

**Derleme Makalesi / Review Article**DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.993107>

## Örgütsel İyileştirme ve Örgütsel Sağlık

**Mesut Demirbilek<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul, Türkiye / demirbilekmesut@gmail.com.

**Özet:** Örgütsel iyileştirme, dinamik değişim ve zorlayıcı rekabet ortamında örgütlerin sürece uyum kapasitelerinin artırılmasını sağlayan örgütsel uygulamaları içermektedir. Örgütsel sağlığın korunmasına yönelik bu uygulamalar kültür, insan kaynakları, süreç ve performans düzenlemeleri, değişimin yönetilmesi ve inovasyon, öğrenme gibi bir dizi boyutun dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte örgütsel sürecin, performansın ve kalitenin metrik olarak sayısallaştırılmasını, somut hale getirilmesini ve buna yönelik önleyici tedbirlerin alınmasını gerektiren bir anlayışı kapsamaktadır. Bu doğrultuda günümüz örgütsel iyileştirme uygulamalarında Kaizen, TKY, Six Sigma, Yalın Üretim gibi yöntem ve anlayışlar ile kalite yönetim standartları gibi bir çok standardize edilmiş iyileştirme çerçeveleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir döngü içerisinde kendini var eden ve süreklilik kazanan örgütsel iyileştirmeler, döngü içerisindeki geri dönütler ve sonuçlar ile beslenmekte ve her iyileştirme başka bir iyileştirme için girdi sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel iyileştirmeler, profesyonel yeterlikler gerektirmekte ve örgütler açısından kurumsal iyileştirme birimlerini ve uzmanlaşmayı zorunlu kılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütler, Örgüt Sağlığı, Kurumsal İyileştirme, Örgütsel İyileştirme Yöntemleri.

**JEL Sınıflandırması:** M1, M10, M12

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-7570-7807

**Başvuru Tarihi:** 08.09.2021

**Kabul Tarihi:** 17.01.2022

**Bu Makaleye Atıf İçin:** Demirbilek, M. (2022). Örgütsel İyileştirme ve Örgütsel Sağlık. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 61-86.

## Organizational Improvement and Organizational Health

**Mesut Demirbilek<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Dr., Ministry of Education, İstanbul, Turkey / demirbilekmesut@gmail.com.

**Abstract:** Organizational improvement includes organizational practices that increase the capacity of organizations to adapt to the process in an environment of dynamic change and compelling competition. These practices for the protection of organizational health require consideration of a number of dimensions such as culture, human resources, process and performance regulations, management of change, and innovation and learning. In addition, it includes an understanding that requires the metrical digitization of the organizational process, performance and quality, making it concrete and taking preventive measures for this. In this direction, many standardized improvement frameworks such as Kaizen, TQM, Six Sigma, Lean Manufacturing and quality management standards are widely used in today's organizational improvement practices. Organizational improvements that create and sustain themselves in a cycle are fed by the feedback and results in the cycle, and each improvement provides input for another improvement. In this context, organizational improvements require professional competencies and require institutional improvement units and specialization for organizations.

**Keywords:** Organizations, Organizational Health, Institutional Improvement, Organizational Improvement Methods.

**JEL Classification:** M1, M10, M12

**ORCID:** 0000-0002-7570-7807

**Received Date:** 08.09.2021

**Accepted Date:** 17.01.2022

**How to Cite this Article:** Demirbilek, M. (2022). Örgütsel İyileştirme ve Örgütsel Sağlık. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 61-86.

## GİRİŞ

Günümüz örgütleri çok dinamik ve değişen ortamda hayatlarını sürdürmekte olup bu ortamda bazı örgütler dış değişim uyarılarına karşı pasif bir algılama sergilerken bazıları ise aktif bir şekilde sürece dâhil olarak değişiklikleri etkilemeye çalışmaktadır. Bu süreçte örgüt ve dış çevre arasında veya örgütün kendi içerisinde ve alt sistemlerinde meydana gelebilecek dengesizlikler ve bozulmalar örgütsel değişimi zorunlu kılabilir. Bu bozulmalar, örgütte performansın düşmesine ve örgütün krize girmesine neden olabilmektedir (Slobodan ve Mladenka, 2015). Bu noktada örgütün iyileştirme dinamiklerinin harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte sürekli artan toplum beklentileri, küreselleşme ve pazar rekabeti nedeniyle örgütler iş yapış biçimlerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu çerçevede örgütsel sistem bileşenlerinde çoğunlukla her zaman iyileştirme potansiyeli bulunmaktadır ve bu nedenle iyileştirmeye ihtiyaç duyan bu alanların örgütler tarafından belirlenmesi önem arz etmektedir (Khan ve Zaidi, 2012).

Örgütsel iyileştirme, karmaşık ve çalkantılı bir çevre ortamındaki örgütlerin bununla başa çıkmalarını destekleme ve bunu planlı değişim çabaları ile gerçekleştirme şeklinde karakterize edilmektedir (Bhattacharyya, 2011). Aynı zamanda örgütsel iyileştirme, bir örgütün çevre ile ilgili olan sorumluluklarını, insan kaynağı memnuniyetini ve örgütün üretkenliğini iyileştirme yolları üzerine odaklanmaktadır (Cummings ve Huse, 1989). Bununla birlikte Hitt (1988) örgütsel iyileştirmeyi, örgütsel etkililiğin artırılması için yoğunlaşılması ve tüm örgütü kapsayan planlı değişim olarak açıklarken Cummings ve Huse (1988) ise örgütsel etkililiğin iyileştirilmesi için örgütün yapı, süreç ve stratejilerinin güçlendirilmesi olarak ele almıştır.

Bu bağlamda iyileştirme, daha iyi etkililik ve verimlilikle sonuçlanan kapasitelerin geliştirilmesi için var olan yetenek ve durumlardan yararlanmanın veya işleri daha iyi hale getirmenin bir yolu olarak düşünülebilmektedir. Aynı zamanda personelin yeni beceri ve yeterlikler kazanması olarak da kavramsallaştırılabilmektedir (Tedder, 2020). Bu çerçevede örgütlerin iyileştirme çalışmaları için zaman ve emek harcamasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; (1) örgütlerin daima yeni iş modelleri, ürün ve hizmetler yoluyla evrimleşmeleri, (2) sürekli olarak yeni teknoloji ve yöntemlerin ortaya çıkması, (3) iyileştirmenin örgütlere öğrenme ve büyüme fırsatları sağlaması, (4) rakiplerin sürekli olarak büyümesi ve gelişmesi, (5) dijital çağın örgütleri gelişmeye ve iyileştirmeye zorlamasından oluşmaktadır (Tedder, 2020).

Örgütün hedeflerine ulaşılmasında doğru araç ve stratejilerin kullanılması örgütsel etkililik açısından önemlidir. Bu bağlamda örgütte insan kaynaklarından yararlanmak, eğitim ve büyümeye odaklanmak, hizmet edilen toplumu düşünmek, kaliteli ürün ve hizmetler üzerine çalışmak, teknolojiyi kullanmak bu iyileştirmenin gerçekleştirilmesinde düşünülmesi gereken unsurları oluşturmaktadır (CCCK, 2016). Potocki ve Brocato (1995) ise örgütsel iyileştirmenin sağlanması için genellikle beş ilkenin (ölçümler/kıyaslama, liderlik, çalışan katılımı, süreç iyileştirme ve müşteri odaklılık) dikkate alındığını fakat pek fazla başarı sağlamadığını belirtmektedir. Bu doğrultuda Potocki ve Brocato (1995) örgütsel iyileştirmeler için bu ilkelerin birlikte ele alınması gerektiğini, bu ilkelerin birbirleriyle ilişkili ve etkileşimli olduğunu, sistem bileşenlerinin ve süreçlerinin örgütün amaçları için yönetilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Potocki ve Brocato (1995)'nin ortaya koyduğu örgütsel iyileştirme için yönetim sistemi, birbirleriyle bağlantılı beş ilkeden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden ilki ölçme ve kıyaslamadır. Bu ilke örgütler açısından değişikliklerin gerekli olup olmadığını ve faaliyetlerin daha iyi performans sonuçları yaratıp yaratmadığını değerlendirmeye olanak

tanılmaktadır. İkinci bileşen ise liderliktir. Liderlik örgütler açısından stratejik bir unsuru oluşturmaktadır, nitekim sistemi yönetmek liderin işlevidir, örgütte liderlik vizyonu ve bu doğrultuda stratejik bir plan oluşturulması gerekmekte olup liderlik aynı zamanda bilgi paylaşımı, açık iletişim, dürüstlük ve güven ortamı yaratmaya ve sürdürmeye de katkı sunmaktadır. Üçüncü bileşen ise çalışan katılımıdır. Çalışanların örgütte sürece katılımı işbirliği ruhunu güçlendirmekte ve sistemin, her üyenin yaratıcı katkısından yararlanmasını sağlamaktadır. Nitekim örgütte performans iyileştirmelerinin sağlanması daha çok çalışan motivasyonuna bağlıdır ve çalışan katılımı, insan kaynakları gelişimini değişim süreçleriyle uyumlu hale getirmektedir. Dördüncü bileşen süreç iyileştirme olup performans önündeki engellerin kaldırılmasında önemli işlevi bulunmaktadır. Nitekim bu bileşen, örgütsel kalite algısının temel dinamiği olan idari-teknik iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği açısından örgüte katkı sunmaktadır. Bu kavram aynı zamanda örgütteki herkesin sürecin iyileştirilmesine katkı sunduğu bir ortamı da vurgulamaktadır. Son bileşen ise müşteri odaklılıktır. Bu bileşen müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alınarak en yüksek düzeyde memnuniyetin sağlanmasına dayanan bir anlayışı kapsamaktadır. Aynı zamanda sistemin çıktısı olan ürün ve hizmetler hakkındaki müşteri geribildirimlerinin dikkate alınarak gerekli iyileştirmelerin yapılmasını da içermektedir. Tüm bu bileşenler birbirleriyle sistem perspektifi doğrultusunda etkileşime geçmekte ve sürekli geribildirim sağlayarak örgütü beslemektedir.

Nadeau (2020) örgütsel iyileştirmelerin sürekli devam eden bir süreç olduğunu ve her örgütün ihtiyaçlarının farklılaştığını fakat yaygın olarak yapılan iyileştirmelerin genellikle strateji ve misyon, örgütsel yapı, insan gücü ve bilgi üzerine temellendirildiğini belirtmektedir. Nadeau (2020)'ya göre örgütler, misyonun ne kadarının karşılanıp karşılanmadığını izlemeli ve gerekirse stratejileri değiştirmelidir, bununla birlikte örgütsel yapı örgütteki takım, bölüm ve bireylerin sorumlulukları, rolleri ve hedefleri ile ilgili iken insan kaynağı iyileştirmeleri ise örgüt hedefleri için yararlı olabilecek personelin istihdamı ve eğitimi gibi değişiklikleri kapsamaktadır. Bilgi ise örgütteki girişim, ilerleme ve süreç için önemli olan örgütsel bilgideki iyileştirmeleri içermektedir. Nadeau (2020), örgütsel performansın iyileştirilmesi için altı aşama önermektedir. Bunlar; personel bağlılığını sağlama, yüksek etkili liderlik uygulamaları, iç engelleri belirlemek ve kaldırmak, sayısal düzenlemeler, eğitim ve geliştirmeyi stratejik olarak kullanmak, iş stratejisine odaklanmaktan oluşmaktadır.

Bu doğrultuda örgüt veya işletmelerde gerçekleştirilen sürükleyici iyileştirmeler veya örgütün sağlığına yönelik yapılandırılan doğru değişimler yoluyla örgütsel üretkenlik artabilmekte ve personel gelişimi sağlanabilmektedir. Bu noktada Harbor (2022)'a göre her örgütün veya işletmenin ihtiyaçları özgün ve benzersiz olmasına rağmen örgütler tarafından çeşitli ortak değişimlerin yapılması önem arz etmektedir. Harbor (2022)'a örgütler; (1) sürekli olarak performansı değerlendirmeli ve bu çerçevede strateji ile misyonda gerekli değişiklikler yapmalı, (2) personelin kişisel ve mesleki dengeyi sağlamasına yardımcı olunmalı, (3) bilgilerini sürekli olarak güncellemeli ve geliştirmeli ve (4) başka bir şirket ile birleşme, satın alma gibi uzun vadeli stratejik büyümeye yönelik adımlarda örgütün hazır olup olmadığının dikkate alınması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların motive edilmesi, hedefe ulaşmayı engelleyen sorunların temel nedenlerinin belirlenmesi, yüksek ve etkili liderlik, temel performans göstergelerinin yeniden yapılandırılması ile eğitim süreçlerinin akıllıca kullanılması gibi durumların da dikkate alınması önerilmektedir.

BenAvram (2005) ise örgütsel iyileştirmelerde stratejik ölçümün önemine değinmiş ve örgütsel boyutta ölçütlerin oluşturularak sonuçların raporlanmasının, var olan durumun ortaya çıkarılması, hedeflenen stratejilerin

takip edilmesi, örgütün başarıya ulaşması, yönetimin doğru kararlar vermesi ile finansal kaynak aktarımlarında doğru adımların atılması açısından yarar sağlayacağını belirtmiştir. BenAvram (2005)'a göre yeterli ölçüm sistemlerinin kurulmaması, yanlış hesaplamalara ve risk azaltma stratejilerinin etkisizleşmesine neden olabilmektedir, bu nedenle doğru ölçüm sistemlerinin kullanılması gerekmektedir. BenAvram (2005) aynı zamanda stratejik bir yönetim ve ölçüm sisteminde sürekli iyileştirmenin de önemli olduğunu belirtmiş ve örgütsel süreçte bir döngü çerçevesinde ölçüm kriterlerinin belirlenerek performansın değerlendirilmesini, misyon ve stratejilerle uyumlu önlemlerin alınmasını ve performansı iyileştirecek yeni önlemlerin oluşturulması veya önlemlerin yeniden yapılandırılmasını gerektiğini savunarak örgütsel amaçlarla uyumlu olmayan eylemlerin maliyet açısından kayıplara neden olacağını belirtmiştir.

