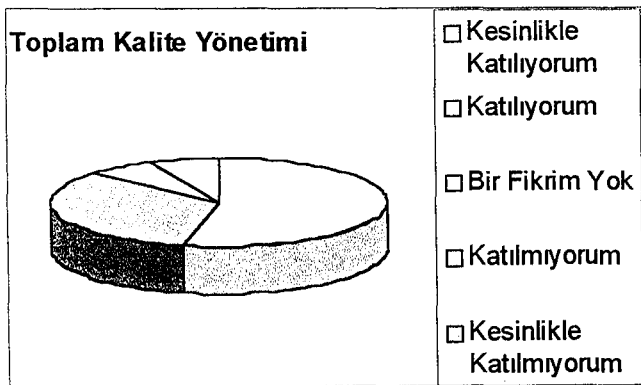
Bu konuyla ilgili olarak tam bir görüş birliği olduğu ve “insanın” diğer üretim faktörlerinden ayrı olduğunun, işletme yöneticileri tarafından fark edildiğini ifade etmektedir.

SORU 8: BİZ SADECE ÜRÜNÜMÜZÜ SATIN ALAN TÜKETİCİYİ DEĞİL; AYNI ZAMANDA İŞLETME İÇİNDE İŞLEDİĞİMİZ PARÇAYI KULLANAN BİR SONRAKİ SÜRECİ DE MÜŞTERİ OLARAK KABUL EDERİZ.

Toplam kalite yönetiminin, işletme yönetimi açısından yarattığı en önemli değişimlerden birisi de “müşteri” kavramıdır. TKY’de müşteri;” ürettiğimiz malı kullanan kişi” olarak tanımlanmıştır. Bu noktadan hareket edildiğinde, işletme içinde her bölüm, kendisinden önceki bölümün müşteri olarak kabul edilebilmektedir. Çünkü, söz konusu bölümün üretmiş ya da işlemiş olduğu parçayı, malzemeyi ya da birimi kullanmaktadır. O halde müşteri, sadece bitmiş ürünü satın alan kişi değil; aynı zamanda her bölümün kendisinden bir sonra gelen birim olarak da tanımlanabilmektedir. TKY’nin müşteri tanımının değişmesiyle, işletme içinde her birim kendisine gelen malzemeyi inceleme ve belirlediği standartlara uygun değilse geri gönderebilme olanağına kavuşmuştur. Bu ise, TKY’nin maliyetleri düşürülmesinde oldukça önemli sonuçlar veren “hatayı ayıklamak yerine, bir defada hatasız yap” ilkesinin gerçekleştirilmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Bu soru, işletmenin müşteriye bakış kavramını orta koymak ve böylece TKY uygulamalarının işletmede benimsenip benimsenmediğini araştırmak için sorulmuştur.

Ankete katılanların %53,3’ü bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %33,3’ü ise katıldığını belirtmiştir. %6,7’si bir fikri olmadığını ve %6,7’si ise katılmadığını belirtmiştir.



Bu soruya verilen “fikrim yok” cevabını olumsuz olarak kabul edilebilir. Çünkü TKY sisteminin işletmede uygulanmaya başlamadan önce bir alt yapı

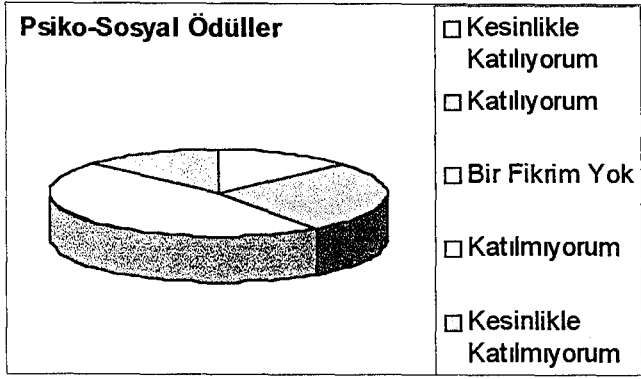
oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla, hem çalışanlara hem de üst yöneticilere eğitim verilmektedir. Bu eğitimi alan kişilerin, iç müşteri kavramı ile ilgili olarak “fikrim yok” şeklinde bir yanıt vermemeleri gerektiği noktasından hareketle; bu işletmede TKY sisteminin uygulanmadığı söylenebilir. Bununla birlikte, TKY sistemini uygulamadığını ifade eden kişilerin oranı sadece % 13,4’dür. Bu durum, TKY’nin vurguladığı müşteri kavramına sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, TKY sadece müşteri odaklılıkla ifade edilmez. Bunun yanında, üst yönetimin liderliği, takım çalışması.... Varlığı gerekmektedir. Yapılan görüşmelerde, TKY’nin unsurlarının tam olarak uygulanmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu işletmeler için, TKY’nin geliştirilmesi ve işletme içinde gerekli altyapıların oluşturulması için eğitim verilmelidir.

SORU 9 : ÇALIŞANLARI ÖDÜLENDİRİRKEN SADECE MAAŞ ARTIŞI, İKRAMIYE VE PRİM GİBİ PARASAL ÖDÜLLERİ KULLANMAK EN İYİ SONUÇLARI VERMEKTEDİR.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının geliştirdiği modellerden biri ise “*psiko-sosyal ödüllerdir*”. Bu görüşe göre bireyler, ancak belirli bir noktaya kadar parasal değerlerle güdülenebilmektedir. Bir noktadan sonra işgörenleri güdülemek için, psiko-sosyal ödüllerin kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu soruyla, hem işletmedeki güdüleme araçları incelenmek istenmiş hem de diğer sorulara verilen cevapların tutarlı olup olmadığını araştırmak amacıyla “kontrol sorusu” olarak sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların, diğer sorularla çelişmemesi beklenmektedir.

Ankete katılanların %13,3’ü bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %26,7’ü ise katıldığını belirtmiştir. %46,7’si katılmadığını ve %13,3’ü ise katılmadığını belirtmiştir.

