

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

İŞLETMELERDE İŞ STRATEJİSİ VE RISK YÖNETİMİNDE İÇ MÜŞTERİ REKABETİ YOLUYLA ORGANİZASYONUN BİR BÜTÜN OLARAK BİRLİKTE GELİŞMESİ*

Cemal KURT¹

İnsan Kaynakları Yöneticisi

Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü

E-mail: s.cemalkurt2014@gmail.com

ORCID ID: 0009-0004-5647-4421

Öz

Neden iç müşteri rekabetin üzerinde durulması gerekir? İç rekabet yada iç müşteri rekabeti olarak adlandırılan kavram ile kastedilen konu nedir?

Oyuncusu insan olan her ortam ve işyeri için geçerli global düzeyde var olan bir olgudur. En basit tabiri ile lokantada bahşiş için yarışan komilerden, çok uluslu işletmelerinin personelinden, gazetecilikten veya avukatlık mesleğindeki bireylere kadar uzanan bir davranış formudur. İncelenme nedeni ise organizasyonlara kattığı yarar ve zararların en az kar ve zarar kadar gerçek oluşudur. Ancak zarar veya batıklık halinde ilgili durumun gözden kaçırılması ve herhangi bir değerlendirmede direk göze çarpmayan gizli bir semptom yada özne olarak hissedilmeden gizliden işgücü veya yönetim içinde varlığını sürdürebilmesi ve direk olarak sebepler arasında yer almaması yada gösterilememesidir. Bu ve

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

*Bu çalışma, Ekim 2022'de İstanbulda gerçekleştirilen, CC Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri tarafından organize edilen "Kurumsal Yönetim ve İletişim Teknikleri ile İşletme Departmanlarında Saptanan Kronik Aksaklıklar" seminer çalışmalarından üretilmiştir.

¹ **Sorumlu Yazar:** s.cemalkurt2014@gmail.com

Atıf (APA): Kurt, C., (2025), İşletmelerde İş Stratejisi ve Risk Yönetiminde İç Müşteri Rekabeti Yoluyla Organizasyonun Bir Bütün Olarak Birlikte Gelişmesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 17 (1): 34-100.

benzer nedenlerle organizasyon içindeki rekabet güçlü bir motivasyon kaynağı olsa da kuruluşların potansiyel tuzaklara karşı tetikte olmaları gerekir. Rekabet yerine işbirliği kültürünü teşvik etmek için liderlerin, açık iletişim, ekip çabalarının tanınması ve çatışma çözümünde koçluk-liderlik benzeri sağlıklı rekabeti sağlayacak önlemleri uygulamasını gerekli kılar. Bu dengeyi bulmak, hem bireysel büyümeyi hem de ekip başarısını teşvik etmede önem kazanmaktadır. İşbirliği kültürü, insan faktörü yönünden kontrol ve tahammül edilemez hale gelen ancak değişimle zaman içinde kontrol altına alınabilecekken değişime karşı tutuma yenilikçi bakış açısı ile karşı çıkma eğilimini güçlendirebilir. Fikirler bulunduğu, yenilikçi fikirlerin adımlarının atılması beklenir. Bu yönüyle ekonomik açıdan, eskisine nazaran ilerleme kaydeden sonuçlarla birlikte üretkenliğin artması yönünde yol izlenir. Statüko ve alışkanlıklardan sıyrılmaya böylelikle işgücünün bireysel ve sosyal hayatını tamamen yeni bir yönde ilerletmeye teşvik edebilir uygulamalar mutlu çalışanlar, mutlu şirket imajını içeriğinde taşır olmalıdır. Atılan adımlar, vizyon ve misyonuna yansıyan gerçeklikte ve kamuda olabilmelidir.

Anahtar Kelimeler: İş ekosistemi, İç müşteri rekabeti, Organizasyon, İnsan kaynakları ve simbiyoz yönetimi, İşletme ve insan

Alan Tanımı: Organizasyon ve Yönetim

THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION AS A WHOLE THROUGH INTERNAL CUSTOMER COMPETITION IN BUSINESS STRATEGY AND RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Abstract

Why should internal customer competition be emphasized? What is meant by the concept called internal competition or internal customer competition?

It is a global phenomenon that applies to every environment and workplace with human actors. In the simplest terms, it is a form of behavior that ranges from busboys competing for tips in a restaurant to the staff of multinational businesses, journalists or individuals in the legal profession. The reason it is examined is that the benefits and losses it brings to organizations are at least as real as profits and losses. However, in case of loss or bankruptcy, the relevant situation is overlooked and it can continue to exist secretly in the workforce or management without being felt as a hidden symptom or subject that is not directly visible in any

evaluation, and it is not included or shown directly among the causes. For these and other reasons, competition within an organization can be a powerful motivator, but organizations need to be alert to potential pitfalls. Fostering a culture of cooperation rather than competition requires leaders to implement measures to ensure healthy competition, such as open communication, recognition of team efforts, and coaching-leadership in conflict resolution. Finding this balance is important in fostering both individual growth and team success. A culture of collaboration is an innovative approach to an attitude towards change that has become uncontrollable and intolerable in terms of the human factor, but can be controlled over time with change.

Key Words: *Business ecosystem, Internal customer competition, Organization, Human resources and symbiosis management, Business and human*

JEL Code: L00

1. GİRİŞ

Organizasyonların yenilik, üretkenlik ve büyüme için çabaladığı bir çağda, bir kuruluş içindeki rekabet yerine işbirliği kültürünü geliştirmenin önemi göz ardı edilemez.