Yukarıdaki çalışma ve ifadelerde de görüldüğü gibi örgütsel iyileştirmeye yönelik bağlamsal yaklaşım sonucu olmayan bir süreci ifade etmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin ulusal, uluslararası ve sektörel bazda çağın gereklerine uyum sağlaması, kurum bazında hedeflerine ulaşmalarını engelleyen sorunlarını çözmeleri ve bu çerçevede değişime yönelik iyileştirmeler gerçekleştirmeleri önem arz etmektedir. Bu noktada örgüt liderlerinin örgütsel iyileştirmelere profesyonel bir bakış açısıyla bakmaları gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan iyileştirmelerin ve örgüt sağlığının korunmasına yönelik yapılandırmaların gerçekleştirilmesi için dikkat edilmesi gereken boyutların ve yaklaşımların ortaya konulması, yöntemlerin açıklığa kavuşturulması ve örgütsel iyileştirmelerin yazınsal gerçekliğinin ve durumunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nitekim örgütsel iyileştirmelere yönelik literatüre bakıldığında genellikle kalite iyileştirme ve toplam kalite yönetimi (Kofman vd., 1994; Levin, 2000; Lillrank vd., 2001; Vansina, 1989), performans iyileştirme (Dubois, 1993; Gagnon, John ve Theunissen, 2021), inovasyon süreçlerinin iyileştirilmesi (Pellicer vd., 2012), verimlilik, üretkenlik (Pritchard, 1995; Quinn, 1978), sürekli iyileştirme (Berger, 1997) ve örgütsel öğrenme (Mitki vd., 1997) gibi örgütsel iyileştirmenin spesifik boyutlarının ele alındığı görülmekte olup tüm boyutlarının değerlendirildiği bir çalışma ve bütüncü bir alan yazın incelemesi bulunmamaktadır. Bu nedenle ele alınan çalışma aynı zamanda örgütsel iyileştirmeye ve örgütsel sağlığı korumaya bütüncül bir bakış açısı ortaya koyma amacı taşımaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt Kültürünün Etkisi

Örgütsel iyileştirmelerde örgüt kültürünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel kültürün verimlilik unsurlarıyla beslenmesi ve hedeflere yönelik örgütte değerler yaratılması iyileşme süreçlerini hızlandırabilmektedir. Bu bağlamda Green (2019) örgütsel iyileştirmelerde örgüt kültürünün önemine değinmiş ve örgüt kültürünün daha verimli bir duruma getirilmesi için şunları önermiştir;

1. Personelin örgütte birbirleriyle, paydaşlarla ve toplumla nasıl bir ilişki ve etkileşim kuracağını yönlendiren anlamlı değerler yaratmak
2. Şirket değerlerine ve örgüt kültürüne uyum sağlayacak doğru kişiyi tanımlayan düzgün insan kaynağı seçimleri yapmak
3. Özellikle erken ayrılmaların yaşandığı ilk doksan günlük sürede örgüt hedeflerine uygun bir şekilde insan kaynağının oryantasyonunu sağlamak
4. Çalışanlara doğru bilgiyi, doğru araçları ve doğru destek miktarını, karar verme için kontrol ve güç vermeyi kapsayan personelin güçlendirilmesi ve yetkilendirilmesi

5. Personelin örgüte katkısını vurgulama, katılımı sağlama, örgüt hedefleri doğrultusunda personeli eğitime, amaçlara yönelik ilerlemede bilgilendirme gibi araçların kullanılarak örgüt misyonuna personel bağlılığını sağlamak
6. Personel performansı ve davranışlarının kendilerinden bekleneni ne düzeyde karşıladığını anlamaları için personele informal geri bildirim vermek
7. Kaliteli iletişim kurallarını karşılayacak ve mesajın doğru iletilmesini sağlayacak şekilde personelle etkili iletişim kurmak
8. Personelin olumlu alışkanlıklarının pekiştirilmesini, iyi yeteneklerin elde tutulmasını, bağlılığın artırılmasını ve personele fark yarattığının hissettirilmesini sağlayacak şekilde personeli takdir etmek ve tanımak
9. Liderlerin, beklentileri karşılamayan personel ile zorlu konuşmalar yapma ve zorlu kararlar alma konusunda rahat olması
10. Liderin, personelinin önemseydiğini ve değer verdiğini, kendisini örgüt hedeflerine ve kültürüne adanmış göstermesi, hissettirmesi

Green (2019)'e göre bu ilkeler çerçevesinde liderler, örgütlerinde personelinin deneyimlerini izlemeli ve örgütte iyileştirilebilecek alanları belirlemelidirler.

Bununla birlikte örgütte olumlu bir kültürün yaratılması ve bu doğrultuda gerekli hamlelerin yapılması için örgüt liderlerinin cesaret göstererek inisiyatif almaları gerekmektedir. Bu anlamda Dickson (2021) örgütlere ve örgüt liderlerine çeşitli önerilerde bulunmuştur. Dickson (2021)'a göre örgüt kültürünün iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde;

1. *Şeffaflığı Güçlendirmek*: Şeffaflık sadece çalışanlar açısından değil örgütsel tüm sistemi etkileyen bağlılık sağlamaktadır, bu nedenle şeffaflığa dayalı güvenin sağlanması önemlidir. Bu doğrultuda örgütün, şeffaflığı sağlayacak açık iletişim kanallarına sahip olması gerekmekte olup örgütün ve çalışanlarının başarılarını ve aynı zamanda örgütsel zorlukları açık ve şeffaf bir şekilde paylaşabilme yeterliliğine sahip olması gerekmektedir.
2. *Çalışan Katkılarını Tanımak ve Ödüllendirmek*: Çalışanların bir yıl içerisindeki ayrılma oranlarına bakıldığında örgütsel anlamda çalışan katkılarını tanımayan ve değerini bilmeyen örgütlerde çalışanların işten ayrılma oranları diğerlerine göre iki kat daha fazladır. Bu anlamda örgüt çalışanlarının örgüt hedefleriyle uyumlu olan davranışları ve başarıları tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Bu tanınmanın daha etkili ve verimli olabilmesi için sadece liderler boyutunda değil diğer paydaşların da bu tanıma ve ödüllendirme işlevine katkı sunması gerekmektedir.
3. *Güçlü Meslektaş İlişkileri Geliştirmek*: Örgüt içerisindeki meslektaşların veya çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin güçlendirilmesi, örgüte ve departmana olan bağlılığı arttırmaktadır. Bu nedenle örgütte çalışanların ortak buluşma, birbirlerini tanıma ve iletişim kurma alanlarının (ortak bir alanda yemek yeme gibi) artırılması bağlılık kültürünün geliştirilmesi anlamında katkı sunmaktadır.
4. *Çalışan Otonomisini Güçlendirmek*: Örgütte çalışanlara verilen sorumluluk ve yetki doğrultusunda çalışanlara işlerini yönetmelerine izin veren güven sağlanmalı ve bu serbestlik onlara tanınmalıdır. Çalışanlara karar verme ve katılım fırsatları tanımak, zaman kısıtlamalarını kaldırmak ve seçim yapmalarına

izin vermek gibi bazı örgütsel yapılandırmalar sadece çalışan otonomisini güçlendirmekle kalmayıp aynı zamanda çalışan hesap verebilirliğini de kolaylaştırmaktadır.

5. *Uygulama Esnekliği Sağlamak*: Örgüt çalışanlarına süreç içerisindeki uygulamaların yürütülmesinde ihtiyaç duyulan özel durumlarda (izin, evden çalışma, ebeveynlik görevlerini yürütme gibi) gerekli esnekliğin ve kolaylığın sağlanması, motivasyonun artırılması açısından örgüte katkı sunmaktadır.
6. *İş, Amaç ve Hedeflere Tutku-Bağlılık*: Bireyler örgüt hedeflerini, amaçlarını ve işlerini anlamlı, önemli bulduklarında ve deneyimlediklerinde bu işleri ve amaçları gerçekleştirmeyi daha fazla arzu etmekte ve motive olmaktadır. Bu bağlamda örgütün, çalışanlarını amaçlarına bağlı hale getirmesi önem teşkil etmektedir.
7. *Takım Atmosferi Oluşturmak*: Örgütün, çalışanlarını meslektaş algısı ile değil ekip üyesi olarak tanımlaması ve bu doğrultuda sürecin yönlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu anlamda örgütte bireysel hedeflere değil örgüt hedeflerine yönelen takım olmaya doğru bir zihniyet değişiminin gerçekleştirilmesi, örgüt amaçlarına ulaşılmasında fark yaratabilmektedir.
8. *Düzenli Geri Bildirim Vermek*: Örgütsel gelişim açısından çalışanlara ve paydaşlara düzenli geri bildirimler verilmesi ve çalışanlardan geri bildirimler alınması örgüte önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede çalışanlara yönelik yapılacak bağlılık anketleri gibi geri dönütler yoluyla endişeler ve zorlukların ortaya çıkarılması ve gerekli müdahalelerin yapılması, örgütsel iyileştirmelerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır.
9. *Temel Değerlere Sadık Kalmak*: Örgütün temel değerleri, örgüte ve çalışanlarına yol gösteren rehber niteliği taşımaktadır. Aynı zamanda değerler, örgütün misyonu ve hedefleri çerçevesinde yapılandırılan ilkeleri oluşturmaktadırlar.
10. *Kültür İnşasında Çaba Göstermek*: Örgüt çerçevesinde kültür oluşturmak zaman ve emek gerektirmekte olup yaratılacak örgüt kültürünün misyon ve değerler doğrultusunda yapılandırılması önem teşkil etmektedir. Bu anlamda örgüt kültürü oluşturmak sürekli devam eden bir süreci kapsamaktadır. Nitekim örgüt geliştikçe çalışanların da gelişmesi sağlanmakta ve kültür bu şekilde beslenmektedir. Bu nedenle kültüre ait unsurlar örgütte sürekli olarak örneklendirilerek çalışanların benimsemesi sağlanmalıdır.

## 2.2. Süreç İyileştirme

Süreç iyileştirmenin temel hedefi, örgütte verimliliği arttırmak, kaliteyi iyileştirmek ve zaman-maliyet tasarrufu sağlamaktır. Bazı süreç iyileştirme çabaları büyük sistemsel ve dönüşümsel değişiklikleri kapsarken bazıları ise basit değişiklikleri içermektedir. Süreç iyileştirmeleri sayesinde daha önce kullanılmayan iletişim unsurları açık hale gelmekte, iş sorumlulukları dışında kalan göz ardı edilmiş süreç yönlerine ve konularına ışık tutulmaktadır. Bu çerçevede örgütte gerçekleştirilen süreç iyileştirmeleri yoluyla örgüt paydaşlarının örgüte yönelik eleştirel bakış açısı edinmeleri ve eksik yönlerin düzeltilmesi açısından paydaşların motive olmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte süreç iyileştirmeleri yoluyla örgütsel sürecin mevcut durumu belirlenmekte ve mevcut olan ihtiyaç ve zorluklar tespit edilmekle birlikte sürecin bir örgüt üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda süreç iyileştirmeleri diğer geleneksel iş analiz tekniklerinden farklı olup daha çok stratejik ve taktiksel ihtiyaçların belirlenmesine odaklanmaktadır (Maphis, 2020).

Süreç iyileştirmelerinde öncelikle mevcut sürecin neden kullanılmaya devam edildiğine ve ihtiyaç duyulduğuna bakılmaktadır. Bu çerçevede süreç iyileştirmelerinde örgütsel süreçte yapılan işlerin neden belirli bir



şekilde yapıldığı sorgulanmakta ve ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Süreç iyileştirmeleri yoluyla örgütlerin insanları, süreçleri, araçları ve verileri anlamasına yardımcı olmak süreç yeniden yapılandırmaktadır. Bu çerçevede süreç iyileştirmeleri, örgütlerin değişim unsurlarını kapsayan planlar yapmalarını, mevcut zorluk ve gelecekteki ihtiyaçlar çerçevesinde ideal çalışma yöntemlerinin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Süreç iyileştirmeleri çerçevesinde ortaya konan çıktılar doğrultusunda örgüt paydaşlarına var olan eksiklikler, zorluklar ve verimsizlikler belgelerle ortaya konarak yapılabilecek iyileştirme ve düzenlemeler konusunda öneriler sunulmaktadır (Maphis, 2020).

Fieldman (2021), bugünün örgütleri açısından etkili uygulamalara olan ihtiyacın her zamankinden daha fazla hissedildiğini ve örgüt liderliğinin, acil uygulamalar gerektiren iyileştirmeleri zorunlu kıldığını belirtmiş, bu bağlamda örgütler açısından bazı süreç iyileştirme teknikleri önermiştir. Bu teknikler;

1. *Sorunun Nerden Kaynaklandığını Bulmak*: Örgütlerin yaşadıkları problemler çeşitli kaynaklardan meydana gelebilmektedir. Bu problemler, istihdama alınan insan kaynağından, istihdam sürecinden, eğitim sorunundan veya buna benzer diğer sorunlardan kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte bu sorunlar her zaman açık ve net bir şekilde kendisini ortaya koymayabilmektedir. Bu nedenle ortaya çıkan sorunların analitik bir çerçevede ele alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda “balık kılçığı” gibi bir dizi çözüm stratejilerinin uygulanması örgütler açısından yararlı olabilmektedir. Bu çerçevede hangi strateji kullanılırsa kullanılсын önemli olan “neden” sorusunun örgüte yöneltmesidir.
2. *Sayısal Göstergeler Oluşturmak*: Örgütsel sorunlar çözüldükçe bu iyileştirmelerin çeşitli sayısal göstergelerle ortaya konması önem taşımaktadır. Bu durum süreçte gerçekleşen iyileştirmelerin karşılama zamanının ve plana uygunluğunun belirlenmesi açısından da örgüte katkı sunmaktadır. Nitekim süreç iyileştirmeleri gerçekleştiğinde elde edilen sayısal veriler, gelecek revizyonları açısından örgüte ışık tutmakta ve gelecekteki kararların daha bilinçli bir şekilde alınmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda örgütler, sayısal veriler kullanarak günümüz ve gelecek iyileştirmeleri için zemin hazırlayabilmektedirler.
3. *Süreci Görselleştirmek*: Örgütler, yaptıkları iyileştirme uygulamalarında süreci görselleştirerek ve aynı zamanda süreçteki sorumluluk ve ihtiyaçları görsel olarak değerlendirerek iyileştirmeleri engelleyen tikanıklıkların, gecikmelerin, fazlalıkların ve yanlış atamaların belirlenmesini kolaylaştırabilmektedirler. Böylece bu şekilde görselleştirilen süreçler yoluyla sorunların nerde ortaya çıktığı ve bu sorunların süreçte nasıl bir rol oynadığını görmek daha rahat olmaktadır.