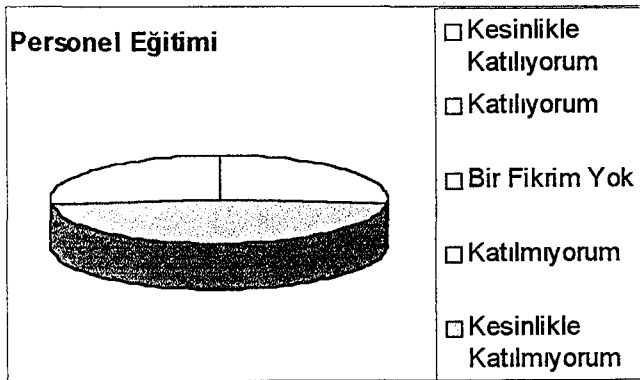


Ankete katılanların %60'nın bu ifadeye katılmamaları, şu andaki bilgileri destekler niteliktedir. Bu sorudan beklenen yanıt, çalışanların sadece parayla güdülenemeyeceğinin, yöneticiler tarafından algılandığı şeklindedir. %60'lık bir oran, bu beklentiyi karşılamaktadır. Yöneticilerle yapılan yüzyüze görüşmelerde verilen bilgilerde yöneticiler, parasal güdüleri kullanmalarının sebeplerini ülke ekonomisi ile açıklamaktadır. Türkiye'nin son yıllarda yaşadığı ekonomik krizler nedeniyle, bireylerin hayat standartlarının düştüğünü ve bu nedenle bireylerin birincil gereksinmelerini karşılamakta güçlük çekmeleri nedeniyle parasal ödüllere daha çok önem verdikleri belirtmektedirler. Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşi" yaklaşımında belirtildiği üzere, gereksinimler öncelik sırasında konulabilmektedir. Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri tam olarak karşılanmadan sosyal gereksinimlere geçilmeyeceği varsayılmaktadır. Ülke ekonomisinin bireyler üzerinde yarattığı en önemli sonuç, bireyler şu anda öncelikle birincil gereksinmelerini karşılamaya yetecek maddi olanaklara sahip olmayı tercih etme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Maddi ödülleri tercih eden %40 oranındaki yöneticilerin, bu düşünceden hareket ettiği göz önünde bulundurulursa; bu soruya verilen yanıtların, diğer sorulara verilen yanıtlarla çok fazla çelişmediğini söylemek olanaklıdır.

SORU:10 ÇALIŞANLARIN “TAKIM ÇALIŞMASI”, “TOPLANTI YÖNETİMİ” VE “PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ” İLE İLGİLİ OLARAK EĞİTİM ALMALARININ BAŞARININ ÖN KOŞULU OLARAK GÖRÜRÜM.

Teori bölümünde belirtildiği üzere, çağdaş işletmeler fiziksel varlıklarından daha çok “entelektüel kapasiteleri” sayesinde başarıya ulaşmaktadır. Diğer bir deyişle, bu işletmeler için en önemli kaynak; **“insan”**dır. Bu kaynağın işletmeye katkılarının korunması ve geliştirilmesi için ise **“eğitim”** en önemli araçtır. Çağdaş işletme olarak kabul edilen işletmelerde “işgören eğitimi” sürecin doğal bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu noktadan hareketle oluşturulan bu soruda, çalışmada adı geçen işletmelerin işgören eğitimi ve bu eğitimin içeriğiyle ilgili bakış açısını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Ankete katılanların %26,7’ü bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %46,6’ü ise katıldığını belirtmiştir. %26,7’si katılmadığını belirtmiştir.



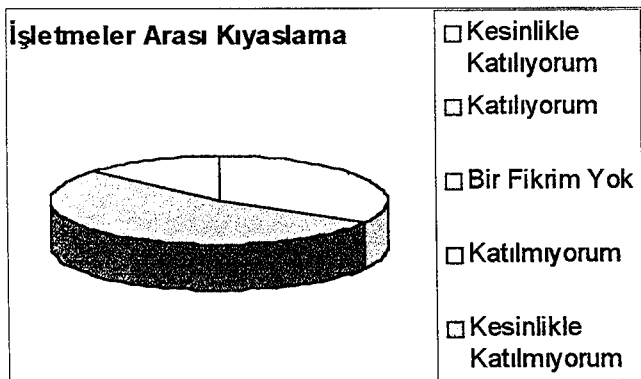
Bu yanıtlar, yöneticilerin işgören eğitimine olumlu baktıklarını göstermektedir. Ancak, %26,7’lik, bir olumsuz cevap ise göz ardı edilemeyecek kadar fazladır. Bu durum, söz konusu eğitimlerin personelin kendi kendini yönetecek kadar donanımlı hale getirilmesini amaçlayan eğitimler olmasından kaynaklanmaktadır. Şu ana kadar verilen ifadelerden de anlaşılacağı üzere yöneticiler, çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemekle birlikte, yine de son

kararın kendilerine ait olması gerektiğine inanmaktadırlar. Bu nedenle, bu tür eğitimlerin gerekliliği konusunda belirli önyargılara sahiptirler.

SORU 11: ÇALIŞMALARIMIZI SÜREKLİ GELİŞTİRMEK İÇİN HEM KENDİ SÜREÇLERİMİZ ARASINDA HEM DE RAKİPLERİMİZİN SÜREÇLERİ ARSINDA KARŞILAŞTIRMA YAPARIZ.

Günümüzdeki yaklaşımlardan bir diğeri ise, benchmarking uygulamalarıdır. Önceki bölümde de açıklandığı üzere, işletmeler kendi süreçler ile rakiplerin süreçleri, sektörün lideri ile, benzer süreçleri sahip ancak farklı sektördeki işletmelerle ve o konuda dünya klasında işletmelerle karşılaştırma yaparak kendi süreçlerindeki aksaklıkları ve üstünlükleri ortaya koyabilmektedir. Bu uygulamanın temelinde, “başarılı işletmelerin uygulamalarındaki farklılıkları belirlemek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için bu uygulamalara sahip olmak ve hatta geliştirmek” görüşü bulunmaktadır. Bu amaçla, işletmelerin işletmeler arası kıyaslama uygulamalarını ne ölçüde gerçekleştirildiğini ortaya koymak için soru düzenlenmiştir.

Ankete katılanların %33,3’ü bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %53,3’ü ise katıldığını belirtmiştir. %13,3’ü ise katılmadığını belirtmiştir.