İşbirliği için güçlü bir temel oluştururken, insanların ortak ve daha yüksek bir amaç etrafında birleştiklerini hissetmeleri gerekir. Çalışanları birlikte çalışmaya teşvik etmenin ötesine geçebiliyor. Bu durum, işbirliğinin doğal düzen haline geldiği, işbirliğinin organizasyonun kültürüne yerleştiği bir ortam yaratmakla ilgilidir. Bu sürecin nüanslarını anlamak için işbirliğine yönelik bu temeli oluşturmanın farklı yönlerine daha derinlemesine hakim olunması ve devamında iş ekosisteminde bir organizasyonun, bireylerden başlayarak örgütsel yapının, risklere karşı zayıf yönlerinin güçlendirilmesi planlanır. Organizasyon bünyesinde, insanların iş yapma isteğini, yaratıcılığını, devamlılık arzusunu, amacına ulaşmak için baş koyduğu yoldaki azmini, doğru stratejilerle hedefe yöneltme kabiliyetini destekleyerek, ekibin başarısının organizasyonun başarısı olduğu bilinciyle kümülatif bir performans etkinliği oluşturma, geliştirme ve tutundurma üzerine odaklanılmaktadır. İçinde bulunulan genel ekonomik düzen ve işekosistemi, makro, meso ve mikro ekonomik alanlar arasındaki bağlantı ekseninde işlemektedir. Vizyon ve misyonun gizli öznesi olan ekonomik istikrar hedefinin doğru stratejilere endekslenmesi ve risklere öngörülü yaklaşım ve farkındalıkla karşılık verilebilmesinin önemli mekanizmaları olan, girişimci, işletme ve insan gayreti ile simbiyotik ilişkiler,

ağ modeli, dinamik yeteneklerin ön plana çıkarılması, oyun teorisi, x, y, z teorisi, formal-informal, gizil-örtük öğrenme, akıl sağlığına etkiler, zihinsel baskılar ile korku kültürü ve nöro yönetim-liderlik ile işletme yönetimi kavramları ilintisi temelinde incelenmiştir.

Bu kavramların ifade ettiği anlamların, Bireyler, Çalışma Grupları, İşbirlikçi Çalışma Grupları, Ekipler ve Yüksek Performans Ekipleri üzerinden Ekonomik alanlara entegre yaklaşımlarla, büyük ölçekli gelişmeleri (makro), kendi iş ortamına (mezo) ve kendi şirketine (mikro) nasıl dönüştürebileceğinin yolunu izlerken oluşan değişim, dönüşüm ve gelişim süreçlerine perspektif tutulmuştur.

2. GENEL BİLGİLER

Tüm süreçler, organizasyonların ayakta kalabilmelerindeki esas nokta olan “Genel ekonomik düzeni sağlama” hedefleri üzerine kurulup işletilmektedir. Düzene entegre olabilmenin arka planında organizasyonel ve örgütsel bir mücadele, işbirliği, koordinasyon başarısı ile geliştirilen sistemler, yol haritaları, çeşitli incelemeler, sunumlar yoluyla genel ekonomik düzenin nasıl sağlandığı ya da sağlanacağına ilişkin çeşitli eylem planları ve teoriler tasarlanmış ve uygulanmıştır.

Genel ekonomik düzen; makro, mezo ve mikro ekonomik alanlar arasındaki bağlantı etrafında döner. Ekonomik alanlara entegre yaklaşım, şirketin (makro) büyük ölçekli gelişmeleri kendi iş ortamına (meso) ve kendi şirketine (mikro) nasıl dönüştürebileceğini gösterir (Çiçen, 2020). Bu dönüşümlerin uygulanması aşamasında, organizasyonlar büyüdükçe şirketler koordinasyonu sağlamakta zorlanırlar (Roberts, 2004). Koordinasyonun zorluğu ve koşullar ayakta kalma sorunlarına dikkat çekmektedir. Koşullardaki değişkenlik ve beklenmedik durum ne kadar büyük olursa, koordinasyon yükü de o kadar büyük olur. Dahası, izole edilmiş bilgi ve enformasyon sıklıkla güç kullanma aracı olarak fırsatçı ve yıkıcı bir şekilde kullanılır. (March ve Simon, 1958). Eksik bilgi nedeniyle koordinasyon sisteminin işlevselliğinin bozulmasından sistemin "kırılgan" olduğunu, bu zayıflık tamamlayıcılığa başka bir deyişle, bir faaliyet diğerinin seviyesini ve marjinal getirisini yükseltiyorsa, bir dizi faaliyet birbirini tamamlayan olarak tanımlanır (Roberts, 2004 [2005, s. 70]). Bu, dışa açılmış bir organizasyon içindeki uzmanlaşmış bilgilerin birbiriyle zamanında koordine edildiği büyük ölçekli karmaşık üretim süreçlerinde bunun gerekli olduğunu gösterir. Ancak kapalı sistemler dış ortamdaki ani değişikliklere karşı savunmasızdır. Bu koşullar altında bir başka uygulama olarak ağ modeli sistemi devreye girebilmektedir (Kirdina-Chandler and Maevsky, 2020: 10-17). Bu

şekilde, "piyasaya karşı hiyerarşi" çatışmasına düşmeden, sistemin sınırlarını aşan ve üyeleri arasında güven inşa eden bir topluluk oluşturma bilinciyle (Milgrom and Roberts, 1992), rekabet ve çatışma yönetiminde mutlaka şirket politikalarında göz önüne alınmasını gereklilik haline getirir. Bu güvenin inşa edilmesi ekosistemdeki birçok oyuncuyla etkileşimi içerir ve (etkileşim yoluyla değer yaratmayı) vurgular. Birlikte oluşturma, "bir şirketin müşteriler, yöneticiler, çalışanlar ve diğer şirket paydaşlarıyla sistemler, ürünler ve hizmetler geliştirmek için işbirliği yaptığı bir süreçtir" (Ramaswamy and Gouillart, 2010, s. 4). Bu işbirliği süreciyle genel ekonomik düzenin inşası ve optimizasyonunu kazandırılırken, çözüm değerlendirmelerinin başarısının artırılmasında organizasyon, iş modelleri ve yeteneklere odaklanılmaktadır. Bu tür işbirliği ortamları tesis edilirken, mutlak fikirler ve dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulacağı süreçlere adım atılacaktır. Dinamik yetenekler ise, "bir şirketin hızla değişen bir ortama yanıt vermek için şirket içindeki ve dışındaki yetkinlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden konuşlandırma yeteneğidir (Teece and at all., 1997, 516). Bu süreçlerde organizasyondaki yönetim stratejisinin eğilimleri de izlenmektedir.

Bütün bu süreçlerin arkasındaki amaç ve varılmak istenen nokta ise genel ekonomik düzende istikrarı yakalamak ve sürdürülebilir bir istikrar mekanizması yaratmaktır (Garicano and Van Zandt, 2013). İstikrarın yakalandığı dönemlerin devamında, seri üretim, yoğun satış-pazarlama, ve geniş bir dağıtım ağını yöneten kurumlarda, işlem maliyetlerinde ve piyasada rekabet avantajı lehine önemli düşüşler sağlaması yüksek verimlilik ve aynı zamanda toplam karlılığı artırıcı sonuçları beraberinde getirmektedir.