Süreç iyileştirme çabaları, tüm paydaşların dâhil olduğu ve katılım gösterdiği geniş bir yelpaze çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu süreçte tüm paydaşlar sürecin bir aktörü olarak görev almaktadırlar. Bu süreçte en küçük katkıda bulunan veya küçük rollere sahip olanlardan güçlü rollere sahip olan veya muhalif bireylere kadar tüm aktörlerin bu sürece eşit katılımı, süreç iyileştirmeleri açısından önem taşımaktadır. Nitekim her bireyin bakış açısı ve perspektifi veya değerlendirmeleri ya da her bireyin değerlendirmenin bir parçası olması ve çözüme katkıda bulunmaları, süreç iyileştirmelerine önemli katkı sağlamakta ve değişimin temellerini sağlamlaştırmaktadır. Örneğin bir yönetici asistanı veya bir geçici işçi başlangıçta sürecin bir aktörü olarak belirlenmeyebilmekte fakat daha sonra gerçekleştirilen analizlerde bu kişilerin süreç iyileştirmeleri açısından hayati bir öneme sahip oldukları ortaya çıkabilmektedir. Bir sürecin en küçük parçasında bile herhangi birinin katılımını veya katkısını göz arzı etmek, iyileştirme fırsatlarının kaçırılmasına sebep olabilmektedir (Maphis, 2020).

Süreç iyileştirmelerinde “neden” sorusunu çalışanlara yöneltmek ve onların görüşlerine başvurmak sürecin sağlığı açısından verimli sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu soruyu aktörlere yöneltmek bakış açılarının ve aktörlerin süreçteki rollerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Nitekim süreçteki bazı aktörler sürece ilişkin aynı rollere sahip olmasına rağmen görevlerini yapma nedenleri farklılaşabilmekte veya sürece ilişkin farkındalıkları sınırlı olabilmektedir. Bu nedenle süreç iyileştirmelerinde aktörlerle yapılan görüşmeler çerçevesinde bu bireylerin mevcut uygulamaları, zorlukları ve ihtiyaçları hakkında bir anlayış geliştirilebilmekte ve süreç aktörlerinin eylemlerinin mantığı ve hedefleri anlaşılabilir. Bununla birlikte süreç iyileştirmelerinde istenen ve ihtiyaç duyulan arasındaki uyumsuzluk, boşa çaba harcanmasına neden olabilmektedir, bu nedenle her bir ihtiyacın belgelenmesini sağlamak ve önceliklendirmek için tüm iş ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılması gerekmektedir (Maphis, 2020).

Bu doğrultuda iyileştirme süreçlerinde sürecin parçası olarak herkesi bir araya getirmek ve sürecin paydaşlarına neyi neden yaptığını sormak, varsayımlarla hareket edilen ve modası geçmiş kurumsal uygulamaların sorgulanmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede süreç iyileştirmeleri, ihtiyaçlar ve çıktılar doğrultusunda tavsiyelere odaklanmakta, mevcut süreci resmi olarak değerlendirmekte ve gelecekteki ihtiyaçları tanımlayarak somut fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte büyük resmin görülmesi açısından örgütte tüm süreçlerin dikkate alınması gerekmektedir, nitekim bu süreçte sadece küçük bir gurubun veya bölümün görüşlerine ve dönütlerine odaklanmak, kritik detayların kaçırılmasına ve zaman kaybına neden olabilmektedir. Sonuç olarak süreç iyileştirme çabaları, örgütsel varsayımları ve eylemleri sorgulamak ve ortak bir hedef doğrultusunda çalışmak için insanları bir araya getirerek değişim için itici bir güç olmaktadır (Maphis, 2020).

### 2.3. Örgütsel Sağlık

Örgütlerde iyileştirme sürecinin temel göstergesi örgütün sağlığıdır. Örgüt hedeflerine ulaşılmasını ve örgütün verimli iş yapma süreçlerini kapsayan bu “iyi” olma hali örgütün sistem bütünlüğü çerçevesinde birçok boyutun (kültür, insan kaynakları, girdiler, kaynaklar, çevre, mevcut siyasi ve ekonomik durum vb.) dikkate alınmasını gerektirmektedir. Gagnon vd. (2021), örgütsel sağlığın sadece kültür ve bağlılıktan ibaret olmadığını, bununla birlikte örgütün ortak vizyonu etrafında bir araya gelmenin, vizyon doğrultusunda etkili bir şekilde harekete geçmenin, inovasyon ve yaratıcı düşünme çerçevesinde örgütün kendini yenileme yeteneğinin de önemli olduğunu belirtmiştir. Gagnon vd. (2021) bu durumu “*dümanda kim yer alırsa alsın ve gemiyi hangi dalgalar vurursa vursun örgütsel sağlık için önemli olan geminin nasıl yönetildiği ve işletildiğidir*” şeklinde açıklamıştır. McKinsey, örgütsel sağlığın iyileştirilmesi için “Örgütsel Sağlık İndeksi (Organizational Health Index)” isimli bir çerçeve oluşturmuştur. Bu çerçeveye göre örgütlerde sağlıklı bir iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için dokuz örgütsel boyutun dikkate alınması gerekmektedir. Aşağıda Tablo 1’de gösterilen bu boyutlar ve bu boyutları yapılandıran yönetim uygulamaları şu şekildedir (Gagnon vd., 2021);



**Tablo 1. McKinsey Örgütsel Sağlık İndeksi Dokuz Örgütsel Boyut ve Yönetim Uygulamaları**

Yönetim Uygulamaları	Boyut veya Çıktılar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paylaşılan vizyon</li> <li>• Stratejik açıklık</li> <li>• Çalışan katılımı</li> </ul>	Yönlendirme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üstten alta inovasyon</li> <li>• Alttan üste inovasyon</li> <li>• Bilgi paylaşımı</li> </ul>	İnovasyon ve Öğrenme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otoriter liderlik</li> <li>• Danışan liderlik</li> <li>• Destekleyici liderlik</li> <li>• Meydan okuyan liderlik</li> </ul>	Liderlik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişi performans incelemesi</li> <li>• Operasyonel yönetim</li> <li>• Finansal yönetim</li> <li>• Profesyonel standartlar</li> <li>• Risk yönetimi</li> </ul>	Koordinasyon ve Kontrol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetenek edinme</li> <li>• Yetenek geliştirme</li> <li>• Süreç tabanlı yetenekler</li> <li>• Dış kaynaklı uzmanlık</li> </ul>	Yetenekler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlamlı değerler</li> <li>• İlham verici liderler</li> <li>• Kariyer fırsatları</li> <li>• Finansal teşvikler</li> <li>• Ödüllendirme ve tanıma</li> </ul>	Motivasyon
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açıklık ve doğruluk</li> <li>• İç rekabet</li> <li>• Operasyonel olarak disipline edilme</li> <li>• Yaratıcı ve girişimci</li> </ul>	İş Çevresi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol açıklığı</li> <li>• Performans sözleşmeleri</li> <li>• Sonuç yönetimi</li> <li>• Kişisel sahiplik</li> </ul>	Hesap Verebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dışsal fikirleri yakalamak</li> <li>• Müşteri odaklılık</li> <li>• Rekabetçi içgörüler</li> <li>• İş ortaklığı</li> <li>• Toplum ilişkileri</li> </ul>	Dış Yönelim

Gagnon vd. (2021), örgütsel sağlığın sürdürülebilir performans için bir ön koşul olduğunu belirterek sağlıklı bir örgüt yaratmak için liderlerin takip etmesi gereken dört alan belirlemişlerdir. Bunlar; örgütsel performansı iyileştirecek bir örgüt kültürü seçmek/belirlemek, yeni davranış biçimlerini tetikleyecek fikir setleri oluşturmak, katılımı sağlamak için tüm düzeylerde kararlı bir ekip oluşturmak ve ilerlemeyi izlemek için hızlı geri dönüt döngüleri oluşturmaktan meydana gelmektedir.

#### 2.4. Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenen örgütler değişimi daha hızlı yakalamakta ve rekabet gücü elde etmektedirler. Aynı zamanda öğrenmeyi içsel olarak edinmiş olan bu örgütler bozulma süreçlerini daha rahat onarabilmekte ve süreçte ortaya çıkan engelleri öğrenilmiş deneyimlerle aşabilmektedirler. Bu doğrultuda Garvin (1993), örgütsel iyileştirmenin öğrenmeye bağlılık gerektirdiğini, örgütlerin öğrenmeden gelişemeyeceğini belirtmiştir. Öğrenmenin olmadığı bir örgütsel tasarımda sadece eski uygulamalar tekrar edilmekte, değişim göstermelik kalmakta, tesadüfen gerçekleşmekte ve kısa ömürlü olmaktadır. Bu çerçevede öğrenen örgütler, bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma ile yeni bilgi ve anlayışları yansıtmak için davranışlarını değiştirmede yetenekli organizasyonlardır. Fakat bu bilginin sadece edinilmesi ve yaratılması

örgütler açısından yeterli değildir, bu öğrenmelerin örgütsel faaliyetlere ve uygulamalara yansıtılması da en az öğrenme kadar önem taşımaktadır (Garvin, 1993).

Bu doğrultuda Garvin (1993), öğrenen örgütlerin beş uygulama alanında yetenekli olduğunu belirtmektedir. Bunlar; (1) sistematik problem çözme, (2) yeni yaklaşımları deneyimleme, (3) kendi deneyimlerinden ve geçmişlerinden öğrenme, (4) diğerlerinin örnek uygulama ve deneyimlerinden öğrenme ve (5) örgüt içerisinde bilgiyi hızlı ve etkili bir şekilde aktarma'dan oluşmaktadır. Örgütler, bu faaliyetleri içeren ve günlük uygulamalarına yansıtan sistem ve süreçler oluşturarak öğrenmelerini daha etkili bir şekilde yönetebilmektedirler.

Garvin (1993)'e göre öğrenen bir örgüt yaratmanın ilk adımı öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratmaktır, bu ortam içerisinde özellikle yeniliklerin ortaya konması, çalışma sistemlerinin değerlendirilmesi, müşteri ihtiyaçlarının incelenmesi ve stratejik planlar hakkında düşünmek için gerekli zaman sağlanmalıdır. Özellikle zaman baskısının olduğu bir ortamda personelin öğrenmeye fırsat yaratması zordur, bu nedenle örgüt liderlerinin ve yapısının öğrenmeye esneklik sağlayacak bir zaman serbestliği doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Öğrenen örgüt yaratmada bir diğer unsur ise, örgüt içerisinde sınırları kaldırmak ve fikir alışverişini teşvik etmektir. Nitekim sınırlandırılan alanlar bilgi alışverişini ve aktarımını engellemekte, bireyleri izole etmekte ve önyargıları güçlendirmektedir. Bu anlamda bilgi alışverişini arttıracak ortamların ve uygulamaların sağlanması ve örgüt sınırlarını aşan bilgiye dayalı bir alışveriş, taze fikir akışının sağlanması ve rekabet edilen örgütlerin perspektiflerinin tanınması açısından önemli katkılar sağlamaktadır (Garvin,1993).

Bu çerçevede yönetici ve liderler örgütlerinde daha açık ve destekleyici bir ortamı teşvik ettiklerinde daha rahat öğrenme alanları yaratabilmektedirler. Bu açık öğrenme alanları doğrultusunda tasarlanmış programlar ve etkinlikler (stratejik incelemeler, sistem denetimleri, iç kıyaslama raporları, ayırt edici niteliklerini ortaya koyan ve dünyada çeşitli kurumlara sunulan çalışma misyonları, dış paydaşlarla bir araya gelmesini sağlayan sempozyumlar gibi) yoluyla çalışanların yeni bilgilerle uğraşması ve bu bilgilerin sonuçlarını değerlendirerek öğrenmenin sağlanması gerçekleşmektedir (Garvin,1993).

### **2.5. Performansın İyileştirilmesi**

Dünyanın birçok noktasındaki örgütler örgütsel performansı iyileştirmek için performansı rakipleriyle karşılaştırarak ölçmekte, elde ettikleri bulguları analiz etmekte, değerlendirmekte ve yapılacak iyileştirmeleri buna göre planlamaktadırlar. Nitekim örgüt yöneticileri istenen sonuçları ve başarıları ürettikleri takdirde iyi performans göstermekte ve kendilerine verilen yetkileri haklı çıkarmaktadırlar. Bu nedenle her örgütsel yönetim ilerlemeyi ve performansı ölçmek için ölçüm sistemleri geliştirmektedirler (Niaz, 2021). Niaz (2021)'a göre örgütsel performansın iyileştirilmesi için; amaç ve hedeflere göre yönetimin sağlanması, performans değerlendirmesinin yapılması, işin kalitesinin artırılması, katılımcı yönetim sistemi ve geri dönüt mekanizmasının harekete geçirilmesi, çalışan bağlılığının gerçekleştirilmesi, iç engellerin ortadan kaldırılması ve daha iyi iç kontrolün sağlanması, eğitim ve geliştirmeyi kullanmak, etkili iş stratejileri uygulamak, örgütsel beklentileri çalışanlara iletmek ve olumlu örnekler oluşturarak liderlik etmek gerekmektedir.