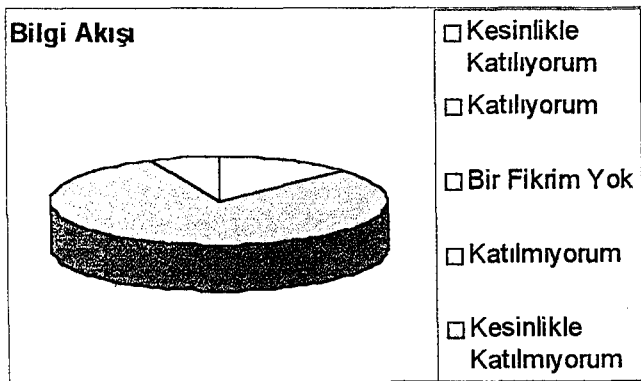
Ankete katılanların %86,6’sı işletmelerarası kıyaslama yaptıklarına ilişkin olumlu bir yanıt vermişlerdir. Ancak, yapılan yüzyüze görüşmelerde sadece Vitra’nın benchmarking uygulamalarını sistematik bir biçimde yapan bir işletme olduğu

görülmüştür. Buna karşın bu kadar yüksek bir oranın çıkması; işletmelerin bilinçli olarak değil de kendi çalışmaları içerisinde gerçekleştirdiği doğal bir süreç olarak işletmeler arası kıyaslama sistemini kullandıklarını göstermektedir. Tabi ki, bu durumda dünya klasındaki işletmelerle ya da benzer süreçlere sahip fakat başka bir endüstride çalışan işletmelerden daha ziyade rakip işletmelerle kıyaslama yoluna gitmelerine neden olmaktadır.

SORU 12 :ORGANİZASYON İÇİNDE TÜM BİREYLER; KENDİLERİ İLE BİLGİLERE KOLAYLIKLA ULAŞABİLMEKTEDİR

Çağdaş işletmelerin bir diğer özelliği ise “bilgi tabanlı” ya da “öğrenen organizasyon”lar olmalarıdır. Örgütler, bireyler aracılığıyla öğrenmektedir. Bireylerin öğrenebilmesi ise, işletme içinde bilgi akışının tam ve serbest bir şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Diğer bir deyişle, işletme içinde bireylerin gereksinim duydukları bilgiye kolayca ulaşabilmeleri, öğrenen organizasyon olmaları için temel adımdır. Bu soru, işletme içinde bilgi akışının ne şekilde olduğunun araştırılması hedeflenmiştir.

Ankete katılanların %13,3’ü bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %80’ni ise katıldığını belirtmiştir. %6,7’si ise katılmadığını belirtmiştir.



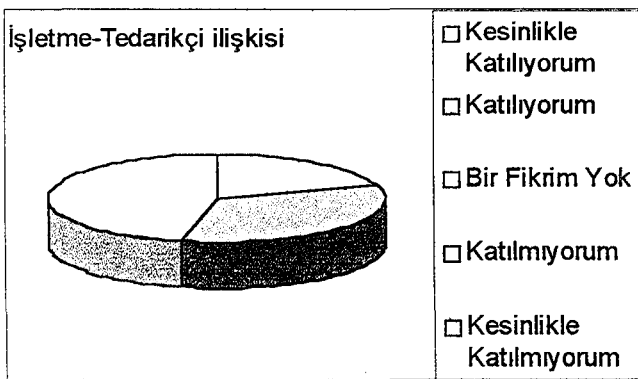
Bu soruya verilen olumlu yanıtların %93,3 oranında olması oldukça, “öğrenen organizasyon” için gerekli alt yapının hazır olduğunu göstermektedir. Öğrenen organizasyonların diğer unsurlarının da işletme içinde benimsetilmesi

sağlanması halinde, çağdaş yaklaşımlar için oldukça önemli bir yer tutan öğrenen organizasyonlar için gerekli ortam sağlanabilecektir.

SORU 13: İŞLETMENİN BAŞARISI BİZE MALZEME SAĞLAYAN İŞLETMELERİN HIZINA VE KALİTESİNE BAĞLIDIR.

Günümüzde önemli hale gelen kavramlardan bir diğeri ise işletme-tedarikçi ilişkileridir. TKY'nin en önemli özelliklerinden birisi de, TKY'nin işletmenin en üst yöneticisinden en alt yöneticisine kadar ve hatta tedarikçileri ve müşterileri de içine alan bütünsel bir yaklaşıma sahip olmasıdır. Sadece işletmenin TKY uygulamalarına sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda, işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerin de TKY uygulamalarını benimsemesi ya da en azından işletmenin belirlediği kalite standartlarına uygun düzeyde ürün üretmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle bu soru, işletmelerin tedarikçilerini seçerken kalite standartları oluşturup oluşturmadığını öğrenmek amacıyla oluşturulmuştur.

Ankete katılanların %20'si bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %33,3'ü ise katıldığını belirtmiştir. %46,7'si ise katılmadığını belirtmiştir.



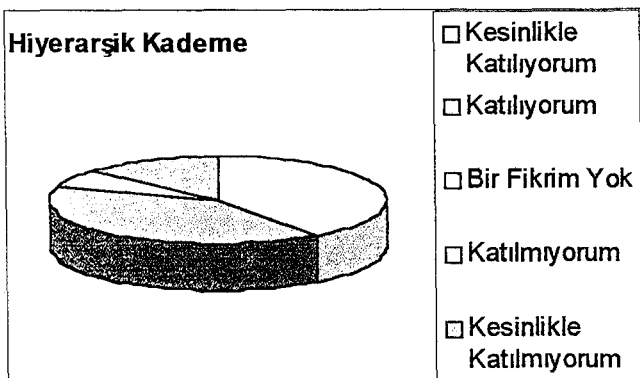
Bu soruya verilen yanıtların %46,7'sinin olumsuz olması, işletmelerin kendi içinde TKY uygulamalarını uygulamasalar da henüz tüm birimlerin (tüm çalışanların- tedarikçilerin ve müşterilerin) katılımı sağlamamış olduklarını

göstermektedir. Ancak bilindiği üzere, “bir zincirin kalite, kendisini oluşturan halkaların kalitesine bağlıdır”. Diğer bir deyişle, sistemdeki en ufak bir aksaklık zincirin kırılmasına neden olacaktır. Bu nedenle, işletme-tedarikçi ilişkisinin henüz tam olarak istenilen boyutta olması, çağdaş işletmecilik yaklaşımları açısından büyük bir sorun yarattığı için bu konunun incelenmesi gerekmektedir.