2.1. İç Müşteri Rekabeti Kavramı ve Önemi

İç Müşteri Rekabeti ile ilgili olarak, örgütlerin rekabetine gruplar arası rekabet, grup içindeki bireyler arasındaki rekabete ise grup içi rekabet denir (Kohn, 1992, 8). İş ekosisteminde, çalışanları işten, işyerinden ve iş ortamından soğutan olgular arasında yaygın olarak anılan nedenlere bakıldığında, gruplaşmış çalışanlar ve ilişkilerde çatışma, işlerinde sorun çıkarmayan ve itiraz etmeyenlere iş yükü ve baskısının artması, daha hızlı terfi ya da ön plana çıkmak için sıklıkla güç kullanma aracı olarak fırsatçı bir şekilde kullan mobinglerden kişilerin sahip oldukları uzmanlıklarının, çalışmalarının ve potansiyellerinin değersizleştirilmesi, hakkaniyetsiz davranışlar ve paylaşma düzeni, dayatmacı ve nezaketsiz yönetici ve iş arkadaşları, iletişimde güçlük yaşanan iş arkadaşları ve yöneticiler, bilgi ve gelişime kapalı geleceği olmayan

pozisyonlar, dikkate alınmayan bildirimler, öneriler ve yerine getirilmeyen vaatler ve güvensizlik gibi pek çok neden karşımıza çıkar.

Tüm bunlar ve daha fazlasına çalışmanın bulgular kısmında Organizasyon Süreçlerinde Rastlanan Olumsuzluklar ve Hatalar bölümünde geniş olarak yer verilmiştir. Bu tür sorunların yoğunlaşmaya başladığı iş ortamında sınırlı rasyonellik altında, yönetimin öngörü yeteneği de sınırlı olabilmektedir ve yöneticiler bu tür problemler hakkında organizasyon içinden ve dışından parçalanmış veya taraflı bilgiler alırlar. Bu ise iş ortamları ve bireyler hakkındaki kararlarda kafa karışıklığına yol açar. İhtiyaç duyulan şey, gelecekteki rekabet yerine işbirliği ve birlikte yaratmaya dayalı iş ortamını, algılamayla ilgili keşif faaliyetlerini ve sinerjiyide içeren proaktif yönetim yeteneğidir. Buradaki başarı faktörü, kuruluşun çeşitli senaryolardaki inovasyon hızına bağlıdır. Kuruluşlar ürün ve hizmet biçiminde sonuçlara ulaşmaya çalışırlar. Bunlar çıktıyı oluşturur. Bunu başarmak için kuruluşun her türlü girdiyi elde etmesi gerekir. Bunların başında İnsan yani bilgiyi işleyecek işgücünü, hammaddeleri, bilgiyi ve finansmanı içerir. Girdiyi çıktıya dönüştürmeye verim veya dönüşüm denir. Başrolünde ise bireyler vardır. İş ekosistemi, bireysel üyelerin bireysel performansı artırmak için birbirleriyle işbirliği yaptığı bir sistemdir. Bu yönüyle bu sistem bir bütün olarak maliyetleri azaltabileceğine ve genel değer yaratabilecek bir işbirliği kültürünü bünyesinde barındırır.

Birlikte oluşturma perspektifinden bakıldığında, ağ ya da organizasyon genişledikçe yeni etkileşimciler birlikte oluşturma kültürünün parçası haline gelirler. Bu şekilde değişim maliyetlerini azaltmanın yanında yeni stratejik sermaye fırsatları yaratılır, bu da daha fazla büyümeye yol açar (Ramaswamy ve Gouillart, 2010: 53 [2011: 37]). Ancak örgütler büyüdükçe şirketler koordinasyonu sağlamakta zorlanırlar, yukarıda bahsedilen problemlerinde beraberinde büyümemesi ya da çözülmesi için ortak bir platformda karşılıklı ilişkilerle (simbiyoz) ilgili sorunlarında ciddi zararlar vermeden önce dönüştürülmesi gerekecektir. Bir nevi iş güvenliği açısından değerlendirilmelidir. Çünkü iş ekosistemi içerisinde ciddi bir rekabet mevcuttur. Ancak bu rekabet nedeniyle ekosistem bir bütün olarak birlikte gelişir ve dış ortamdaki değişikliklere karşı dirençli hale gelir, sağlıklı ve sağlam hale gelir (Moore, 2006). İş ekosistemine birlikte yaratma paradigmasından bakarsak (Ramaswamy ve Ozcan, 2014), ekosistemdeki birçok oyuncuyla etkileşimi içerir ve (etkileşim yoluyla değer yaratma) vurgulanır. Birlikte oluşturma, "bir şirketin müşteriler, yöneticiler, çalışanlar ve diğer şirket paydaşlarıyla sistemler, ürünler ve

hizmetler geliştirmek için işbirliği yaptığı bir süreçtir" (Ramaswamy ve Gouillart, 2010, 4).