Örgütsel performans ancak örgütsel hedefler gerçekleştirilirse iyileştirilebilir. Bununla birlikte örgütsel performansın iyileştirilmesi için performansın değerlendirilmesi, etkin çalışma motivasyonu için gerekli bir unsurdur. Bu doğrultuda performansın değerlendirilmesini sayısallaştıran ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi, ödüllendirme sistemlerinin ortaya konulması, başarı hedeflerinin örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmesi, ödüllerin performans

hedeflerine dayandırılması çalışanları daha fazla çalışmaya yönlendirmektedir. Aynı zamanda örgütsel performans, hizmetin güvenilirliği değerlendirilerek ve örgütün müşterilerinin kalitesini anlayarak da ilerletilebilmektedir, bu doğrultuda kaliteli iş yapmak ve kaliteli sonuçlar sağlamak örgütsel performansı iyileştirmektedir. Bu çerçevede örgüt çalışanlarının performansları hakkında geri bildirim alma ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır, çalışanlardan beklenen performans ile gerçek performansları hakkında bilgilendirilmesi, çalışanların kendi performans seviyelerini bilmesi, bu doğrultuda ücrete ve ödüllendirmeye dayalı kontrol, örgütsel performansın arttırılmasına destek sağlamaktadır (Niaz, 2021).

Yine çalışanların bağlılıklarının güçlendirilmesi de iyileştirmede önemli katkı sunmaktadır, nitekim bağlılığı gerçekleştiren bireyler örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin performans sergilemektedirler. Bununla birlikte örgütsel yönetimler, örgütsel verimliliği arttıran iç kontrol mekanizmaları ve politikaları tasarlayarak ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuran engelleri ortadan kaldırarak başarı hedeflerini kolaylaştırabilmektedirler. Bu süreçte aynı zamanda çalışanların eğitim ve gelişimleri de dikkate alınmalı ve her departman için uygun eğitim ve gelişim çözümleri, stratejileri, kariyer hedefleri planlanmalıdır, bu iyileştirme, örgütsel performansın gelişimini arttırmaktadır. Aynı zamanda örgütsel işlerin çeşitlendirilmesi ve gelişmiş ürün ve hizmetlerin sağlanmasıyla da bu gelişim hızlandırılabilir. Yine yönetsel işleyiş süreçlerinde örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin, örgütsel hedefleri kapsayan beklentileri çalışanlarına iletmesi ve kendilerini olumlu bir örnek olarak rol model haline getirmeleri de daha şeffaf bir örgüt kültürünün yaratılması açısından önem taşımaktadır (Niaz, 2021).

IREX (2021)'e göre örgütsel performans iyileştirmeleri, örgütlerin daha iyi sonuçlar elde etmeleri ve işlerini daha iyi yapmaları bakımından yarar sağlamaktadır. Bu durum örgütün yerel politik ekonomi, paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi, çevreye uyum sağlama yeteneği, personel ve diğer örgütsel kapasitelerin geliştirilmesi gibi birçok unsurun incelenmesini gerektirebilmektedir. Bu çerçevede IREX (2021), örgütsel performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için yedi ilke önermiştir. Bunlar;

1. *Sonuçlar*: Örgütsel performans iyileştirmeleri, öncelikle örgütün değişim teorisi ve misyonunu incelemeye, bu doğrultuda değerlendirmek için anahtar performans göstergelerini ve özel performans çıktılarını seçmeye, performans çıktılarına dayanan değerlendirme araçlarını tasarlamaya ve partner örgütlerin de bu sonuçları başarmaları için performans çözümlerini adapte ederek test etmeye odaklanmaktadır.
2. *Sürdürülebilirlik*: Örgüt hedeflerini başarmak örgütsel sürdürülebilirlik açısından hayati öneme sahiptir. Bu nedenle örgütün sınırlarını bilmesi ve kabul etmesi, bu çerçevede hedefleri gerçekleştirmek için ortak örgüt ve paydaşlarla bağlantılar kurması sürdürülebilir performans iyileştirmeleri için gereklidir.
3. *Doğruluk-güven*: Örgütsel süreçlerde yaşanan ortaklıkların güvene dayalı olması, performans iyileştirmelerinin başarılmasında gerekli bir unsurdur. Bu nedenle performans iyileştirme süreçlerine sadece liderler ve yöneticiler değil tüm örgüt ve ortaklıklar düzeyinde katılım sağlanmalıdır. Bu doğrultuda aynı zamanda motivasyon, öğrenmeye ilgi, performans iyileştirmeye isteklilik gibi durumlar da sürecin başarısı için gereklidir.
4. *Kapsayıcılık*: Örgütsel açıdan daha fazla kapsayıcı olmak daha iyi sonuçlar elde etmeyi sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütün hitap ettiği tüm guruplara ve bileşenlere etkin bir şekilde hizmet etmenin yolları planlanmalıdır.

5. *Çok düzeyli bakış açısı:* Örgütsel iyileştirme süreçlerinde çalışma ortamı, örgüt, örgütsel süreçler ve bireylerin performansını içeren çoklu bakış açısıyla performansı analiz etmek ve performans çözümleri geliştirmek önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel süreçlere çoklu bakış açısıyla bakmak sadece neyin başarılı olduğunu değil koşulların (iç-dış), bağlamların (sistem, süreç, birey) ve diğer unsurların dikkate alınmasını sağlayarak iyileştirmeyi kolaylaştırmaktadır.
6. *Esneklik:* Örgütsel süreçlerde esnek tasarımlar, yaratıcılık, test etme, performans çözümleri yaklaşımlarının adapte edilmesi için alan sağlamaktadır.
7. *Öğrenme ve Adaptasyon:* Örgütte etkili performans çözümleri bulmak, sürekli test etme, değerlendirme, öğrenme ve adaptasyon gerektirmektedir. Bu nedenle yapıcı geri bildirim ve yeni fikirler için alan olup olmadığının ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için öğrenmeyi uygulamaya geçirme, uyum ve değişim istekliliğinin anlaşılması için örgüt kültürünün incelenmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte IREX (2021), örgütsel performansın iyileştirilmesi için dört aşama önerisinde bulunmuştur;

1. *Misyonu ve istenen sonuçları tanımlamak:* Bu aşamada performans iyileştirme sürecinin amaçları ve hedefi belirlenmeli, neyin değiştirilmek istendiği ve nereye ulaşılacak istendiği açıkça tanımlanmalıdır.
2. *Performans boşluklarını analiz etmek ve değerlendirmek:* Bu aşamada örgütün mevcut durumu hakkında bilgi almak için veri toplanmalıdır.
3. *Performans iyileştirme çözümleri geliştirmek ve uygulamak:* Bu aşamada istenen hedefleri engelleyen bariyerler ve istenen sonucu kolaylaştıracak unsurlar belirlendikten sonra performans boşluğunu kapatacak potansiyel iyileştirme çözümleri belirlenmeli, değerlendirilmeli ve uygulanmalıdır.
4. *Sürekli Performans Değerlendirmesi:* Bu aşamada uygulanan performans çözümlerinin işe yaraması durumunda ilerlemenin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi için yapılandırılmış performans değerlendirme sistemleri kullanılmalı ve geri bildirim döngüleri tasarlanmalı ve oluşturulmalıdır.

Özellikle ikinci aşamada, örgütsel performansın iyileştirilmesinde örgütün mevcut durumunu analiz etmek ve performans durumunu gözler önüne sermek ve değerlendirmek için veri toplama aracı olarak çeşitli göstergeleri kapsayan bir çerçeve önermiştir. Bu çerçeve aşağıda Tablo 2’de gösterilmiştir (IREX, 2021);

**Tablo 2. Örgütsel Performans Durumunu Belirleme Çerçevesi**

Düzye	İncelenecek Boyutlar	Veri Toplama Araçları ve Veri Kaynakları
<i>Sistem Düzeyi</i>	Finansman Ortamı	Potansiyel fonlayıcıların haritası
	Politikalar ve Mevzuat	Hedeflenen performans çıktılarıyla ilgili politika ve mevzuat listesi
	Birincil ve İkincil Etkileyiciler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel paydaşların haritası</li> <li>• Örgütün hayatta kalmasını sağlayan dış ve iç paydaşlar</li> </ul>
	Anahtar Ortaklıklar	Bir örgütün ilişkilerinin gücünü belirlemek ve belirlenen sonuca ulaşmak işbirliği yapma yeteneği ve istekliliğini ölçmek için ağ analizi veya paydaş haritalaması
<i>Örgüt Düzeyi</i>	Örgütsel Liderlik Kapasitesi	Liderin performansı, motive etme ve güçlendirme yeteneği ve liderliğe güven ile ilgili personel ile görüşme yapılması
	Örgütsel Yapı	Organizasyon şeması
	Örgütün Uyum Sağlama ve Değişme Yeteneği	Örgütsel öğrenme ve değerlendirme aracı
	Örgütsel Misyon	Örgütsel misyon ifadesi
	Var Olan Kaynaklar	Belirlenen hedef ile ilgili bütçe
	Akran Örgütler Arasındaki Pozisyon/Yer	Örgütsel rekabet analizi
	İnovasyon Yeteneği	Nesta'nın açık inovasyon testi

<b>Süreç Düzeyi</b>	İş Akışı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varsayılan iş akışı süreç şeması/haritası</li> <li>Hayata geçen iş akışı süreç şeması/haritası</li> </ul>
	Birim/Departmanların Teknik ve Yönetimsel Kapasitesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili teknik personel ve yöneticilerle görüşmeler</li> <li>Performans değerlendirmelerinden elde edilen veriler</li> </ul>
	İş Akışı Süreçleri İçin Ayrılan Kaynaklar	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşlerin gerçekleştirilmesinde personelin ihtiyaç duyduğu kaynakların belirlenmesi için görüşmeler yapılması</li> <li>Görevlerini tamamlamada hangi kaynaklara sahip olmaları gerektiğini belirlemek için personelle görüşmeler yapılması</li> </ul>
<b>Performans Düzeyi</b>	İşe Alma ve İşte Tutma Politikaları	Örgütsel işe alma politikaları ve uygulamaları
	Görev Tanımları	İlgili personelin iş tanımları
	Bireylerin Performans Hedefleri	İlgili personelin performans hedefleri
	Geri Bildirim ve Koçluk Politikaları ve Uygulamaları	Personele koçluk ve geri bildirim nasıl verildiği ile ilgili görüşme verileri

## 2.6. Örgütsel İyileştirmenin Yararları

Örgütsel iyileştirme, örgütün gelişimi ve hedeflerine ulaşması açısından çalışanların veya personelin değer, tutum ve inançlarında planlı ve sistematik değişiklikler yapmayı gerektirmektedir. Aynı zamanda örgütün mücadele ettiği pazar ve rekabet ortamında yaşanan değişiklik ve teknolojik gelişmelere örgütün iyi yanıt vermesini ve uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Sutherland, 2019). Bu çerçevede Sutherland (2019) örgütsel iyileştirmenin örgüte beş açıdan yarar sağlayacağını belirtmektedir;

- Sürekli gelişim:** Örgütsel iyileştirme süreci kurumlar açısından stratejilerin planlanarak uygulandığı ve sürecin izlenerek değerlendirildiği sürekli bir iyileştirme ve geliştirme döngüsü yaratmaktadır.
- İletişimin artması:** Örgütsel iyileştirmenin en önemli avantajlarından biri örgüt içerisinde artan iletişim, etkileşim ve geri dönüttür. İletişimin artırılmasındaki temel amaç tüm örgüt çalışanlarının hedefler doğrultusunda birbirlerine bağlanmalarını sağlamak ve çalışanları örgüt değerleriyle uyumlu hale getirmektir. Samimiyet çerçevesinde gerçekleşen bu iletişim sayesinde örgüt içerisindeki değişim ihtiyacı daha net anlaşılabilir. Örgütsel iyileştirme sonrası tüm örgüt düzeyinde iletişim açık hale gelmekte ve iyileştirme için gerekli olan dönütler sürekli paylaşılmaktadır.
- Ürün ve hizmet gelişimi:** Örgütsel iyileştirmenin bir diğer önemli yararı örgütsel gelişim açısından yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konulmasını sağlayan inovasyondur. İnovasyonun artırılmasında personelin motivasyonunun yüksek tutulması, başarıların ödüllendirilmesi gibi gelişim müdahaleleri önemli yer edinmektedir. Nitekim çalışan bağlılığının yüksek olduğu bir ortamda personel yaratıcılığı artmakta ve inovasyon sağlanmaktadır. Bu çerçevede rekabet analizi, pazar araştırması ve tüketici tercih ve beklentileri yoluyla örgütsel iyileştirme, kurumda inovasyon sürecini hızlandırmaktadır.
- Çalışan gelişimi:** Örgütsel iyileştirme, örgüt çalışanlarını hedeflere ulaşması ve istenen değişikliklerin gerçekleştirilmesi yönünde etkilemek için örgüt içerisinde iletişimin artırılmasına odaklanmaktadır. Artan rekabet ortamında örgütlerin pazara uyumunu sağlamak için personel yeterliklerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yaşanan pazar değişiklikleri çerçevesinde çalışanların beceri ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Bu geliştirme süreci eğitim ve öğrenme programları, yeterlilik gelişimi ve iş süreci iyileştirmeleri yoluyla gerçekleştirilmektedir.
- Karın artması:** Örgütsel iyileştirmeler sayesinde artan üretim ve inovasyon yoluyla örgütte verimlilik ve kar artmaktadır. Aynı zamanda çalışan verimliliğinin artması ve çalışan bağlılığının artarak çalışan

devamsızlığının azalması yoluyla örgütsel maliyetler de düşmektedir. Bu çerçevede sürekli iyileştirme anlayışı, örgütsel verimlilik açısından örgüte avantaj sağlamaktadır.