SORU 14: ORGANİZASYONDA ÇOK FAZLA HİYERARŞİK KADEME OLDUĞU İÇİN; İŞLETME İÇİNDE BİLGİ AKIŞI YAVAŞLAMAKTADIR.

Geleneksel işletmelerdeki çok sayıda yönetici ve kademenin, yerini artık yalın organizasyonlar almaktadır. İşletme içindeki kademe sayısının çok fazla olması; hem makam tazminatlarının çok yüksek olmasına hem de işletme içinde bilgi akışının azalmasına neden olmaktadır. Günümüzde başarının, “bilgiye en kısa sürede ulaşarak hızlı ve doğru karar alınabilmesi” ile sağlandığı göz önünde bulundurulursa; işletme içindeki kademelerin sayısının çok fazla olmasının, işletmeyi ne kadar hantallaştıracağı anlaşılacaktır. Bu noktadan hareketle bu soru; hem işletmedeki kademe sayısı konusunda bilgi almak amaçlanmıştır hem de soru formatı olarak olumsuz bir ifade kullanılarak, diğer sorulara verilen cevapların kontrol edilmesi amaçlanmaktadır. Bu soruya verilen cevapların, diğerleriyle çelişmemesi beklenmektedir.

Ankete katılanların %40'ı bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %40'ı ise katıldığını belirtmiştir. %6,7'si ise katılmadığını ve %13,3'ü ise kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.



Yukarıda da belirtildiği üzere, bu soruya verilen yanıtların olumsuz olması beklenmektedir. Ancak verilen olumsuz cevapların oranı sadece %20'dir. Bu durum, işletmelerin henüz yalın organizasyon özelliğine sahip olmadığını göstermektedir. Çağdaş işletmecilik yaklaşımları açısından bu oran değerlendirildiğinde, seramik işletmelerinde her şeyden önce örgüt yapılarına ilişkin olarak yeniden düzenlemelere gidilmesi gerektiği söylenebilmektedir. Ancak diğer sorulara verilen yanıtlarda "kesinlikle katılmıyorum" ifadesi yer almazken; bu soruya %13,3 oranında böyle bir cevap gelmesi, anket kapsamındaki bazı işletmelerde yalın organizasyon yapısının olduğunu göstermektedir. Bu anketler ise, sektörün en önemli işletmelerinden olan Vitra'dan gelmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunurlar. Ekonomik, yasal ve teknolojik değişimlerden etkilenirler. Bu değişimler ise işletmelerin faaliyetlerini yönlendirir. Özellikle Türkiye gibi yüksek enflasyon ve ekonomik istikrarsızlık nedeni ile belirsizlik ortamının yaşandığı ülkelerde uzun ve hatta orta vadeli planlama yapmak zor olmaktadır. Çünkü işletmelerin hayatta kalabilmeleri ileriye doğru tahmin etmelerine ve amaçlarına ulaştıracak yolları doğru tahin edebilmelerine bağlıdır.

İşletmelerin, içinde buldukları ortamda değişen çevresel koşullar yanında, gelecekte oluşabilecek değişiklikler için de önlem olmaları gerekmektedir. İşletmeler, stratejik planlarını olası diğer gelişmelere karşı alternatif planlarla desteklemeleri, değişikliklere aktif uyum sağlayacak önlemleri önceden tasarlamaları gerekmektedir.

Özellikle seramik sektörü, hızlı bir şekilde büyümesi ile birlikte bazı problemleri de beraberinde getirmiştir. Bunun yanına ekonomik kısıtlamalar nedeni ile kar yüzdesinin düşmesi eklenince; kalitenin, verimin ve nitelikli eleman sağlanmasının olumsuz şekilde etkilendiği görülmüştür.

Bu ekonomik ve yasal kısıtlamalar; inşaat sektöründe son yıllarda yaşanan yasal kısıtlamalar, enerji maliyetlerinin yüksek olması nedeni ile yüksek bedelli enerji kullanılması, uzakdoğudan ve İran'dan sınır ticareti ile ülkemize giren seramik malzemeler nedeni ile pazar payının azalması, korsan üreticiler nedeni ile haksız rekabet yaşanması işletmelerin kar maxsimizasyonunu azaltmaktadır.

Korsan üreticilere karşı devletin gerekli yasal düzenlemeleri yapması ve bunları uygulaması gerekmektedir. Çünkü vergi vermeyen, sosyal sigortalarını yatırmayan, normal sanayi kuruluşlarının ürünlerini taklit eden bu korsan işletmeler devlet tarafından kontrol altına alınmalıdır.

Son yıllarda yaptığı atılımlarla dünyanın önemli üreticilerinden birisi durumuna gelen seramik sanayi, dünyanın en büyük üreticilerine onların deyimi ile “gözdağı” verecek boyuta ulaşmıştır. Dünya pazarlarına açılan sektörün Türkiye’ye döviz katkısı vardır. Dolayısı ile devlet tarafından teşvik edilmelidir ve Türkiye’ye çok büyük katkıları olan sektörün devlet tarafından ticari kurallar çerçevesinde korunması gerekir.

Türkiye’deki tüm seramik üreticilerinin bir araya gelmesi ile sektörün ortak çıkarları için ortak bir mücadele yapılabilir.

Enerji maliyetlerindeki artış teknolojik gelişmelerle azaltılabilir. Teknoloji konusunda yoğun bir şekilde dışa bağımlı olan sektörde, küçük çapta gelişmeler olmakla birlikte bunlar bilinçli politikalar uygulanarak geliştirilebilir.

Belki Türkiye’de işçilik maliyetleri ucuzdur. Ama verimlilik açısından kıyaslandığında çok da avantajlı olmadığı görülmüştür. Seramik sektörü emek, hammadde ve enerji yoğun bir sektördür. Özellikle yoğun bir eleman talebinin olduğu sektörde yetişmiş eleman yönünden yoğun bir ihtiyaç söz konusudur. Her işletmenin kendine has karakteristik üretim teknolojilerinin olması bu yetişen eleman gücünün devamlılığının sağlanmasını gerektirmektedir. Düşük bir personel devir oranının olması işletmenin rekabette avantajlı bir konuma geçmesini ve ürün kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda iyi bir takım çalışması gerektiren sektör düşük personel devir hızı ile çok iyi ekipler kurmayı başarmış olacaktır.