Rekabet yerine işbirliği, Birlikte oluşturma, birlikte yaratmaya dayalı girişimlerin planlamasında farklı bakış açılarının bir araya getirilmesine yani multidisipliner entegrasyonun sağlanmasına ihtiyaç vardır. Burada ise yönetim ya da liderlik metodolojisi devreye girecektir. Yönetim ya da liderlik metodolojisi ve organizasyonlar, insanların ve toplum refahı için büyük önem taşımaktadır. Yönetimin görevleri, uygulamaya yönelik yönlendirme görevleri ve stratejiyi ve organizasyon yapısını şekillendirmeyi amaçlayan kurucu görevlere bölünmüştür. Son olarak yönetim kavramı aynı zamanda bir uzmanlık alanını da ifade etmektedir. Organizasyonlarda kurumsal çözüm ve karar merkezi olarak liderliğin rekabet yerine işbirliği kültürünü şekillendirmedeki rolü çok yönlüdür ve sürekli bağlılık gerektirir. Burada Kullanılan ölçme ve izleme metodu liderlerin çatışmayı yönetme, iletişim kurma, ödüllendirme, modelleme ve ele alma şekli, bir kuruluşun kültürel yapısını doğrudan etkiler. Amaçlanan ise liderlerin, bu rolün öneminin farkına varmasıdır. İç Müşteri Rekabeti, özünde rekabet yerine işbirliği kültürünü teşvik eder. İş dünyasının karmaşık ortamında, iç müşteri rekabeti kavramı iki ucu keskin bir durumdadır. Bir yandan motivasyonu artırabilir, yeniliği teşvik edebilir ve bireyleri ve ekipleri ellerinden gelenin en iyisini yapmaya itebilir. Öte yandan, çalışanlar arasında kopukluğa, güvensizliğe ve hatta tükenmişliğe yol açabilecek kıyasıya bir rekabet ortamını teşvik etme potansiyeline de sahiptir. Rekabet ve işbirliği arasında doğru dengeyi bulmak, her büyüklükteki kuruluşun karşılaştığı bir zorluktur. Bu hassas dengenin yönetiminde rekabet kontrol edilmezse zehirli hale gelebilir. Kazanmak tek odak noktası haline geldiğinde, çalışanlar ilerlemek için iş arkadaşlarına mobing veya sabote etmek gibi etik olmayan uygulamalara başvurabilir. Bu sadece morale zarar vermemekle kalmıyor, aynı zamanda kuruluşun uzun vadeli başarısını da baltalıyor. Enron gibi şirketlerdeki iç müşteri rekabeti örnekleri, aşırı rekabetin tuzaklarını ulaştığı boyutları tam olarak hatırlatmaktadır.

Bir ekip içindeki rekabet çok yoğunlaştığında, ekip üyeleri arasında güven ve işbirliği eksikliğine yol açabilir. Bu, etkili iletişimi ve işbirliğini engelleyebilir. Örneğin, bir satış ekibindeki iki satış temsilcisi aynı müşteriler için şiddetli bir şekilde rekabet ederse, değerli bilgileri veya stratejileri birbirlerinden saklayabilirler ve sonuçta ekibin genel satış performansına zarar verebilirler.

Yoğun rekabet, ekip üyelerinin sürekli olarak birbirlerini aşma ihtiyacı duydukları yüksek baskı ortamı yaratabilir. Bu durum tükenmişliğe ve aşırı

strese neden olabilir. Ayrıca belirli ekip üyeleri sürekli olarak daha iyi performans gösterdiğinde kendilerini dışlanmış veya aşağılanmış hissedebilirler. Bu durum takım içinde kırgınlığa ve bölünmeye neden olabilmektedir. Örneğin, bir proje yönetimi ekibinde, eğer bir proje yöneticisi sürekli olarak yüksek profilli projeleri kazanırken diğerleri mücadele ederse, bu bir eşitsizlik ve kırgınlık atmosferi yaratabilecektir.

Aşırı rekabet, odağı organizasyonel hedeflerden bireysel performansa kaydırabilmektedir. Bu, ekip üyelerinin, ekibin veya bir bütün olarak şirketin başarısı yerine kendi başarılarını önceliklendirmelerine yol açabilir. Örneğin, bir pazarlama ekibindeki pazarlamacılar, çabalarını şirketin pazarlama stratejisiyle uyumlu hale getirmeden yalnızca emsallerinden daha iyi performans göstermeye odaklanırsa, bu durum verimsizliklere ve fırsatların kaçırılmasına yol açabilmektedir. (<https://fastercapital-com>, Erişim tarihi: 15.10.2022).

Kuruluşlar, yalnızca bireysel performansa odaklanmak yerine, yalnızca bireysel katkıları değil, aynı zamanda ekip ve bir bütün olarak kuruluş üzerindeki genel etkiyi de değerlendirerek başarıyı bütünsel olarak ölçebilir. Bu yaklaşım, çalışanların kişisel hırslarını kolektif çıkarılarla dengelemelerini teşvik eder. Rekabet ve iş birliği arasındaki karmaşık ilişkide kuruluşlar, iş birliğini kültürlerinin merkezinde tutarken, bir yandan da inovasyonu teşvik etme konusunda rekabetin gücünün farkına vararak yol alabilirler. Bu, ustalaşıldığında şirketleri yeni evrelere taşıyabilecek aynı zamanda çalışanlar arasında birlik ve ortak amaç duygusunu teşvik edebilecek hassas bir denge olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.2. İç Müşteri rekabeti ve İlgili Olduğu Yönetim Kavramları (Kurumsal İletişim jargonunda, iç müşteri rekabeti)

İç Müşteri rekabeti; kavramsal olarak iki veya daha fazla kişinin herkes tarafından eşit olarak paylaşılmayan maddi ve manevi ödüller için rekabet ettiği bir durum olarak tanımlanmaktadır. Araştırma Sosyoloji, eğitim ve psikoloji alanlarında iç müşteri rekabeti üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde, insan kaynaklarını geliştirme, beceri envanteri oluşturma ve transferi gibi soru kalıpları kullanılarak inceleme yapıldığında ve araştırmaya devam edildiğinde taşıdıkları öneme binaen, daha derinlemesine incelenmesi gereken sonuçlara varılacağı açıktır.

Bu yazımızda iş stratejileri ile yakından ilişkili riskler de ele alınmıştır. İç Müşteri Rekabetinin durumuna özel bir önem gösterilmiştir. İç Müşteri Rekabeti

faktörlerinin ve risk yönetiminin bilgiye ulaşılmasını ve paylaşımını nasıl şekillendirdiği, örgüt içinde işleyen rekabetin ve bunun organizasyon yapısına kattığı riskler ve şirketin stratejik karar verme sürecine etkileri de incelenmektedir. Bunlardan yola çıkarak aşağıdaki detaylarla bağlantısı incelenmiştir:

Hezberg'in ortaya koyduğu çift faktör teorisinin hijyen ihtiyaçları, işletme sistemindeki yer edinmiş sistemi özetlemiştir. Bunlar; işletme politikaları, çalışma koşulları, ücret ve denetim faktörleri ile etkileşim içinde olduğu diğer değinilecek organizasyonel örgüt ve yönetim faaliyetleri olup bir şekilde var olan düzeni içerir (Sone and Maeda, 2017). Bir diğer atıf ise Hawthorne çalışmalarından yola çıkarak, işçilere uygun muamelenin ne olduğu ve daha ideal bir yönetim tarzının ne olduğu konusundaki algıda büyük bir değişime öncülük eden çalışmalardır. Bu çalışmalar Sonucunda, genellikle yönetimin insan ilişkileri okulu olarak adlandırılan, çalışanlara yönelik daha insancıl bir bakış açısına yönelmesidir. Her ne kadar Hawthorne etkisi, izlenmeye tepki olarak çıktının artması olsa da, iyi yönetimin sorunları yalnızca teknik verimlilikle çözme meselesi olmadığı, aynı zamanda insan ilişkilerinde birtakım beceriler de gerektiği yönündedir. Bunlar arasında, artık duygusal zeka olarak adlandırılacak olan danışmanlık, motive etme ve iletişim kurma gibi yumuşak becerileride yer alır. Performans üzerindeki yenilik etkisi, talep özellikleri ile geri bildirim, verimlilik ve çıktının artmasında, bireysel rekabetten işbirliğine, birlikte üretmek için bu olguların farkında olmaya ve buna göre uyum sağlamaya çalışmalarını teşvik edebilecektir (Clark ve Sugrue, 1988). Diğer yandan çalışanlar gözlemin ardındaki gizli amaçları algılayarak farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Örneğin çalışanlar, artan üretkenliklerinin diğer çalışanlara zarar verebileceğini veya kazançlarını olumsuz yönde etkileyebileceğini düşünürse, performanslarını artırmak için harekete geçemeyebilirler. Bu, işyerinde gözlemin faydalı kazanımlar sağlayabilmesine rağmen, işçiler arasındaki dostluk, yönetim ile çalışanlar arasındaki mevcut ilişki ve ücretlendirme sistemi gibi diğer faktörlerin de hesaba katılması gerektiğini göstermektedir. Bu yönüyle örgütsel davranış çalışmaları kapsamında, Hawthorne Etkisi verileri, iç müşteri rekabeti üzerinde de iş performansını iyileştirmeye, iş memnuniyetini artırmaya, yeniliği teşvik etmeye ve liderliği teşvik etmeyi içerir.

Bu sistemde, iç müşteri rekabeti olgularının amaçlara yönlendirilmesinde farkındalık katan rasyonel bir bilinç yaratacağı bakış açısıyla Bireylerin başarı, beklenti, güdüleme, ait olma, kabul görme ihtiyaçları ile ilişkilendirilerek, aşağıdaki uygulamalarla yönetme ve yöneltme ile nasıl

evrildiği ve hedeflenen beklentilere ulaşmada işgücünün , iş süreçleri ile nasıl bir doğrultuda sentezlendiğinde olumlu sonuçlar verebildiği aşağıdaki sistemler incelenerek değerlendirilmiştir.

2.3. İç Müşteri Rekabeti Araştırmalarına Bakış (Organizasyon içindeki etkileşim özellikleri ve performans üzerindeki etkileri)

Çalışmanın ortaya çıkışının arkasında 2022 yılında yapılan kurumsal yönetim ve iletişim teknikleri ile işletme departmanlarında saptanan kronik hatalar seminerinden faydalanılmıştır. Diğer çalışmalarla birlikte değerlendirildiğinde ise uzun yıllar içinde çeşitli aşamalardan ve deneyimlerden geçen firmalarda, özellikle “vaka analizi” (Özbilen, M. 2012. “Kariyer Dünyası”), yoluyla yapılan araştırmalarda, kuruluştaki iç müşteri rekabetinin, halihazırdaki organizasyon yapısı, örgüt kültürü ve müşteri odaklı duruş ile etkileşim içinde olduğunu göstermiştir.

Zaman içinde iç müşteri rekabetinin ne gibi şartlar altında olumlu sonuçlar doğurduğu ve negatif etkileri bastırma konusunda bugüne kadar çok az araştırma yapılabilmektedir. Ancak İç Müşteri Rekabetine ilişkin tekil vaka çalışmaları yapılmış olmasına rağmen, 100 yıl civarı bir süredir varlığını sürdürdüğü için bu henüz açıklığa kavuşturulmamış bir alandır (Kanda and at all.,2000). Köklü geçmişe sahip şirketlerin organizasyonel yapısına bakmanın çok önemli olduğundan yola çıkarak pilot çalışmalar ve diğer araştırmalar, Uzun ömürlü şirketler gibi geleneksel organizasyonlarda iç müşteri rekabetinin verimli bir ekseninde yer aldığını göstermiştir (Sone and Maeda, 2017).

Yapılan araştırmaların önemli bir göstergesi ise, ekosistem içerisinde her oyuncunun yırtıcı bir ilişkisi var ama aynı zamanda simbiyotik bir ilişkisi de var. Dolayısıyla ekosistem içerisinde ciddi bir rekabet mevcuttur. Ancak ekosistemlerin bir özelliği, rekabet yoluyla ekosistemin bir bütün olarak "birlikte gelişmesi" ve dış çevredeki değişikliklere karşı güçlü ve sağlıklı hale gelmesidir (Moore, 2006). Örgüt yapısı, çalışanları gruplandırmanın temelini oluşturur. Eğer bir grup çalışana birim grup denirse, örgütsel yapının aynı zamanda büyüklüğünü ve temel özelliklerini de belirler. Birim grubunun, organizasyon yapısının doğrudan etkileri, insanların karar vermesini etkiler ve organizasyon içindeki etkileşimlerin üç özelliği bulunur.

1. günlük iletişim kalıpları,
2. İç Müşteri Rekabeti modeli,
3. güç ilişkilerini içerir.

Bu yazıda verilen örnekler, araştırmanın konusunu oluşturan rutin şirket faaliyetleri sırasında izlenen süreçlerle değerlendirilmiştir.

Araştırmanın hedefleri her şirketin kendi dinamiklerine göre aşağıdaki gibi sıralanmalıdır:

1. İç Müşteri Rekabetinin şekli ve durumu?
2. İç Müşteri Rekabete kuruluş içinde etkin bilgi transferinin durumu ile bilgi paylaşımı ve iletişimi hangi yollarla teşvik edilebilir?
3. Neden aşırı iç müşteri rekabeti bulunduğu ya da tam tersi bulunmadığı?
4. Hangi sistemler ve faktörlerin firma içi rekabeti teşvik edebileceği?