## 2.7. Değişimin Yönetilmesi

Örgütsel iyileştirmelerde dikkate alınması gereken bir diğer unsur değişimi yönetmektir. Nitekim değişimler, örgütleri aşağı veya yukarı yönlü bir eğilime sürükleyebilmektedir. Bu nedenle başarılı bir örgüt yönetimi, gerçek ve kalıcı iyileştirmelere yol açabilen değişim unsurlarını yönetmeyi içermektedir. Değişimin yönetilmesinde örgütün değişime uyum sağlaması, örgüt üyelerinin değişim süreçlerine dâhil edilmesi, sürekli iletişim ve dikkatli planlama gibi unsurlara dikkat edilmesini gerektirmektedir (Sarfin, 2021). Bu çerçevede örgütsel iyileştirmelere yol açabilecek olan değişimlerin yönetilmesinde şu hususlara dikkat edilmelidir (Sarfin, 2021);

1. *Değişiklikleri dikkatlice planlamak*: Değişim süreçlerinin örgütsel açıdan sürpriz yaratmaması için örgütün değişime hazır olması ve planlama çerçevesinde değişimi kontrol etmesi gerekmektedir. Bu çerçevede değişime hazır olmak, neyin nasıl ve ne zaman olacağını belirlemeyi ve sabırlı olmayı gerektirmektedir. Planlama çerçevesine alınmayan değişimler ise hızlı müdahaleler gerektirmekte ve bu durum uzun süreli sonuçlar sağlamayarak örgüte zarar verebilmektedir.
2. *Değişikliğin örgüte uyarlanması*: Örgütsel değişim süreçlerinde örgütün özel ihtiyaçlarının ve niteliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Nitekim öznel sınırlılıklar dikkate alınmadan gerçekleşen ortak değişimler başarı sağlamayabilmektedir. Bu nedenle örgütün ihtiyacının belirlenmesi ve bu doğrultuda değişimlerin uyarlanması gerekmektedir.
3. *Örgütteki herkesi planlama, uygulama ve değerlendirme sürecine dâhil edilmesi*: Örgütsel değişimler sadece üst yönetim ve astlar açısından farklılıklar yaratmamakta tüm örgütü etkilemektedir. Bu nedenle her örgüt üyesi yaşanacak değişikliklerin her yönünden haberdar edilmeli ve geri bildirim sürecine dâhil edilmelidir.
4. *Sürekli iletişim*: Örgütsel değişim sürecinde tüm örgüt üyeleri ile değişimin her aşamasında iletişim kurulmalıdır. Nitekim iletişim kurulmadığında örgütte nelerin yaşandığı hakkında örgüt üyelerinde eksiklikler yaşanmakta, ne yapılacağı hakkında karmaşa ve kaos yaşanmaktadır. Aynı zamanda değişime katılmayan bireyler açısından küskünlükler de yaratabilmektedir. Bu nedenle açık iletişim süreçlerinin örgütte aktif hale getirilmesi ile birlikte değişimin hedefleri ve hangi rolü üstlenecekleri hakkında örgüt üyelerinde ortak bir anlayış gelişmektedir.

Bununla birlikte örgütsel iyileştirme süreçlerinde başarılı örgütsel değişimlerin gerçekleştirilmesi için Cummings ve Worley (1993) beş gereklilik ve aşama öne sürmüştür;

1. *Değişime motive etme*: Bu süreç örgütte değişime karşı personelin hazır hale gelmesi ve yaşanabilecek değişime direnç durumlarının üstesinden gelmek amacıyla yaklaşımlar geliştirmeyi içermektedir. Bu süreç, örgüt üyelerinin değişim unsurları ve ihtiyacı hakkında bilgilendirilmesi, mevcut durum ve gelecek vizyonlarının iletilmesi ile değişimin nasıl gerçekleştirileceği noktasında örgüt üyelerinin aydınlatılmasını gerektirmektedir. Örgütsel süreçlerde bireyler genellikle yaşanacak değişimler konusunda belirsizlik yaşamakta, değişikliklerle başa çıkmada kendilerini yetersiz hissetmekte, değişikliğin kendilerini olumsuz etkileyeceği konusunda endişelenmektedirler. Bu sebeple örgüt liderlerinin bu endişeleri bilmesi ve gidermesi gerekmektedir.



2. *Vizyon Yaratma*: Örgüt liderleri başarılabacak olan değişim çabalarının ne olduğu konusunda açık bir vizyon oluşturmalıdırlar. Aynı zamanda vizyon konusunda örgüt çalışanlarının vizyonun değerli ve gerçekçi olduğuna inanmaları da kritik bir önem taşımaktadır.
3. *Politik destek geliştirmek*: Örgütlerdeki politika unsurları genellikle güçle ilişkilidir. Güç ilişkileri, örgüt üyeleri arasında mesleğin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir etki unsurudur. Güç genellikle bir kişinin örgütteki otoritesinden, uzmanlığından gelmektedir. Genellikle örgütsel anlamda kötü olarak anımsanmasına rağmen güç, tüm insan ilişkilerinde varlığını korumakta ve her zaman kötü nitelikler taşımayabilmektedir. Bunu belirleyen unsur ise gücün nasıl belirlenip kullanıldığıdır. Örgütteki değişim çabalarının gerçekleştirilmesi için örgüt liderleri, güçlü politik destek sağlamak için diğerleri üzerinde çeşitli düzeyde etkileşim oluşturarak ağlar meydana getirerek güçlü mekanizmalar oluşturmaktadır. Bu şekilde örgütteki tüm güç oyuncularını değişim için ihtiyaç duyulan tüm çabalara katılım göstermektedirler.
4. *Geçişi yönetmek*: Örgütler, bu aşamada güncel mevcut durumdan gelecek vizyoner duruma geçmek için çalışmaktadır ve genellikle bu aşamada uygulamaya geçilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel süreçte değişiklikler gerçekleştirilmekte ve yenilikler yapılmaktadır. Nitekim stratejik planlamadan liderlik gelişimine, takım inşasından tüm sistem gelişimine, stratejik yeniden yapılandırmadan kültürel değişime kadar birçok değişim gerçekleşmektedir. Bu geçişin sağlanması planlama önemlidir, özellikle geçişin ve uygulamaların yoğun ve detaylı olduğu durumlarda gerçekleştirilen her eylem özel amaçlar ve kritik dönemler içerebilmektedir. Bu çerçevede planlama dâhilinde her eylem için çeşitli tarih aralıkları ve her hedefi başarmak için sorumluluklar açıkça belirlenmelidir. Bununla birlikte yaşanacak bu değişimler, örgütsel süreçte çeşitli eğitimlerin, güçlendirmelerin ve koçluğun yapılmasını da gerektirebilmektedir.
5. *Sürdürülebilirlik*: Örgütsel değişimlerde en zor aşamayı değişimin sürdürülmesi oluşturmaktadır. Nitekim süreç içerisinde değişim çabaları, örgüt çevresinde meydana gelen ani değişiklikler veya örgüt üyelerinden gelen güçlü direnç gibi engellerle karşılaşabilmekte ve örgütsel değişim açısından zorluk yaratabilmektedir.

## 2.8. İyileştirme Döngüsü

Örgütsel iyileştirmeler süreklilik arz eden bir yapıya sahiptir. Nitekim değişimin varlığı sonu olmayan bir süreci ifade etmekte ve bu döngü örgütler açısından iyileştirmeleri zorunlu ve gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda Tedder (2020) örgütlerin iyileştirme alanlarını belirlemeleri ve gereken iyileştirmeleri uygulamaları için kullanabilecekleri çeşitli bilimsel ve döngüsel teknikler önermektedir. Bunlardan ilki planlama, uygulama, kontrol etme, harekete geçme aşamalarından oluşan ve PDCA (Plan, Do, Check, Act) adı verilen tekniktir. Bu döngüsel tekniğin planlama aşamasında hedef ve istenen sonuçlara ulaşmak için ihtiyaçlar belirlenmekte, uygulama aşamasında plan yürürlüğe konmakta, kontrol aşamasında planın uygulamasından elde edilen sonuç ve veriler incelenmekte, harekete geçme aşamasında ise yeni iyileştirmeler belirlenmekte ve gelecek döngü için elde edilen veriler girdi olarak sağlanmaktadır. Tedder (2020)'ın önerdiği bir diğer teknik PDCA'ya dayanan ve ITIL adı verilen sürekli iyileştirme modelidir. Bu modelde yedi aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar;

1. Örgütün vizyonu nedir? (İş vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri nelerdir?)
2. şu an neredeyiz? (Var olan durumla ilgili temel bir değerlendirme)
3. Nerede olmak istiyoruz? (Hedefler tanımlanmakta)
4. Oraya (hedefe) nasıl ulaşırız? (iyileştirme planı yapılmakta)

5. Harekete geç (iyileştirme planının uygulanması)
6. Oraya ulaştık mı? (sayısal verileri karşılaştırma)
7. Gerçekleşen ivmeyi nasıl koruruz? (Var olan gelişim korunmalı ve yeni öğrenme ve iyileştirme alanları ve nelerin farklı yapılacağı belirlenmeli)

Tedder (2020)'in önerdiği son teknik ise DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) adı verilen ve tanımlama, ölçme, analiz etme, iyileştirme ve kontrol adlı beş aşamadan oluşan, süreç ve tasarımları iyileştirmek için kullanılan veri odaklı iyileştirme döngüsüdür. Bu döngüde sırasıyla nelerin iyileştirilmesi gerektiği konusunda problem tanımlanmakta, problem çerçevesi sayısallaştırılmakta, veriler analiz edilerek nedenler belirlenmekte, çözüm tasarlanarak iyileştirme uygulanmakta ve iyileştirilmenin sürdürülebilirliğinin kontrol edilmesi gerçekleşmektedir. Bununla birlikte Tedder (2020) örgütlerde iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilirken bazı unsurların akılda tutulması gerektiğini de vurgulamıştır. Ona göre örgütlerde iyileştirme süreçleri biten faaliyetler olarak görülmemeli, örgüt bireyleri daima örgütte iyileştirilecek alanların var olduğuna inanmalı, iyileştirme süreçlerinde işbirliği gerçekleştirilerek iyileştirmenin kalitesinin artırılması için farklı bakış açılarına yer verilmeli, örgütsel iyileştirme süreçlerinin kalıcı hale gelmesi için iyileştirme çabaları kapsayıcı olmalıdır.

## **2.9. Örgütsel Süreç ve Performans İyileştirme Yöntemleri**

Örgütsel süreçlerde gerçekleşen üretimlerin sağlığının ve kalitesinin korunması ve geliştirilmesi açısından örgütsel süreçlerin ve performansın iyileştirilmesi hayati önem taşımaktadır. Nitekim örgütlerde elde edilen sonuç başarısı, daha çok sürecin ve performansın yapılandırılması çerçevesinde boyutlanmaktadır. Bu bağlamda iyileştirmelerin gerçekleştirilmesine yönelik Kaizen, TKY, Six Sigma, Yalın Üretim ve JIT üretim gibi çeşitli yöntem ve teknikler ortaya konulmuştur.

### **2.9.1. Kaizen Anlayışı**

Kaizen yöntemi, örgütlerdeki performansı iyileştirmek için kullanılan en iyi yöntemlerden biri olup uygulama maliyetleri ise azdır. Özellikle örgütte yönetim kademesi ile çalışanların ilişkilerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde önemli katkılar sunmaktadır. Kaizen yönteminde örgüt çalışanları bir araya getirilmekte ve örgütsel üyelik pekiştirilmektedir (Boca, 2011). Japon literatüründen esinlenerek oluşturulan bir kavram olan “Kaizen” kavramı “değişim ve iyi” (kai ve zen) anlamına gelmekte ve yaşam sürecinin sürekli olarak iyileştirilebileceği olgusuna vurgu yapmaktadır. Bu kavram, ikinci dünya savaşından sonra ekonomisini toparlamaya çalışan Japonya'nın sürekli iyileştirme çabaları ve Masaaki Imai'nin bu kavramı Japon iş başarısının anahtar kavramı olarak sistemleştirmesiyle ortaya çıkmıştır. Kaizen felsefesi, örgütte takım atmosferinin yaratılmasını, çalışan bağlılığının ve memnuniyetinin sağlanmasını, günlük işleyişlerin iyileştirilmesini ve iş çevresinin daha güvenli, etkili ve verimli hale getirilmesini kapsamaktadır (Demirbas, Blackburn ve Bennett, 2019).

Nitekim 2021 yılının üçüncü çeyreğinde Amerika'da yapılan araştırmada çalışanların dörtte biri işlerini yakın zamanda değiştirmeyi düşünmekte, yarısından fazlası işlerinde rolleri bakımından kendisini değersiz hissetmekte ve çoğunluğu ise ücretlerinde iyileştirme beklemektedir. Bu araştırma sonucuna göre aynı zamanda liderlerin dörtte üçü nitelikli personel bulamamakta ve bu anlamda rekabet içerisinde olduklarını ifade etmektedirler (Principal, 2021). Bu durum örgütsel süreçlerde verimlilik açısından insan kaynağının dikkate alınması gerekliliğini ve personel bağlılığının sağlanmasının ve tüm yönleriyle olumlu bir çalışma atmosferi oluşturmanın önemini ortaya koymaktadır. Feirer (2021)'e göre bu bağlamda örgütlerde iyileştirmenin sağlanması için örgüt personeline yönelik esnekliğin

sağlanması, iletişimin artırılması, maaş ve sosyal yardımlarda iyileştirmeler gerçekleştirilmesi ile personele yetenek ve becerilerine uygun rollerin tanımlanmasının etkili olacağını belirtmektedir.