İş gücü verimini artırmak için meslek okullarını yaygınlaştırmak ve yetişmiş personel sayısını artırmak gerekir. Her işletmenin kendine has bir üretimi olduğuna göre en alt kademelerin yani işi bizzat yapan kademenin işletmeye katkısı yani bu kendine özgü üretim koşullarını öğrenmesi zaman alacaktır. Yetişmiş elemanın kaybedilmemesi gerekir.

Seramik sektöründe takım çalışmaları çok önemlidir. Sürekli bir üretim şeklinin olduğu sektörde anlık değişimler(iklim, hammadde, yetişmiş eleman) üretimi direkt olarak etkilemektedir. Takımların kurulması ve bunların devamlılığının

sağlanması mutlaka üretime ve kaliteye direkt olarak olumlu bir şekilde yansiyacaktır.

Kalite dendiğinde sadece ürün kalitesi değil, dağıtım, satış sonrası hizmetler kalitesi, tanıtım kalitesi yani pazarlama ile ilgili faaliyetler anlaşılmalıdır. İşletmede yapılanma müşteri odaklı bir yapılanma olmalıdır. Çünkü modern yönetim anlayışı ve sistemleri çerçevesinde genel ağırlık üretimden satışa kaymıştır. Fonksiyonel odaklı yapılanma yerine müşteri odaklı bir yapılanma olmalıdır.

Günümüzde gelişen küresel rekabet, yarattığı sonuçlar itibarı ile ezici rekabet, yok edici rekabet gibi isimler alırken, şiddetini artıran rekabet yeni kavram ve arayışları da beraberinde getirmektedir. Gelişen rekabet ortamında başarılı etkili olmak, yaşamı sürdürmek ve hedeflenen gelişmeyi sağlamak üzere Toplam Kalite Yöntemi uygulanmalıdır. Bu yapılanma ile ürünler müşterilere daha kısa sürede gidecektir. Elbette gelişim süreci içerisinde bu yönetim anlayışlarını daha yetkin rekabet kavramları izleyecek, yeni ve daha gelişmiş çalışmalar sürdürülecektir.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımıyla, koşulsuz müşteri mutluluğu ve müşteri beklentilerinin, maliyet üstünlüklerine dayanan bir rekabetçi anlayışla karşılanması pazarda var olma ve arzulanan hedeflere ulaşmanın aracı olarak kabul edilirken; bu yaklaşım hiper- rekabetçi anlayışla aşılacak durumdadır. Nedir hiper- rekabet? Piyasa dinamizmini işletme içine taşıyabilen, alışılmamış düşünebilen ve uygulayabilen ve imkansız denileni başaran işletmeler hiper- rekabet ortamında uyum sağlayabileceklerdir.

Yeni anlayışta kalite, "yaratılan kalite" olarak, müşterinin mal ve hizmette bulunduğu ayrıca mutlu olacağı, tam bana göre diyeceği, ne iyi düşünmüşler diyeceği ayrıntı ve düzenlemelerin ürüne katılmasıdır.

Genişleyen ast sayısına uygun şekilde kontrolü sağlayabilmek, astlara yetki devretmek ve yeni duruma uygun bir karar alma sistemi kurmak işletmelerin yöneticilerinin yapması gereken en önemli görevlerdir. Bunun başarılabilmesi

ise işletmelerde yönetimin, yöneticinin iş yükünün artmasından iletişimin bozulması ve maliyetinin artması, işbölümünde belirsizlik, kararlarda yavaşlamaya kadar bir çok olumsuz problemler yaratır. Bunlar işe işletmenin varlığını ve gelişmesini tehlikeye düşüren sonuçlardır.

Anket yapılan işletmelerde sadece Vitra'da yönetici yetiştirme ve yöneticilerin kalitesini yükseltme çabalarının sistematik bir şekilde yapıldığı görülmüştür. Diğer işletmelerde de yönetici yetiştirme çalışmalarının yapılması, işletmenin geleceğine yatırım yapmasını sağlayacaktır. Özellikle kalifiye eleman sıkıntısının olduğu sektörde bu çalışmalarla yetişmiş eleman sayısı artacaktır.

Çalışanlar daha çok iş esnasında gelişmeyi yakalayabiliyorlar. Bu nedenle yöneticiler; gelişim faaliyetlerini, çalışanların ait olduğu birimlere yapabilecekleri olası katkıları ve çalışanların öğrenme alanlarını iyi belirlemek zorundadır. İyi bir yönetici çalışanın hiçbir zaman başarı gösteremeyeceği bir pozisyona koymamalı, bu yüzden çalışanların beceri ve yeterliliklerini iyi değerlendirebilmelidir. Yöneticiler çalışanlarına kariyer gelişimlerinde değişik şekilde yardım edebilirler.

- Çalışanların, profesyonel gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ve zayıf yönleri tanımlamak.
- Şirketin gittiği yönü, ihtiyaçlarını ve beklentilerini çalışanlara iletme.
- Çalışanlara, iş ve kariyer gelişimi olanakları hakkında bilgi sağlamak ve onlara uygun kaynakları sunmak.
- İstekleri çerçevesinde çalışanlara uygun hedef seçiminde rehberlik etmek.
- Hedeflere ulaşmada çalışanlara adım adım koçluk yapmak, iş esnasındaki öğrenme olanaklarını tanımlamak ve uygun projelerle çalışanlara sorumluluk vermek.

EK-1 UYGULAMA YAPILAN ANKET ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak Yönetim ve Organizasyon Dalında “ **Seramik Sektöründe Yönetim Sorunları** “ adlı Yüksek Lisans tez çalışmasını sürdürmekteyim. Konu ile ilgili olarak veri toplamak amacıyla aşağıdaki anketi hazırladım. Sektörünüze ilişkin olarak sorunları tam olarak yansıtabilmem için; anketimi en kısa sürede doldurarak göndermenizi rica ediyorum. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

SAYGILARIMLA

Gülcan Şahin

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

1. Üvanınız

- a) Üretim md
- b) Pazarlama ve Satış md
- c) Muhasebe ve Finansman md
- d) Personel md
- e) Başka (lütfen belirtiniz)

.....