İç Müşteri Rekabeti ile ilgili olarak, örgütlerin rekabetine gruplararası rekabet, grup içindeki bireyler arasındaki rekabete ise grup içi rekabet denir (Kohn, 1992, s. 8). Bu yönüyle aynı zamanda işletme yönetimi açısından da, benzerlikleri yüksek iki grup olduğunda, insanlar genellikle doğal olarak iki grup arasında karşılaştırmalar yapmaya başlarlar. Rekabet bu karşılaştırmadan doğar ve organizasyon içindeki etkileşimleri de tartışır (s. 256). Ancak örgüt içi rekabet hiçbir alanda sistematik olarak eşgüdümle ilerlemez. Bunun temel nedeni, rekabetin çok fazla olmasıdır ve rekabet unsuru evrensel olarak kabul edilmiştir. Bu unsura odaklanmış araştırmalar, iç müşteri rekabetinin bazen birçok fayda sağladığını da ortaya koymaktadır (Brown, 1998).

Gallup Management Group tarafından yürütülen bir dizi araştırmada, yarım milyondan fazla satış görevlisi ile anket ve görüşme sağlanmış, sonuç olarak lider satışçıların kişilik envanterinin, bu mesleği yapanların örnek aldığı, hem diğer iş arkadaşları arasında hem de rekabet konusunda daha iyi performans göstermelerinde rol modeli olmuş özelliklerle örnek alındıklarını ortaya koymuştur (Sone and Maeda, 2017).

İç Müşteri Rekabetinin performans üzerindeki etkileri, hedef belirleme bakışı açısından da açıklanabilir. Rekabetin etkileri üç yönlüdür:

- 3.2.1. Rekabet daha yüksek hedeflerin belirlenmesini teşvik eder,
- 3.2.2. Bireysel engelleri kaldırır. Potansiyeli artırır ve hedeflere bağlılığı artırır,
- 3.2.3. Amaçlara, hedeflere ulaşma sübjektif olasılığını arttırmaktır. Diğer bir deyişle rakiplerin varlığı, kuruluşun stratejik risk yönetimi yoluyla hedeflerine ulaşmasında zorluk seviyesi yüksek bir engelken, ayakta kalabilmedeki etkisi,

beyin fırtınası tarzında dostça rekabet içeriklidir. Bu nedenle, iç müşteri rekabetinin genel olarak iki tür etkisinin olduğu söylenebilir;

1. güçlü teşvikler sağlaması ve çalışanları motive etmesi,
2. becerileri ve teknolojiyi geliştirmesidir (Brown, 1998).

İç Müşteri Rekabetinin güçlü teşvikler sağlaması, pazarın seçim mekanizmasını şirketlere tanıtmak için rekabetin gerekli olduğunu öne sürmektedir ve bilinirliği yüksek şirketler aracılığıyla yeniliği teşvik etmenin ve canlılığı korumanın etkilerini tartışmaktadır. İç Müşteri Rekabeti ve yenilik arasındaki ilişkiyi seçim baskısı yönünden incelemekle birlikte şirketler bünyesinde yapılan araştırmalarda iç müşteri rekabetinin birden fazla departmanda eşzamanlı paralel gelişme gibi faydaları, rekabetçi tehditlerin içsel olarak teşvik edilmesiyle güçlü teşviklerin yaratılabileceğini savunmaktadır (Birkinshaw, 2002). Ayrıca örgüt içi rekabete odaklanarak, “İş performansına dayalı bir ücret ve terfi sistemi tam anlamıyla kurum içidir” ve Bu, örgütsel rekabetin önemini ortaya koymaktadır (Koike, 1990, s. 21). Bu bağlamda iç müşteri rekabetinin, sadece çalışanlar arasında kalmayıp, üretim ve ar-ge kanadında teknolojik gelişmelere zemin hazırlaması yönüyle alakalı olarak, özellikle ana girişim bünyesindeki bağlı ortaklıkları birbirleriyle rekabet eden ürünler geliştirmeye teşvik ve güdülemesi bu doğrultuda üstün ürünlerin dostça rekabet ve işbirlikleri şeklinde meydana getirilmesiyle karşılaşmaktadır (Kagono, 2002). Hatta konsorsiyumlar dahi iç müşteri rekabetinin birleşme yoluyla sağlanan organizasyon grubuna örnek olarak gösterilebilir. Birbiri ardına yenilik üreten yaratıcı organizasyonların, köklü bir geleneğe ve geçmiş performanslarıyla bu açıdan daha rasyonel ve rekabetçi stratejiye sahip olduklarından (Okumura, 1986), iş stratejisi ve risk yönetimine konu iç müşteri rekabeti ile ilgili temel olarak altı özelliğe sahip olduklarını görmekteyiz:

1. Özerk bireylerin gevşek birlikteliği,
2. Kahramanlık hikayelerinin aktarımı,
3. İsrafın ve başarısızlığın varlığı,
4. İç Müşteri Rekabetinin bir grubun temel süreci olduğu ve her grup veya organizasyonda var olduğudur. Bir organizasyonun ilişkilere zarar vermeden nasıl canlandırılacağı sorununu ele alırken, ister istemez iç müşteri rekabetinin üzerinde durulması gerekecektir,

5. Keşfedici öğrenme, organizasyonda mevcut kültüre bağlı olmadan gelişen informal bir süreç olmakla birlikte bir gerilim durumu olduğunda baş gösteren bir öğrenme türüdür,

6. İç Müşteri Rekabeti bazen grup performansını destekleyebilir yönde olumlu katkılar ve sonuçlar doğururken bazen de engelleyebilir yönde olabilmektedir (Matsuo, 2002).

2.4. Organizasyon Yapısına Bakış

Bir organizasyon, koordinasyon sorunlarını çözmeye yönelik bir sistemi oluşturmaktadır.

1. Organizasyondaki üretkenlik, işbölümünün derecesine ve görevlerde uzmanlaşmayla ilişkilidir. Ancak işbölümü kaçınılmaz olarak işgörenler ve görevler arasında karşılıklı bağımlılık yaratır.

2. Çeşitli görevlerin doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru yerde, doğru bireyler tarafından, verimli bir süreçle yerine getirilmesidir.