Bu çerçevede Kaizen felsefe ve sisteminin dört anahtar ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkelerden birincisi bu sistemin *süreç odaklı* olmasıdır. Bu felsefeye göre örgütlerde süreç iyileştirilmeden sonuçların iyileştirilmesi zordur ve yüksek kaliteli süreç iyileştirmeleri yoluyla kusursuz sonuçların elde edilebileceği fikrine odaklanmaktadır. İkinci ilke *sürekliliktir*. Kaizen uygulaması ve sisteminde sürekliliği olan uzun vadeli stratejik bakış açısı bulunmaktadır. Bu doğrultuda anlık iyileştirmelerin değil örgütte yaşam felsefesi ve kültür haline gelebilecek değişikliklerin planlanması ve uygulanması ve bu şekilde sürekliliğin sağlanmasına vurgu yapılmaktadır. Kaizen felsefesinin üçüncü ilkesi *kademeli değişikliklerin* yapılması gerekliliğidir. Bu çerçevede örgütte liderlik tarafından gerçekleştirilen büyük değişim ve yeniliklere karşı çıkılmakta ve örgütte gerçekleştirilecek değişim ve iyileştirmelerin küçük ve kademeli olması gerektiği vurgulanmaktadır. Kaizen felsefesinin son ilkesi ise *işbirliğidir*. Bu ilkede örgütte gerçekleştirilecek iyileştirme ve değişimlerin tüm örgüt çalışanlarının içsel motivasyonları ve zekalarıyla katkıda bulunabileceği ortak çabaya ve tüm çalışanların bu iyileştirme süreçlerinde temsil edilmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Demirbas, Blackburn ve Bennett, 2019).

Kaizen felsefesi ve uygulamasına göre örgütte yaşanabilecek sorun durumlarında öncelikle sorunun meydana geldiği ilk zamanlarda sorunun yaşandığı ve çalışanların gerçek çalışma ortamlarına (*Gemba*) gidilmeli, uyumsuzluk ve sorun yaratan üretim ve unsurlar (*Gembutsu*) tespit edilmeli, sorun alanında geçici önlemler alınmalı, sorunun ana kaynağı (beş neden sorusu sorularak) bulunmalı ve sorunun tekrar meydana gelmemesi için çözümler standartlaştırılmalıdır (Titu, Oprean ve Grecu, 2010). Bu onarımlar ve iyileştirmeler gerçekleştirilirken Kaizen 5S adımları olarak bilinen beş aşama takip edilmelidir. Bunlar; *Seiri* (çalışma alanındaki gereksiz unsurlardan kurtulmak), *Seiton* (tüm ürün ve hizmetlerin yeniden sıralanması ve düzenlenmesi), *Seiso* (çalışma alanları ve ürünleri ile ilgili temizlik ve bozulma tespiti), *Seiketsu* (standartlaştırma), *Shitsuke* (standartlaşma yoluyla her bireyin öz disiplin kazanması)'ndan oluşmaktadır (Titu vd., 2010).

### 2.9.2. TKY ve Six Sigma Yöntemi

Örgütlerdeki süreç iyileştirmelerinde kullanılan en önemli ve eski yöntemlerden biri “Toplam Kalite Yönetimi”dir. Kalite hareketinin başlamasını sağlayan bu yöntem Edwards Deming’in on dört kuralına dayanmaktadır. Bu yöntem aynı zamanda (1) sürekli iyileştirme için yönetsel sorumluluk, (2) iyileştirmeleri gerçekleştirmek için iş sürecine odaklanma, (3) süreç performansını ölçmek için istatistikleri kullanma ile (4) çalışan katılımı ve yetkilendirme’den oluşan dört ilkeyi kapsayan bir felsefeyi içermektedir (Pyzdek, 2003; Hayler ve Nichols, 2007).

TKY uygulamalarında amaç sürekli olarak müşteri memnuniyetinin ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanması ve sürekli iyileştirmektir. Başarılı bir TKY yönetiminde tüm örgüt çalışanları sürece katılmakta ve sürece yönelik bağlılık göstermektedirler. Örgütte gerçekleştirilen kalite zincirleri ve bu süreci kapsayan iyileştirmeler TKY’nin en önemli unsurlarını oluşturmaktadır. Bu süreçte örgütler sürekli olarak kendilerini değerlendirmekte ve iyileştirme alanlarını belirleyerek planlamalar gerçekleştirmektedirler (Arikkök, 2016).

Süreç içerisinde TKY uygulamaları, zamanla “Six Sigma” adı verilen bir yönetime evrilmeye başlamıştır. Six Sigma tekniğinde amaç mükemmel kaliteyi sağlamaktır ve bu iyileştirme çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemde örgütte sürekli olarak süreç performansı ölçülmekte ve bu süreç, müşteri taleplerinin ihtiyaç duyduğu kalitenin ortaya konması sonrası müşterinin bunu anlamasını sağlayacak çeşitli teknikler

ve araçlar (DMADV ve Quality Functional Deployment) kullanılarak kıyaslanmaktadır. Aynı zamanda ürün ve hizmetlerden rastgele örneklem kullanarak ürün ve hizmet popülasyonundaki kusurlar tespit edilmektedir. Elde edilen bu örneklemin istatistiksel sonuçları ortaya konarak örgütün ortaya koyduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi hakkında bir anlayışa varılmakta ve istatistiksel kalite sonucu olarak sigma değeri (düzeyi) elde edilmektedir. Böylece düşük kalitenin maliyetleri örgüt açısından azaltılmakta ve örgütsel açıdan karlılık artırılmaktadır. Bu doğrultuda Six Sigma anlayışına göre örgütte performans ve karlılığın azalmasının temel nedeni düşük kalite maliyeti ve süreç uygulamalarıdır. Nitekim üç-dört sigma seviyesinde olan örgütlerin karlılık oranlarının yüzde 25-40'ı düşük kalite maliyetlerine giderken altı sigma seviyesinde olan örgütlerin ise sadece yüzde beşi bu maliyetlere gitmektedir (Pyzdek, 2003; Hayler ve Nichols, 2007).

### **2.9.3. Yalın Üretim (Lean Production) ve Zamanında Üretim (Just-in-Time [JIT] Production) Anlayışı**

Toplam kalite uygulamalarında örgütsel iyileştirmelerin sağlanması açısından kullanılan tekniklerden biri de yalın üretim tekniğidir. Bu teknikte “*daha az ile daha fazla iş yapma*” yani israfı önlemeye dayalı bir anlayış temele alınmaktadır. Daha çok üretim örgütlerinde kullanılan bir yöntem olan bu teknikte müşteri için değer yaratan unsurlar dışında harcanan kaynaklar israf olarak görülmekte ve iyileştirme açısından bu unsurların ortadan kaldırılması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu iyileştirme yönteminde genel olarak daha az iş uygulamaları ile daha fazla değer yaratılmaya çalışılmakta ve talep, üretim ve teslim arasındaki zaman sürecini iyileştirmeyi hedeflemektedir (Arikkök, 2016). Aynı zamanda örgütsel olarak hiçbir değer ifade etmeyen faaliyetlerin ortadan kaldırılarak maliyetin azaltılmasını sağlayan bir anlayışı içermektedir. Bu doğrultuda yalın üretim örgütlere; (1) gereksiz süreç unsurlarının azalması, (2) gereksiz stok-envanter birikiminin önlenmesi, (3) süreç anlayışının artması, (4) mali tasarruf, (5) daha az iş tekrarı ve (6) zaman tasarrufu gibi bir çok fayda sağlamaktadır (Manea, 2013).

Just-in-Time üretim tekniği de örgütsel üretimde israfı önlemeye ve maliyetleri azaltmaya çalışan bir iyileştirme tekniğidir. Bu teknikte üretimde harcanan maliyetin ve zamanın azaltılması hedeflenmektedir. Bu yöntemin uygulandığı örgütlerde gerçekleşecek üretimler sadece “*ihtiyaç duyulduğu zaman ve ihtiyaç duyulan miktarda*” gerçekleşmektedir. Bu şekilde sermaye tasarrufu sağlanmakta ve tedarik unsurları ihtiyaç duyuldukça yenilenmektedir (Arikkök, 2016).

### **2.10. Örgütsel İyileştirmelerde Kalite Yönetim Standartları**

Örgütsel iyileştirmelerin sağlanmasında standardize edilmiş çeşitli çerçeve kalite yönetim uygulamaları bulunmaktadır. Bu kalite yönetim uygulamaları ve standartları, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını gerçekleştirmek için örgütler açısından beklentiler yaratmaktadır. Çeşitli örgütlerin iyileştirme ve kalite güvencelerinin sağlanması için yapılandırılmış standartların evrensel nitelik taşıyan temel organizasyonu Uluslararası Standardizasyon Kurumu'dur.

#### **2.10.1. Uluslararası Standardizasyon Kurumu [ISO] (International Organization for Standardization)**

ISO'nun ISO 9000, 9001 ve diğer kalite yönetim standartlarının temelini oluşturan yedi ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler, örgütlerin kalite iyileştirmelerinin sağlanmasında ve kalite güvencelerinin belgelendirilmesinde temel alt yapıyı oluşturmaktadır. Bu ilkeler; (1) müşteri odağı, (2) liderlik, (3) kişi bağlılığı, (4) süreç yaklaşımı, (5) iyileştirme, (6) kanıt temelli karar verme ve (7) ilişki yönetiminden oluşmaktadır (ISO, 2015);

- Müşteri Odağı:** Kalite yönetim anlayışının temel odak noktası müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır, bu doğrultuda müşterilerin gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik verilmelidir. Bu şekilde odağına müşteri memnuniyetini alan örgütsel davranış sürdürülebilir başarının sağlanmasına katkı sunmaktadır. Aynı zamanda bu anlayış, müşteri değerinin artması, müşteri mutluluğunun ve bağlılığının sağlanması, örgüt itibarının artması, müşteri tabanının genişlemesi, gelir ve pazar payının artması gibi örgüte önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede örgütlerin; müşterileri örgütten değer alan bireyler olarak tanınması, müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını tanıması, örgüt hedefleriyle müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını ilişkilendirmesi, bu ihtiyaçların giderilmesi için gerekli planlama ve düzenlemeleri yapması, müşteri memnuniyetini ölçerek gerekli önlemleri alması, müşterilerle ilişkilerini aktif bir şekilde yönetmesi gerekmektedir.
- Liderlik:** Liderler örgütte bireylerin aynı amaç ve yönde hareket etmelerini sağlayan ve örgütün amaçlarına ulaşmasını hedeflendiren koşulları yaratmaktadırlar. Örgütte gerçekleşecek doğru liderlik uygulamaları, kalite amaçlarının karşılanmasında örgütün etkili olmasını, süreçlerin daha iyi koordine edilmesini, kuruluşun işlev ve düzeyleri arasındaki iletişimin iyileşmesini, örgütün ve çalışanlarının istenen sonuçları gerçekleştirme kapasitesinin artmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede örgüt liderlerinin; örgütün misyonu, vizyonu, strateji ve politikalarını örgüt geneline yayması, tüm örgüt düzeyinde ortak değerler ve etik modeller yaratması, güven ve bütünlük kültürü oluşturmaları, örgüt çalışanlarına örnek olması, çalışanların hesap verme bağlamında gerekli davranışları göstermeleri için onlara gerekli kaynağı, yetki ve eğitimi vermesi, çalışan katkılarını takdir ve teşvik etmesi gerekmektedir.
- Kişî Bağlılığı/Katılımı:** Örgütsel düzeyde güçlendirilmiş, bağlılığı olan çalışanlar, örgütsel kapasitenin yaratılması ve değer oluşturulması anlamında gerekli bir unsurdur. Bu anlamda örgütsel verimliliğinin artırılması için tüm örgüt düzeyinde çalışanların karar ve katılım süreçlerine dâhil edilmesi ve saygı görmesi önem taşımaktadır. Aynı zamanda çalışanların bireysel yeteneklerinin tanınması, güçlendirilmesi ve geliştirilmesi de örgüt çalışanlarının kalite amaçlarına ve hedeflerine bağlılık duymasını kolaylaştırmaktadır. Böyle bir anlayış çerçevesinde hareket eden örgütlerde; örgütün kalite hedefleri çalışanlar tarafından tanınmakta, çalışanlar motive olmakta, iyileştirme faaliyetlerine çalışan katılımı artmakta, inisiyatif alma ve yaratıcılık kolaylaşmakta, çalışan mutluluğu yükselmekte, örgütte güven ve işbirliği düzeyi artmakta ve örgüt genelinde değer ve kültürün paylaşımı hızlanmaktadır. Bu çerçevede örgütün ve liderlerinin; birey katkılarının anlaşılması, tanınması ve onure edilmesi için çalışanlarla iletişim kurması, örgüt düzeyinde işbirliğinin teşvik edilmesi, deneyim paylaşımının ve açık tartışmaların kolaylaştırılması, çalışanların inisiyatif kullanma yetkilerinin güçlendirilmesi, kişilere katkılarının neler olduğu konusunda bilgi verilmesi ve takdir edilmesi, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerinin sağlanması ve çalışan memnuniyetinin öğrenilmesi, sonuçlar hakkında bilgilendirmenin sağlanması ve gerekli önleyici örgüt davranışlarının hayata geçirilmesi için değerlendirme anketleri yapmaları gerekmektedir.
- Süreç Yaklaşımı:** Örgütsel anlamda gerçekleşen işlevlerin belirlenen sonuç başarısına ulaşmasında örgüt faaliyetlerinin birbiriyle ilişkili süreçler olarak görülmesi ve yönetilmesi daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel düzeyde gerçekleştirilmeye çalışılan kalite yönetim uygulamaları bağlantılı ilişkileri kapsayan sistemsel süreçleri kapsamaktadır. Süreç yaklaşımı doğrultusunda

aksiyonlar alan örgütlerde böylelikle örgüt çabaları temel süreçlere ve iyileştirme fırsatlarına odaklanmakta, tutarlı ve öngörülebilir sonuçlar elde edilmekte, kaynakların etkili kullanımı sağlanmakta, fonksiyonlar arası engeller ortadan kaldırılmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve liderleri tarafından; örgütsel sistemin amaçlarını ve onları başarmak için gerekli olan süreçlerin iyi tanımlanması, süreçlerin yönetilmesi için gerekli yetki, sorumluluğun verilmesi ve hesap verebilirliğin oluşturulması, örgüt yeteneklerinin ve kaynak kısıtlamalarının doğru anlaşılması, örgütsel sistemde karşılıklı bağımlılıkların belirlenmesi ve süreç üzerindeki etkisinin hesaplanması, süreç ve süreçteki ilişkilerin bir sistem olarak görülmesi, sistem ve süreçlerinin iyileştirilmesi için gerekli bilgilerin sağlanması ile süreç ve sonucu etkileyen risklerin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