2. Bitirdiğiniz son öğretim kurumu

- a) Lise
- b) Lisans
- c) Yüksek Lisans
- d) Doktora
- e) Başka (lütfen belirtiniz)

.....

3. Yaşınız

- a) 21-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 54-60
- e) 60'dan yukarı

4. Cinsiyetiniz
- Erkek
 - Kadın
5. Şimdiki yönetim kademesinde kıdeminiz
- 5 yıl ve daha az
 - 6-10 yıl
 - 11-15 yıl
 - 16-20 yıl
 - 21-25 yıl
 - 25 yıldan daha çok

BÖLÜM II

Yönetim İle İlgili Olarak Düşünceleriniz

1. Yönetimin en önemli amacı “Astların kendilerini yönetecek kadar donanımlı hale gelmesini sağlayacak bir yönetim sistemi kurmak” dır.
- Kesinlikle katılıyorum
 - Katılıyorum
 - Bir fikrim yok
 - Katılmıyorum
 - Kesinlikle katılmıyorum
2. Yönetimin en önemli kaynağı nedir. “Kendi kendini yöneten gruplardır” dır.
- Kesinlikle katılıyorum
 - Katılıyorum
 - Bir fikrim yok
 - Katılmıyorum
 - Kesinlikle katılmıyorum
3. Astlarımı yönlendirdiğim mekanizmanın anahtar sözcüğü “Ekip ruhu, değişim, vizyon ve süreklilik” dir.
- Kesinlikle katılıyorum
 - Katılıyorum
 - Bir fikrim yok
 - Katılmıyorum
 - Kesinlikle katılmıyorum
4. “Karar alma” ve “Çalışanlar “ arasındaki ilişki ile ilgili olarak; “Çalışanlar karar almada yeterli bilgiye sahiptir. Yöneticiler çalışanların karara nasıl bir eğilim gösterdiklerini saptamalıdır” yaklaşımını kullanırım.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Bir fikrim yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

5. İşletmenin yönetim kuruluna üye seçerken en önemli kriter olarak “ Seramik Sektöründe Deneyimli Olmasına” dikkat ederiz.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Bir fikrim yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

6. İşletmemizde yeni ve yaratıcı fikirler her zaman dikkate alınır ve ödüllendirilir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Bir fikrim yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

7. İşletmemizin başarısına ulaşmak için kullanacağı en temel amaç “ insan kaynağı”dır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Bir fikrim yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

8. Biz sadece ürünümüzü satın alan tüketici değil; aynı zamanda işletme içinde işlediğimiz parçayı kullanan bir sonraki süreç de müşteri olarak kabul ederiz.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Bir fikrim yok
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

9. Çalışanları ödüllendirirken sadece maaş artışı, ikramiye ve prim gibi parasal ödülleri kullanmak en iyi sonucu vermektedir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Bir fikrim yok

- () Katılmıyorum
() Kesinlikle katılmıyorum
10. Çalışanların “takım çalışması”, “toplantı yönetimi “ ve “problem çözme teknikleri” ile ilgili eğitim almalarını başarının ön koşulu olarak görürüm.
() Kesinlikle katılıyorum
() Katılıyorum
() Bir fikrim yok
() Katılmıyorum
() Kesinlikle katılmıyorum
11. Çalışmalarımızı sürekli geliştirmek için hem kendi süreçlerimiz arasında hem de rakiplerimizin süreçleri arasında sürekli karşılaştırmalar yaparız.
() Kesinlikle katılıyorum
() Katılıyorum
() Bir fikrim yok
() Katılmıyorum
() Kesinlikle katılmıyorum
12. Organizasyon içinde tüm bireyler ; kendileri ile ilgili tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmaktadır.
() Kesinlikle katılıyorum
() Katılıyorum
() Bir fikrim yok
() Katılmıyorum
() Kesinlikle katılmıyorum
13. İşletmenin başarısı bize malzeme sağlayan işletmelerin hızına ve kalitesine bağlıdır.
() Kesinlikle katılıyorum
() Katılıyorum
() Bir fikrim yok
() Katılmıyorum
() Kesinlikle katılmıyorum
14. Organizasyonda çok fazla hiyerarşik kademe olduğu için; işletme içinde bilgi akışı yavaşlamaktadır.
() Kesinlikle katılıyorum
() Katılıyorum
() Bir fikrim yok
() Katılmıyorum
() Kesinlikle katılmıyorum

KAYNAKÇA

Aguayo, Rafael., **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev. Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları No: 31, İstanbul, 1994

Akal, Z. "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri " , **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayı,1995.

Akat, İlker. **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1984.

Akdemir, Ali., **Vizyon Yönetimi**, Bayrak Mat.Ltd.Sti, İstanbul, Aralık, 1998

Akkurt, İlhan. " Seramik Karo Üretiminde Karoyu Etkileyen Faktörler " , **Uluslar arası seramik kongresi bildiriler kitabı**, Türk seramik derneği yayınları no 5,1992.

Akpınar, Haldun. "Enformasyon Teknolojisi ve İşletmecilik Öğretimine Etkileri", **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi** ,Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12-14 Kasım 1998

Aktan, Coşkun Can., "Dünyada Değişim Trendi" ,Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim' 97, **Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası**, 29 Ekim-2 Kasım 1997

Andrews, Dorine C., Susan K. Stalick, **Business Reengineering: The Survival Guide**,Yourdon Press, Prentice Hall Building, Englewood Clifts, NJ07632, 1994.

Arcasoy, Ateş. **Seramik teknolojisi**, İstanbul:Marmara üniversitesi yayın no: 457, 1983.

Argyris, Chris **On Organizational Learning**, Blackwell Business, 1999

Aşıkoğlu, Meral., **Motivasyon**, İSTANBUL : Eko ofset, 1996

Aşkun, İnal Cem. "İşgören GÜdülemesi" , **EİveTiAD**, Cilt 14, sayı 2, Haziran 1978.

Atsan, Nüray. "Yalın Yönetim ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir Alan Araştırması", **6, Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12-14 Kasım 1998

Barber, Pat. **Benchmarking The Ultimate Resource**, Apics The Performance Advantage, June, 1994

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. Üçüncü basım. İstanbul, 1993.