Bu süreçler, koordinasyon başarısını artıracığı gibi stratejik risk yönetimininde de olumlu bir iç müşteri rekabetinin, uzmanlıkları konuşurarak ve yarıştırmakla çözüm üretkenliği bakımından ustalaşan bir örgüte işaret etmektedir (Roberts, 2004 [2005, s. 70]). Bu yönden iş bölümü ve uzmanlaşmanın şirketlere ölçek ekonomisi getiren faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Ancak diğer yandan organizasyonlar büyüdükçe şirketler koordinasyonu sağlamakta zorlanırlar (Milgrom and Roberts, 1992). Bir organizasyon,operasyonel pek çok işleyle ilgili,teknik, ticari ve ekonomik problemi çözme süreci olarak görüldüğü gibi (Garicano and Van Zandt, 2013), sağlıklı bir işlerlik için öncesinde çözüm gerektiren çeşitli koordinasyon problemlerinde çözümlenmesi gerekir.

Bu noktada sektörel ekosistem analizine dikkatimizi çevirdiğimizde sosyal ağ analizine benzer bir yaklaşıma ihtiyacımız var. “En önemlisi, bir iş ekosistemi, bünyesinde üretkenlik ve ayakta kalmak için birbirine bağımlı olan, geniş ve gevşek bir şekilde birbirine bağlı katılımcıların oluşturduğu bir simbiyozdur (Iansiti ve Levien, 2004b [2007, s. 54]). Ancak sosyal ağ analizini içeren deneysel çalışmalar, endüstriyel ekoloji bağlamında oldukça dağınıktır (Ashton, 2008; Ashton ve Bain, 2012; Jedd ve Bixler, 2015; Robadue and at all., 2010). Ayakta kalmak için birbirine bağlı organizasyonlar ve istihdam edilen işgücünün oluşturduğu iş ekosistemleri bünyesinde, iş stratejilerinde ve risk yönetiminde iç müşteri rekabetinin etkin oluşum

sürecini ayrıntılı olarak açıklığa kavuşturmak için yoğunlukla vaka çalışmalarına odaklanılmaktadır.

2.5. Türkiye Şartlarında İş Ortamına Bakış (İş ortamının akıl sağlığına etkileri, zihinsel baskılar ve korku kültürü)

İşverenler ve yöneticiler tarafından, yüksek iş yükü içeren organizasyonlarda, çalışanların refahına odaklanarak, diğer faydaların yanı sıra, daha az devamsızlığa, iş tatminine, finansal sağlığa ve iyi bir iş-yaşam dengesine katkıda bulunması açısından bu konuya eğinilmesini hedefleyen girişimler üzerinde durulmaktadır.

Yüksek iş yükü içeren organizasyonlarda zihinsel baskı çok yüksek düzeylerde seyrederek. Çoğu çalışanlar, bir yandan dijitalleşme maliyetleri ve yetersizliği ile bilgi teknolojilerinin yeterince entegre edilememesi ile oluşan karmaşık düzenin içinde işleri sevk ve idare etmek diğer yandan devlet kurumlarının yeni eklenen prosedürlerini yerine getirmek, yurt içi ve uluslar arası bir takım gelişen süreçleri takip ve adaptasyon, diğer bir yandan sosyal süreçler nedeniyle kişilerin kendi üzerlerinde zihinsel baskıya maruz kalabildikleri ortamlarda iş hayatlarını sürdürmektedirler.

Her ne kadar baskının kısmen sorumlusu kişiler arası ilişkiler ve rekabet boyutuyla ilgili olmakla birlikte bu aynı zamanda içinde yaşadığımız toplumun da doğal bir parçası olarak gelişmekte ve bireylerde zihinsel baskı oluşturabilmektedir. Bu süreçlerin devamında ise iş yerlerinde korku kültürüne evrilebilmektedir.

2.6. Türkiye Ve Dünya Da Akıl Sağlığına Etkiler, Zihinsel Baskılar İle Korku Kültürünün Varlığının Belirteçleri Ve Mücadele Yolları

Korku kültürünün geliştiği ortamlar, çalışanlar üzerinde felç edici bir etkiye sahip olabilmesinin ve çalışma atmosferini ciddi şekilde bozabilirliğinin yanında Bu, personelin sindirildiğini, tehdit edildiğini veya zorbalığa maruz kaldığını hissettiği, bunun sonucunda düzgün çalışmadığı ve verimliliğin düştüğü durumlarla ilgilidir ve böyle bir ortamla karakterize edilir. Nedeni şirkete ve ekibe bağlı olsa da iş yerinde korku kültürüne katkıda bulunan belirsiz ekonomik koşullar, otoriter davranan yöneticiler veya kontrolsüz rekabetçi bir kurum kültürü faktörlerinin sonucudur.

Korku kültürü içinde çalışan insanlar sıklıkla özgürce konuşamadıklarını, hata yapmalarına izin verilmediğini ve sorunlar ortaya çıktığında destek alamadıklarını hissederler. Bu durum strese, tükenmişliğe ve yüksek personel

değişimine neden olabilir. Bunun sadece çalışanların refahı üzerinde sonuçları olmakla kalmıyor, aynı zamanda bir şirketin mali durumu üzerinde de büyük bir etki yaratıyor.

Zayıf etkileşimler de işyerinde korku kültürünün oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Zayıf iletişimin bir sonucu olarak çalışanların önemli kararlar veya değişiklikler konusunda yeterince bilgilendirilmemesi güvensizliğe ve belirsizliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bir diğer etmen ihlal edici davranışların aşırı davranışları tetiklemesi ve kontrol edilememesidir. İhlal edici aşırı davranışları fark etmek her zaman kolay değildir ve pek çok biçimde ortaya çıkabilmektedir. Ancak dikkat çekebilecek bir takım işaretleri içinde barındırır. Mesela ayrımcılık, zorbalık ve küçümseme, sözlü taciz, fiziksel şiddet gibi davranışlar birçok şirkette izlenebilmiş ancak iş yerinde bunun nedenlerinin olabilecek rutin şeyler gibi geçiştirilmesi korku kültürünü tetikleyecektir.

Korku kültürü etkin olan örgütlerde stres, tükenmişlik, stres ve kaygı gibi şikayetler, hatta kalp-damar hastalıkları daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle korku kültürüyle mücadele etmek artık isteğe bağlı değil. Şirketler uzun süredir iş yerinde fiziksel güvenliği dikkate alsa da zihinsel güvenlik için bu her zaman geçerli olmayabilmektedir. Motivasyona sahip bir ekip için en iyi sonuçlar temelde yönetimle başlar. Kariyer ya da diğer amaçlara yönelik Yüksek hedefler koyamamak veya işten çıkarılma tehdidi gibi daha başka olumsuz süreçler yaratan korku kültürünün önlenmesi, verimliliğin artırılması ve hedeflere ulaşılması açısından önem kazanmaktadır.