5. ***İyileştirme:*** Örgütlerin, hedeflenen kalite başarısına ulaşması için örgütsel düzeyde çeşitli iyileştirmeler gerçekleştirmeleri, özellikle de örgütlerin mevcut performans düzeylerini sürdürmeleri, iç ve dış değişikliklere uyum sağlamaları ve yeni fırsatlar yaratabilmeleri için mantıksal iyileştirmeler yapmaları gerekmektedir. Zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirilen bu iyileştirmeler yoluyla; örgütsel yetenekler ve müşteri memnuniyeti artmakta, süreç performansı iyileşmekte, önleyici davranışları öncülleyen sorunların temel nedenleri belirlenmekte, iç veya dış risk ve fırsatların görülmesi sağlanmakta ve inovasyon artmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve liderleri tarafından; tüm örgüt düzeyinde iyileştirme hedefleri oluşturulmalı, bu iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için kullanılacak yöntem ve araçlar konusunda personelin eğitilmesi ve yetkilendirilmesi, iyileştirme hedefleri çerçevesinde birey yetkinliklerinin belirlenmesi, tüm sistem boyunca iyileştirme süreçlerinin planlama, uygulama, tamamlama ve sonuçlarını ortaya koyma aşamalarının izlenmesi ve denetlenmesi ile iyileştirme süreç ve sonuçlarının yeni ürün ve hizmetlerin gelişiminde kullanılması gerekmektedir.
6. ***Kanıt Temelli Karar Verme:*** Örgüt düzeyinde veriye ve verilerin analizine dayalı kararlar, istenen kalite hedeflerine ulaşılmasını daha çok kolaylaştırmaktadır. Karar vermenin doğasında çoğunlukla belirsizlik bulunmaktadır ve karmaşık bir süreci ihtiva etmektedir. Bu nedenle genellikle öznel yorumlamalara dayalı karar verme tercih edilmektedir. Fakat öngörülmesi istenen bir karar vermede ise kanıt ve veriye dayalı nesnel süreçlerin tercih edilmesi, örgüte ve amaçlarına daha fazla katkı sunmaktadır. Örgütlerde kanıta dayalı karar verme süreçlerinin kullanılması ile; karar verme süreci ve süreç performansı değerlendirilmesi iyileştirilmekte, örgütün amaçları gerçekleştirme yeteneği geliştirilmekte, operasyonel etkililik artmakta ve geçmiş kararların ve onların etkililik düzeylerinin yeniden gözden geçirilmesi sağlanmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve liderleri tarafından; örgütün performansının ortaya konması için temel göstergelerin belirlenmesi ve bunların izlenmesi, ölçülmesi, örgüt düzeyinde yetkili tüm kişilere verilerin sunulması, veri güvenilirliğinin sağlanması, veri ve bilgilerin uygun yöntemlerle değerlendirilmesi ve analiz edilmesi ile veri analizi konusunda kişilerin yetkin olma durumlarının belirlenmesi gerekmektedir.
7. ***İlişki Yönetimi:*** Örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmeleri için muhatap oldukları tüm taraflarla ilişkilerini iyi yönetmesi ve ortak ağlar oluşturması gerekmektedir, nitekim bu ilişkiler örgütün performansını etkileyebilmektedir. İlişki yönetimini doğru gerçekleştiren örgütlerde; partnerlerden gelen fırsat ve engellere doğru yanıtlar verilmekte ve örgütün performansı artmakta, paydaşlarla ortak amaç ve değer anlayışı gelişmekte, kalite ile ilişkili riskler ile kaynakların ve yeteneklerin paydaşlarla paylaşılması sonrası değer yaratımı kapasitesi artmakta ve istikrarlı bir tedarik zinciri oluşturulmaktadır. Bu çerçevede örgüt ve liderleri



tarafından; ilgili paydaşların ve örgütün bu paydaşlarla ilişkilerinin belirlenmesi, tarafların belirlenerek ilişkilerin önceliklendirilmesi, örgütün bilgi ve uzmanlığının ilgili paydaşlarla paylaşılması, performansla ilgili geribildirim sağlanması, paydaşlarla işbirliğine dayalı geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin planlanması ile paydaş başarılarının teşvik ve takdir edilmesi gerekmektedir.

### **2.10.2. Avrupa Standartları (European Standard-EN)**

Avrupa standartları (European Standard-EN), günümüzde yaygın olarak tüm Avrupa ve çevre ülkeler düzeyinde kullanılmakta olup birçok alanda ve sektörde güvenli ürün yönetimine dayalı kalite güvencesi sağlamaktadır. Avrupa'da standartizasyon sağlama ile ilgili çeşitli çatı kurumlar bulunmaktadır, bunlardan ilki Avrupa'daki ülkelerin ulusal standartlar kurumlarının dâhil olduğu bir üst çatı niteliği taşıyan CEN (Avrupa Standartizasyon Komitesi-European Committee for Standardization), örgütsel açıdan kalite güvencesinin sağlanmasını öncülleyen çeşitli standartları barındırmaktadır. Bu üst çatı düzeyinde kurumsal standartların gelişimi konsensüs, açıklık, şeffaflık, ulusal bağlılık ve teknik uygunluk gibi ilkelere dayanmaktadır. CEN, aynı zamanda çeşitli ürün, hizmet ve süreçlerle ilgili Avrupa standartlarının geliştirilmesi için ortak bir platform sağlamaktadır. CEN komitesi, hava ve uzay, kimyasallar, inşaat, tüketici ürünleri, savunma ve güvenlik, enerji, çevre, gıda, sağlık ve güvenlik gibi çeşitli alanlarda standartizasyon faaliyetlerini desteklemektedir (European Committee for Standardization [CEN] , 2021).

CEN dışında Avrupa'da standartizasyon sağlayan iki kurum daha bulunmaktadır, bunlardan biri CENELEC (European Electrotechnical Committee for Standardization) adı verilen Avrupa Elektroteknik Standartizasyon Komitesi'dir. Bu kurum Avrupa'da bulunan ulusal elektroteknik standartizasyon komitelerini bir araya getirmektedir. Bu kurum da CEN'de olduğu gibi Avrupa düzeyinde örgütlerin rekabet ve pazar gücünü arttıracak, ürün dolaşımı ve ticaretini kolaylaştıracak, maliyetleri düşürecek şekilde elektroteknik alanında standartlar hazırlamakta ve geliştirmektedir. CENELEC komitesi, temel olarak elektrik-elektronik alanında standartizasyon faaliyetlerini desteklemektedir (European Committee for Electrotechnical Standardization [CENELEC], 2021)

Avrupa standartizasyon kuruluşlarından bir diğeri ise Avrupa Telekomünikasyon Standartları Kurumu olan ETSI (European Telecommunications Standards Institute)'dir. ETSI, telekomünikasyon, yayıncılık ve diğer elektronik iletişim ağları, hizmetleri gibi alanlarda standartizasyon faaliyetlerini desteklemektedir. Başlangıçta Avrupa'ya yönelik standartizasyon faaliyetleri yürüten bu kurum zamanla dünyanın çoğu ülkesine bu faaliyetlerini yaygınlaştırmaya başlamıştır. Hatta son yıllarda makineler arası iletişim uygulamaları için dahi standartlar geliştirmeye yönelmiştir. ETSI, ev ve ofis, bilişim teknolojileri ile yaşamı kolaylaştırma, içerik dağıtım, ağlar, kablosuz sistemler, ulaşım, nesneleri birbirine bağlama, kamu güvenliği ve güvenlik gibi çeşitli alanlarda standartlar geliştirmektedir (<https://www.etsi.org/about>).

Yukarıda içerikleri ve kapsamı belirtilen Avrupa standartizasyon örgütlerine bakıldığında her sektör ve sektör içerisindeki özelleştirilmiş alan ile ilgili standartların belirlendiği görülmektedir. Bu durum Avrupa özelinde kalite garantisinin sağlanmasını ve Avrupa menşeli ve kalite güvenceli ürün ve hizmetlerin yaygınlaşmasını ve kabul görmesini sağlamaktadır. Bu standartlar aynı zamanda kalite güvencesi altına alınan sektörel örgütlerin iyileştirilme sürecini de hızlandırmakta ve bu sektör alanlarına pazar payı sağlamaktadır.

### **2.10.3. Türk Standartları Enstitüsü (TSE)**

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde hizmet veren TSE, Türk üretim ve hizmet sektörünün kalite güvencesinin

sağlanmasında rol oynamaktadır. TSE, çeşitli sektör alanları ile ilgili standartlar hazırlamakta, bu standartları teşvik etmekte ve bazen gerekli görüldüğü durumlarda bakanlık onayı ile zorunlu kılabilir. Standartizasyon ve belgelendirme faaliyetleri yürüten TSE, çeşitli sektörel örgütlerin kalite yapılarının iyileştirilmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda bağımsızlık ve tarafsızlık ilkesi doğrultusunda ürün, sistem ve personel başlıklarında belgelendirme faaliyetleri yürütmektedir (TSE, 2020a).

TSE yayınladığı standartlarla Türk sektörel örgütlerinin iyileşme ve gelişme süreçlerine katkı sunmakta ve uyumlarını kolaylaştırmaktadır. Nitekim güncel olması itibarıyla pandemi sürecinde özel veya kamu örgütlerinin pandemi ile mücadelesini standartlaştırmak ve iyileştirmek amacıyla Covid 19 enfeksiyon önleme kılavuzu yayınlamış ve belgelendirmeye başlamıştır. Bu kılavuzda Covid 19 bulaş özellikleri anlatılarak, korunma önlemleri, uygulamaya yönelik önlemler, eğitim, atık yönetimi, sosyal ve ortak kullanım alanları, temizlik, iş sağlığı ve güvenliği başlıkları altında çeşitli standartlar önerilmiştir. Örneğin el yıkamaya yönelik davranışlar dahi görsel olarak standardize edilmiştir. Yine eğitim uygulamalarına yönelik olarak “Okulum Temiz” belgelendirilmesi yapılmıştır (TSE, 2020b).

TSE aynı zamanda kalite yönetim sistemi, çevre yönetim sistemi, gıda güvenliği yönetim sistemi, tıbbi cihazlar yönetim sistemi ile bilgi güvenliği yönetim sistemi alanlarında Türk Akreditasyon kurumu tarafından akredite edilmiştir. Bununla birlikte Kazakistan, Azerbaycan, Suudi Arabistan, Özbekistan, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti gibi çeşitli ülkelerde de belgelendirme faaliyetleri yürütmektedir.

## SONUÇ

Tüm sektörel örgütler açısından rekabet etme gücü geçmişe nazaran giderek zorlaşmakta ve daha karmaşık hale gelerek üst düzey inovasyon ve problem çözme yeteneklerini gerektirmektedir. Nitekim bilgi paylaşımı ve yoğunluğunun üst seviyede olduğu günümüz teknoloji ve bilgi çağında örgütlerin ortaya koydukları ürün ve hizmetler kısa sürede eskieyebilmekte, rekabet ve pazar gücünü kaybedebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin sürekli iyileştirme uygulamalarını örgütsel açıdan alışkanlık haline getirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel iyileştirmeler sınırlı ve özelleştirilmiş, zaman süreciyle kısıtlanmış bir çerçevede ele alınamayacak kadar önemli bir süreci ifade etmektedir. Nitekim bu iyileştirmelerin hedef aldığı örgütsel sorunlar çok boyutlu olup örgütteki çok çeşitli konu alanlarının ve birimlerinin değişim süreçlerinin harekete geçirilmesini gerektirebilmektedir. Örgütsel sağlığın korunmasına yönelik bu iyileştirmeler, örgüt kültürünün daha verimli hale getirilmesi, yeni değerlerin yaratılması, insan kaynağının ihtiyaç ve beklentilerinin gözden geçirilmesi, inovasyon ve yaratıcılığın harekete geçirilmesi, personele ve paydaşlara geri bildirim sağlanması, örgütün misyonunun düzenlenmesi ve aktarılması, personel bağlılığının ve katılımının sağlanması, eğitim süreçlerinin düzenlenmesi, açık iletişimin güçlendirilmesi, müşteri ve paydaş memnuniyetinin ve beklentilerinin ölçülmesi, metrik ölçümler sonucu hedef ve sürece yönelik değerlendirmeler yapılması, liderlik uygulamaları gibi bir dizi sürecin onarılmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda örgütte şeffaflığın güçlendirilmesi, çalışan katkılarının ödüllendirilmesi, örgüt içi ilişkilerin kolaylaştırılması, çalışan özerkliğinin ve uygulama esnekliğinin sağlanması gibi insan kaynaklarına yönelik müdahalelerin de gerçekleştirilmesini zorunlu kılabilir.