Baş, İ.M. "Şirket Rekabet Gücünü Ölçme ve Geliştirmede Bir Araç; Benchmarking", **Tekstil/ İşveren Dergisi**, Sayı 199, Mayıs 1996

Bateson, John E.G., **Managing Services Marketing Text And Reading**, The Dryen Press, Horcouth Brace College Publishers, 1995

Baykara, Tarık ve Adnan Tekin. "İleri Teknoloji Seramikleri Üzerine Bilimsel ve Endüstriyel Çalışmalar", Uluslararası seramik kongresi bildiriler kitabı, Türk seramik derneği yayınları No: 5, 1992.

Benis, Warren and Burt Nanus, **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, Harper and Row, New York, 1985

Birbilen, Memduh. "2000'li yıllara doğru teknik seramikler teknolojisindeki gelişmeler", **2000'li Yıllara Doğru Geleneksel Seramikler Teknolojisindeki Gelişmeler ve Gelecekte Beklentiler**, Türk Seramik Derneği Yayınları No: 13, 1995.

Birdal, İlker ve Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**. Birinci basım. İstanbul, 1992.

Boxwell, Robert Jr. **Benchmarking for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1994

Braham, Barbara J. **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yayınları, 1998

Brooking, Annie. **Intellectual Capital**, International Thomson Business Press 1996

Brown, John Seely, Paul Duguid, "Bilgiyi Katletmeden Kazanmanın Yolu", **Örgütsel Öğrenme**, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Türkiye Metal Sanayileri Sendikası,2001

Bullivant, Dr. John R. N., **Benchmarking for Continuous Improvement in Public Sector**, Longman Gouplimited, 1994.

Burat, Şadi. " **Türkiye de Seramik Sanayi** " , İktisadi Araştırmalar Vakfı, 1995.

Burt Nanus, Visionary Leadership, Jossey-Bass publishers, San Francisco 1992, s.3.

Busic, James H., " Strategies and Benefits of the Successful Use Teams in Manufacturing Organizations" , **IEEE Transaction on Engineering Management**, Vol. 3, Agust 1992.

Büyüközkan, G. "Performans Sistemleri ve Benchmarking Prosesi ile Performans Artırımı", **YA/EM 1996(Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği) Bildiriler Kitabı**, "Üretim ve Hizmet Sektöründe Bilgi Teknolojisi", İstanbul, 1996

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Dördüncü basım. Ankara : Cem-Web Ofset Ltd. Şti. ,1997.

Can, Halil. Doğan, Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, İkinci basım, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2001.

Cford, Robert ,Myron D. Fottler , "Empowerment: A Matter of Degree" **The Academy of Management**, 1997.

Çokay, Kazım. “ **Sofra ve Süs Porselenlerindeki gelişmeler** “, 2000’li Yıllara Doğru Geleneksel Seramikler Teknolojisindeki Gelişmeler ve Gelecekte Beklentiler, Türk Seramik Derneği Yayınları No: 13, 1995.

Cook, Sarah. **Practical Benchmarking**, Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London, 1995

Çelik, Adnan “Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi:Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelede yapılan Bir uygulama”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi, 12-14 Kasım 1998

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, 1992

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. Dördüncü basım. İstanbul : Beta , 1999.

Dinçer, Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**, Timaş Basım, İstanbul, 1992

Drucker, Peter F., **Management Challenges For The 21st Century**, Harper Business, 1999

Drucker, Peter. **Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**. Ankara : ODTÜ Basım işliğı, 1994.

Efil, İsmail., **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Dördüncü Baskı, Ekim 1999

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İkinci basım. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 1993.

Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim** ,Evrin Yayınları, İstanbul, Ocak, 1997

Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Dördüncü basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

- Feigenbaum, Armand V., **Total Quality Control** Mc Graw Hill Book Company, 3. Baskı, Singapore, 1986
- Fisher, John, G. **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır**, İngilizceden Çeviren: Ahmet Ünver. İstanbul: Şubat, 1998
- Frisch, Bob "A Pragmatic Approach To Vision", **Journal Of Buseiness Strategy**, July/August, 1998
- Garvin, David "Bulding A Learning Organisation", **Harvard Business Review**, July-Augst, 1993
- Geçkinli, Emel, **İleri Teknoloji Malzemeleri**, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası, 1991.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir : Met Basım – Yayım ve organizasyon, 1992.
- Gibson, Rowan **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Yayın No: 46, 1997
- Gökçin, Gamze T., "İç/ Dış Müşteri Memnuniyeti", **5. Ulusal Kalite Kongresi**, 13-14 Kasım 1996
- Gümüş, Mustafa., **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Dağıtım, Yayın No:271, İstanbul, 1995
- Gümüştekin, Gülten Eren ve Nevin YÖRÜK, "Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar Mıdır?", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-27 Mayıs 2001.
- Gürlek, Bilgehan, M. Ali Gürol, **Kalite Tuzağı, Önce Kalite**, Kal- Der Yayını, Yaz 1996
- Harrington, H. James, James S. Harrington, **High Performance Benchmarking 20 Steps to Success**, McGraw-Hill, Newyork, 1995

Herbert G. Hicks Çev: Osman Tekok, **Örgütlerin Yönetimi**, Üçüncü baskı, Ankara, 1977.

Hoffherr, Glen D., John W. Moran, Gerald Nodler, **Breakthrough Thirling in Total Quality Management**, PTR Prentice Hall, Englewood Cliffs, NewJersey, 1994

Hosotani, Katsuya., **The Quality Control Problem Solving Approach**, Tokyo, 1989.

Irons, Ken. **Managing Servises Companies**, Addison-Wesley Publising Company, 1994

James , Poul **Total Qualty Management**, Prentice Hall, 1996

Juran, James M., **Quality Control Handbook** ,Mc Graw Hill Book Company, 2. Baskı, New York, 1962

Katzenbach, Jon R., Douglas Smith K., " The Disipline of Teams" , **Harvard Business Review**, March-April 1993.

Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**, Dördüncü Basım, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:3, Ocak, 1998.

Kavrakoğlu, İbrahim., **Kalite Cep Kitabı**, İstanbul: Kalder Yayınları, Ya. No.3., 1993

Kendirli, Selçuk e Hülya Çağırın, " İşletmelerde Yeni Bir Yaklaşım Vizyon Yönetimi", **Standard**, sayı 439, Temmuz 1998

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. BASIM SAYISI İstanbul : İstanbul Üniversitesi, 1989.