Rekabet ortamında örgütsel sağlığın korunması için zamanında ve etkili önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Nitekim özellikle inovasyon gerektiren bazı iyileştirmeler günceli kaçırabilmekte ve atıl duruma düşebilmektedir. Bu nedenle maliyetleri azaltacak ve israfı önleyecek, gereksiz süreç unsurlarını ortadan kaldıracak

öngörüsü yüksek iyileştirmelerin yapılması daha anlamlı sonuçlar yaratmaktadır. Bu çerçevede örgütsel iyileştirmeler açısından en önemli iki unsur süreç ve performanstır. Nitekim örgütsel üretim sürecinin işleyişi ve ortaya konulan performans, örgüt çıktılarının belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle örgütsel sürecin ve performansın sürekli olarak çeşitli sayısal göstergeler kullanılarak ölçülmesi ve somut çıktılar haline getirilmesi, büyük resmin görülmesi, sorunların belirlenmesi ve gerekli iyileştirici müdahalelerin yapılması açısından önemlidir. Bu iyileştirme uygulamaları gerçekleştirilirken tüm paydaşların ve personelin sürece dâhil edilmesi, tüm perspektiflerin değerlendirmeye alınması çözümün sahiplenilmesi açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte iyileştirme uygulamaları gerçekleştirilirken veya sorunlar belirlenirken personel ve paydaş görüşlerinin öğrenilmesi de en az metrik verilerin ele alınması kadar değer taşımaktadır. Nitekim verilere yansımayan bazı temel sorun kaynakları personel görüşlerinde saklı kalabilmekte ve görüşmeler, mülakatlar neticesinde ortaya çıkabilmektedir.

Örgütlerin yetenekleri koruması, geliştirmesi ve öğrenmeyi temele alan bakış açısı da örgütsel sağlığın ve iyileştirme süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dikkate alınması gereken temel odak noktalarını oluşturmaktadır. Öğrenen ve yeteneklerini geliştiren örgütler, sistem içerisinde daima pazar paylarını arttırmakta ve ön plana çıkmaktadırlar. Aynı zamanda bu örgütlerin problem çözme ve iyileştirme becerileri de gelişmektedir. Böylece örgütsel iyileştirmelerin sağlanmasıyla örgütte sürekli gelişim sağlanmakta, ürün ve hizmet performansı artmakta, çalışanların gelişimi sağlanmakta ve örgütsel verimlilik ve kar yükselmektedir.

Örgütsel iyileştirmelerde dikkate alınması gereken bir diğer unsur ise değişimin iyi yönetilmesidir. Nitekim değişimler ani olarak ortaya çıktıklarında fırtına etkisi yaratarak örgütsel sağlığa zarar verebilmektedir. Bu nedenle değişimin yönetilmesine dayalı iyileştirmelerde öngörülen değişikliklerin dikkatlice planlanması, örgütün değişime hazır olması, örgütsel farklılıklar çerçevesinde değişime uyum sağlanması, değişim sürecine tüm paydaşların dahil edilmesi, çalışanların değişime motive edilmesi, değişime yönelik vizyon yaratılması ve değişim sürecine yönelik paydaşların bilgilendirilmesi ve sürekli geri dönüt sağlanması gerekmektedir.

Örgütsel iyileştirmeler de değişimler gibi sürekli bir döngü içerisinde beslenmekte ve süreklilik arz etmektedir. Süreç içerisinde onarılmaya ihtiyaç duyan alanların iyileştirilmesinde genellikle hedef ve istenen sonuçlar planlanmakta, plan uygulanmakta, planın uygulanması sonrası elde edilen veriler kontrol edilmekte ve elde edilen sonuçlara bağlı olarak yeni iyileştirmeler planlanmakta ve gerçekleşmektedir. Yine örgütsel sorunlar çerçevesinde genellikle problem tanımlanmakta, problemin boyutları ölçülmekte ve analiz edilmekte, nedenler belirlenmekte, iyileştirmeler uygulanmakta ve sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. Kısacası iyileştirme faaliyetleri birbirlerinin sonuçlarından beslenmekte ve her iyileştirme başka bir iyileştirme için girdi sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerin sürekli iyileştirmeleri koordine eden “sürekli iyileştirme merkezleri” kurmaları ve buna yönelik girişimlerde bulunmalarının örgüt sağlığı açısından katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda örgütsel iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için çeşitli deneyimlenmiş anlayış ve yöntemlerin kullanılması ve dikkate alınması verimlilik açısından gerekli bir unsurdur. Nitekim sürecin dikkate alınmadan performansın iyileştirilmeyeceğini, uzun vadeli bakış açısını ve sürekliliği, kademeli değişikliklerin yapılmasını ve iyileştirmelerde işbirliğinin gerçekleştirilmesini savunan Kaizen anlayışı; örgütsel kalitenin iyileştirilmesi için müşteri memnuniyetinin sağlanması ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanmasına dayanan TKY uygulamaları; sürecin ve çıktılarının istatistiksel teknikler kullanılarak sürekli ölçüldüğü ve kıyaslandığı ve mükemmel kaliteye ulaşmayı hedefleyen Six Sigma yöntemi; daha az ile daha fazla yapmayı ve israfı önlemeyi hedefleyen Yalın Üretim

gibi anlayış ve yöntemler, örgütsel iyileştirmelerin etkililiğini arttırmakta ve örgütün sağlığını korumaktadır. Bununla birlikte örgütsel iyileştirmeleri standartlar çerçevesinde ele alan ISO, EN ve TSE gibi çeşitli kalite yönetim standartları da iyileştirmeler açısından kalite garantisi ve güvencesi sağlamaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler ele alındığında örgütsel iyileştirmelerin profesyonel yeterlikler gerektirdiği ve örgütler açısından kurumsal iyileştirme birimlerini ve uzmanlaşmayı zorunlu kıldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel yapı içerisine sürekli iyileştirme birimlerinin adapte edilmesi ve iyileştirme süreçlerini harekete geçirecek yetki ve sorumlulukların tanınması örgüt sağlığı açısından yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Arikkök, M. (2017). Total Quality Management: The way to achieve quality excellence. 04.08.2021 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/312054032\\_Total\\_Quality\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/312054032_Total_Quality_Management) adresinden erişildi.
- BenAvram, V. L. (2005). *Strategic measurement and management for organizational improvement: a model for our nation's government*. Paper presented at PMI® Global Congress 2005—North America, Toronto, Ontario, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Berger, A. (1997). Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2), 110-117. Doi: 10.1108/09576069710165792
- Bhattacharyya, D. K. (2011). *Organizational Change and Development*. (1st Edition). Oxford University Press.
- Boca, G. D. (2011). Kaizen Method In Production Management. (Conferance Paper), Young Scientists 2011 International Conference, Moscow, Russia.
- European Committee for Electrotechnical Standardization [CENELEC] (2021). About CENELEC. 17.07.2021 tarihinde <https://www.cencenelec.eu/about-cenelec/> adresinden erişildi.
- European Committee for Standardization [CEN] (2021). About CEN. 17.07.2021 tarihinde <https://www.cencenelec.eu/about-cen/> adresinden erişildi.
- Central Christian College of Kansas-CCCK (2016). 5 Strategies to Improve Organizational Effectiveness. 06.08.2021 tarihinde <https://myonline.centralchristian.edu/news/2016/08/17/5-strategies-improve-organizational-effectiveness> adresinden erişildi.
- Cummings, T. G., & Huse, E. F. (1989). *Organizational Development and Change* (4th ed.) St. Paul, MN: West Publishing.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1993). *Organizational Change and Development* (Fifth Edition). West Publishing.
- Demirbas, D., Blackburn, R., & Bennett, D. (2019). *Kaizen Philosophy In A Modern-Day Business*. Istanbul: Istanbul University Press.
- Dickson, G. (2021). 10 Dead Simple Ways to Improve Your Company Culture. 22.07.2021 tarihinde <https://blog.bonus.ly/improve-company-culture/> adresinden erişildi.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Human Resource Development. 22.08.2021 tarihinde <https://eric.ed.gov/?id=ED382792> adresinden erişildi.
- Feirer, A. (2021). Leaders Know the World of Work is Changing. <https://www.groupdynamic.net/leaders-know-the-world-of-work-is-changing-part-2/> adresinden erişildi.
- Fieldman, H. (2021). 3 Process Improvement Techniques Your Organization Can Employ Now. 23.07.2021 tarihinde <https://www.bigskyassociates.com/blog/3-process-improvement-techniques-your-organization-can-employ-now> adresinden erişildi.
- Gagnon, John ve Theunissen (2021). Organizational health: A fast track to performance improvement. 13.08.2021 tarihinde <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizational-health-a-fast-track-to-performance-improvement> adresinden erişildi.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. 18.07.2021 tarihinde <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> adresinden erişildi.
- Green, S. (2019). 10 Tips to Improve Your Company's Organizational Culture. 18.08.2021 tarihinde

- <https://www.achievers.com/blog/10-tips-to-improve-your-companys-organizational-culture/> adresinden erişildi.
- Harbor, M. (2022). How to Improve an Organization Performance. 06.08.2021 tarihinde <https://businessfinancearticles.org/how-to-improve-an-organization-performance> adresinden erişildi.
- Hayler, R., & Nichols, M. D. (2007) *Six Sigma For Financial Services New York*, NY: McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization [ISO] (2015). *Quality management principles*. Switzerland: Geneva.
- IREX (2021). IREX's Guide to Organizational Performance Improvement. 26.08.2021 tarihinde <https://www.irex.org/sites/default/files/node/resource/irex-guide-organizational-performance-improvement.pdf> adresinden erişildi.
- Khan, S. A., & Zaidi, S. A. (2012). Ranking of manufacturing systems criteria. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 6(5), 2936-2941.
- Kofman, F., Sterman, J. D., & Repenning, N. (1994). *Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement*. MIT Sloan School of Management Cambridge MA 02142. 17.07.2021 tarihinde <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2506/SWP-3667-30066942.pdf?sequence=1> adresinden erişildi.
- Levin, D. Z. (2000). Organizational Learning and The Transfer Of Knowledge: An Investigation Of Quality Improvement. *Academy of Management Proceedings* , (1). Doi: 10.5465/ambpp.1997.4989371
- Lillrank, P., Shani, A. B., & Lindberg, P. (2001) Continuous improvement: Exploring alternative organizational designs, *Total Quality Management*, 12 (1), 41-55, Doi: 10.1080/09544120020010084
- Maphis, K. (2020). Process Improvement May Not Be Happening at Your Organization. 23.08.2021 tarihinde <https://er.educause.edu/blogs/2020/6/process-improvement-may-not-be-happening-at-your-organization> adresinden erişildi.
- Manea, D. (2013). Lean Production – Concept And Benefits. *Review of General Management*, 17 (1), 164-171.
- Mitki, Y., Shani, A.B., & Meiri, Z. (1997). Organizational learning mechanisms and continuous improvement: A longitudinal study. *Journal of Organizational Change Management*, 10(5), 426-446. Doi: 10.1108/09534819710177530
- Nadeau, R. (2020). 6 Steps to Improve Your Organization's Performance. 08.07.2021 tarihinde <https://www.business.com/articles/6-steps-to-improve-organization-performance-2/> adresinden erişildi.
- Niaz, A. (2021). How to Improve An Organization's Performance. 30.07.2021 tarihinde <https://www.hr-suite.com/organization-performance/> adresinden erişildi.
- Pellicer, E., Correa, C. L., Yepes, V., & Alarcon, L. F. (2012). Organizational improvement through standardization of the innovation process in construction firms. *Engineering Management Journal*, 24(2), 40-53. Doi:10.1080/10429247.2012.11431935
- Potocki, K. A., & Brocato, R. C. (1995). A System of Management for Organizational Improvement. *Johns Hopkins Apl Technical Digest*, 16(4), 402-412.
- Principal (2021). *4 new insights on consumers' current economic confidence and financial behavior*. Retirement Security Survey Q3 2021. 12.08.2021 tarihinde <https://secure02.principal.com/publicsupply/GetFile?fm=PQ13087&ty=VOP> adresinden erişildi.
- Pritchard, R. D. (1995). *Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies*. Westport: Praeger Publishers.
- Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma Handbook*, McGraw-Hill.
- Sarfin, R. L. (2021). How to Improve Organization Changes. 31.08.2021 tarihinde <https://smallbusiness.chron.com/improve-organization-changes-21854.html> adresinden erişildi.
- Slobodan, Z., & Mladenka, B. (2015). Organizational Change and Improvement Performance of Companies. *Economic Analysis*, 48(1), 98-107.
- Sutherland, C. (2019). 5 Key Benefits of Organizational Development. 08.07.2021 tarihinde <https://explorance.com/blog/5-key-benefits-organizational-development/> adresinden erişildi.
- Tedder, D. (2020). Is Your Organization Good At Getting Better? 02.08.2021 tarihinde <https://www.thinkhdi.com/library/supportworld/2020/is-your-organization-good-at-getting-better.aspx> adresinden erişildi.

- Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D. (2010). *Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization*. International Multiconference of Engineers and Computer Scientists (IMECS), March 17-19 2010, Hong Kong.
- Türk Standartları Enstitüsü [TSE] (2020a). *2021 Yılı Performans Programı*. Ankara: TSE Raporları
- Türk Standartları Enstitüsü [TSE] (2020b). *Covid-19 Hijyen, Enfeksiyon Önleme ve Kontrol Kılavuzu*. Ankara: TSE Yayınları
- Quinn, R. E. (1978). Productivity and the Process of Organizational Improvement: Why We Cannot Talk to Each Other. *Public Administration Review*, 38(1), 41-45. Doi: 10.2307/975409
- Vansina, L. S. (1989). Total quality control: an overall organizational improvement strategy. *National Productivity Review*, 9(1), 59. 16.08.2021 tarihinde <https://link.gale.com/apps/doc/A8297939/AONE?u=anon~2fc2a79c&sid=googleScholar&xid=be481cc9> adresinden erişildi.