Lewis, J.C., M.M. Naim, **Benchmarking of Aftermerket Supply Chains**, Production, Plannig and Control, May- June, 1995, Volume 6, No. 3

- Loos, Wolfgang., "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi", **Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünölmüş Başarı**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995.
- London, Manuel, James W. Smither, "Empowered Self Develoepment and Continous Learning", **Human Resource Management**, Vol.38, No:1, Spring, 1999
- Lorch, Jay W., "Empowering The Board", **Harvard Business Review**, January-February, 1995
- Lovelock, Christopher H, **Service Marketing**, Prentice -Hall, New Jersey, 1984.
- Mabey, Cristopher., **Managing Learning**, Routledge London and New York in Association With Open University, 1994
- Madu, Min Hua LU-Christian N., Chu- hua KUEI-Dena Winokur, "Integration OFD, AHP anda Benchmarking in Strategic Marketing", **Journal of Business and Industrial Marketing**, , Volume 9, No:1, 1994
- Marquardt, Micheal J. **Action Learning In Action**, Davies-Black Publishing, Polo Alto, California, 1999
- Marquardt, Micheal, Angus Reynolds, **The Global Learning Organizastion**, Irwin Professional Publising, 1994
- McKnight, Richard., **Training People to Create and Communicate a Vision**, General Electric Leadership Training Course, Cincinnati, 1993
- Mucuk , İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. Altıncı basım. İstanbul : Der Yayınları, 1994.
- Mutlu, Esin Can., **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- Mutlu, Esin Can, **Gelecek Yönetim Uygulamaları**, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını No:3, İstanbul, 1995

Nanus, Burt, **Visionary Leadership**, Jossey- Bass Publishers, San Francisco, 1992

Nolan, Richard L., David C. Croson, **Creavi Destruction**, Harvard Business School Pres, Boston, 1995

Nonaka, Ikujiro., "The Knowledge- Crating Company", **Harvard Business Review**, November-December, 1991

Özkalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir : Metin Ofset Matbacılık, 1995.

Özkalp, Enver. **Sosyolojiye Giriş**. Sekizinci basım. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, 1995.

Özkalp, Enver., Çiğdem Kirel, "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları", **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Bildirileri**, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs, 2000

Özveren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci basım, Bursa:1997.

Quigley, Joseph V., **Vision**, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1994, s. 15

Pekdemir , İşıl., **Toplam Kalite Kontrol Anlayışı: Tekstil Endüstrisinde Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 23., s. 1., Nisan 1994

Probst, Gilbert, Buchel Bettina, **Organizational Learning**, Prentice Hall, 1997

Richard McKnight, **Training People to Create and Communicate a Vision**, General Electric Leadership Training Course, Cincinnati, 1993,s.4.

Richman, Theodor, Charles Koontz, **How Benchmarking Can Improve Business Reengineering**, Plannig Review, November- December, 1993

Rijamampianina, Rasova, **Developing Core Comptence Through Multicultural Learning**, Universal Publishers, 1999

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa, 1992

Schonberger, Richard J. **Building a chain of custemers**, The Free Pres New York, 1990

Scott , Cynthia D., Dennis T. Jaffe, G lenn R. Tobe, **Organizational Vision, Values and Mission**, Crisp Publications Inc. Mento Park, California, 1993

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2001) 2001 Yılı Program Destek Çalışmaları, Ekonomik ve Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler

Senge, Peter M., **Beşinci Disiplin**, İngilizceden Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, Dördüncü Baskı, 1997

Senge, " Peter The Leader's New Work: Building Learning Organizations", **How Organizations Learn**, Editor: Ken Starkey, International Thomson Business Press, 1996

Senge, Peter "İğnenin Gözünden", **Geleceği Düşünmek**, Derleyen Rowan Gibson, Türkçesi: Sinem Gül, Sabah Kitapları Yayın No:46, İstanbul, 1997

Sezer, Basri. **Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü**, İstanbul:Seramik ve refrakter üreticileri yayınları No:2, 1994.

Sezer, Basri. " Türk Seramik Sektörü " , **Seramik**, sayı 5 ,1998.

Shetty, Y. K., **Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance**, Long- Range Plannig, CXXVI. S.1. 1993

Smith, G. A., D. Ritter, III. W.P. Tuggle, **Benchmarking Temel Sorular**, İngilizceden çeviren: S. Gezgen, Bizden Haberler, Nisan, 1994

Smith, Robert D., John M Houston, Sandra D. McIntere, **Organisational Development Strategies for Changing Environment** , Harper Colins Publishers, 1996

Stoper, Jesse., Drea Zigarmi, **Creating Your Organizations Future: Building a Shared Vision**, Blanchard Training and Development Inc., San Diego, 1993

Sullivan, Patrick., **Vaule-Driven Intellectual Capital**, John Willey&Sons,2000

Şahin, Mehmet. **Üretim Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996.

Şahin, Mehmet . **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi, 2001

Tarıştan, Hüseyin ve Zeliha Mete, **Seramik Teknolojisi ve uygulaması**, 1988.

TDK, s. 575.

Toy Çetin ve Tarık Baykara, " 21. Yüzyılın Malzemesi Seramikler ", **Bilim ve Teknik**, sayı 317, 1994.

Türk Standardı TS 3451.

Türk Standardı TS 4037.

Warren Benis and Burt Nanus, **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, Harper and Row, New York, 1985, s. 31.

Yıldırım, Nihat. " **2000'li yıllara doğru seramik sağlık gereçleri genel gelişmeler** ", 2000'li Yıllara Doğru Geleneksel Seramikler Teknolojisindeki Gelişmeler ve Gelecekte Beklentiler, Türk Seramik Derneği Yayınları No: 13, 1995.

Wells, Ronald G., **Yetki Devri**, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi, No:5,1993

Womack, James P., Daniel T. Jones, "From Lean Production to the Lean Enterprise, **Harvard Business Review**, March-April, 1994

Yıldız, Gültekin. İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994.

Yozgat, Osman. **İşletme Yönetimi**. Dördüncü baskı. İstanbul : 1983.

Yurtseven, Rıdvan. **Yaratıcı Yönetim**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2001

Yurtseven, Hüseyin Rıdvan. "İşletmelerde Misyon duygusu", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs 1998.