Çalışanlara yatırım yapmak ve olumlu bir çalışma ortamı sağlamak, uzun vadeli sadakat ve başarı için güçlü bir temel oluşturabilir. Sadakat yaratmanın temelinde bireylerin ihtiyaçlarını ve hedeflerini tanımak ve bunları yansıtan bir çalışma ortamı yaratmak yatmaktadır.

2.7. İşletme İtibarı ve İstifa Kavramının İşaretleri

Çalışılacak ya da yeni çalışılan bir işyerini iş başvurusunda ya da iş mülakatında tanımlamak mümkün olmayabilir. Ancak çalışırken karşılaşılan davranışlardan ve ayrılırken (istifa) gösterilen tavır ve hakkaniyet yaklaşımından hareketle değerlendirmeler, o iş yeri için referans niteliğinde olup halihazırda çalışanlar ve ayrılanlar tarafından insanlar arasında işletmenin itibar durumu yayılır. Bu durum yeni personel arayışları sırasında, başvurulardaki uzmanlık ve yetenek kalitesinin yanısıra deneyimsiz başvuruların dahi azalması, düşmesi anlamında istenilen yeterliliklerde personel sürece dahil edilemediğinden, çalışan personelin iş yükünde de artışı devam ettirebileceğinden başka işyeri arayışlarını

ve devamında istifaları getirecektir. İşyerinin Olumlu itibarının yayılımında ise tam tersi yönde kalifiye personel başvuruları ve personel devamlılığı yüksek olacaktır.

İşletmelerde istifa kavramına dikkatimizi çevirdiğimizde, gündeme getirdiği sorunlar irdelendiğinde öncelikle şirketin çalışanları arasındaki problemler akla gelmektedir. İstifa kavramı, istifa eden işgücünün profilinden ziyade şirketin iç dinamikleri ile ilgili tanımlanabilecek sorunlara işaret edebilmektedir. Normal şartlara göre istifa faktörünün yoğunlaştığı varsayımı üzerinde durulduğunda, istifa etmiş çalışanların çıkış mülakatında iyi dinlenilmesi, onlardan alınan geri bildirimlerin ciddi ve gerçekçi nedenlerinin iyileştirmelerde kullanılması, şirket ve şirket içi parametrelerin güncel tutulması ve kontrol altında bulunması yönünde önemli veriler sağlayacaktır.

Zor insan ve baskın sindirici rekabetin burada yer bulmasının en önemli ve kritik sebebi, iletişim sorunları nedeniyle Bilgi akışını sekteye uğratması ile başlayan, yeterli cevaplar sağlanamadığından eksik ya da yanlış sonuçlanan işlemler ile güç ve rekabet üstünlüğü dürtüsü ile çoğu işin belli kişilerde toplanmasıyla diğer bazı çalışanlarda tam kapasitede verim alınamamasına yol açan, etkisi ile eksik ve yetersiz profil izlenimine sebebiyet vererek ters yönde etkilemeleri, kişiler üzerinde zaman ve iş baskısı oluşturmaları, ancak yeterince açık ve bilgi paylaşımcı olmamaları, maaş ve ücretlerde etkileyici olmaları hususlarıyla dikkat çekebilmektedir. Personel gözünden yoğunlukla istifaya neden olan kişiler olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin belli belirsiz yapılanmalarına işaret eden bu süreçler akıl sağlığına etkileri, zihinsel baskıları ve korku kültürünün varlığının belirteçlerine işaret eden sorunları barındırmaktadır.

2.8. Yöneticiler açısından bakış, Liderlik Faktörü ve Nöro Yönetim Kavramı

Çalışma ortamındaki tüm faktörler arasında yönetici kavramı, doğrudan üretkenlik, iş tatmini ve bağlılık üzerinde en büyük etkiye sahip olanıdır ve bu bakımdan iyi liderliğin önemi açıktır.

Yenilikçi yönetim teknolojilerinin önemi; toksik yöneticilerin tam tersi olan inovasyon yönetimini ve yaratıcılığı teşvik etmesidir. Bu teşviğin en önemli sebebi ise ne yazık ki pek çok araştırmamanın, yöneticilerin etkisinin olumlu olmaktan çok yoğunlukla olumsuz yönlerinin yansıtılmakta olduğunu göstermesidir. Olumsuzlukların altında yatan kişilik yapılarının süreci etkilediğinin yanısıra sosyal sinirbilimdeki araştırmalar, tıpkı mağarada yaşayan

insan çağında olduğu gibi, modern insan beyninin de temel itici ilkesinin hâlâ sürünge tepkisi denilen hayatta kalmak , ya da diğer tehdit ve ödüllere başa çıkmak olduğunu gösteriyor. Beynimiz sürekli olarak hem fiziksel çevreyi (örneğin işyeri) hem de sosyal çevreyi (insanların bize karşı davranışları) bir tehdit veya ödül olarak algılayabileceği herhangi bir şey için tarıyor. Bu yönüyle nörolojik açıdan bakıldığında, günümüzün işyerlerinin çoğu, iş hayatının ve yoğun kıyasıya rekabet ortamlarının gerçekliğinin bir sonucu olarak son derece tehditkar ve yıkıcı çıkar ilişkileri üzerine ortamlar haline gelmektedir. İnsanlar yoğunlukla optimum performansın mümkün olmadığı sürekli nörolojik korku durumları içindedirler. Beynimizin nasıl çalıştığının temellerini anlamak, liderlerin işleri farklı yapmasına ve insanların gelişip en iyi şekilde performans gösterebilecekleri ilgi çekici ortamlar yaratmalarına olanak tanıyor.

İyi yöneticiler motivasyonu, katılımı, performansı, üretkenliği ve iş tatminini artırabilmektedir. Öte yandan zayıf liderlik, motivasyonu düşüren bir çalışma ortamına, kopukluğa, strese ve tükenmişliğe ve iyi çalışanların işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Pek çok profesyonel, iş yerinde potansiyellerini tam olarak kullanamamakta, bu da yetenek, üretkenlik ve enerji kaybına neden olmaktadır. Bazen bir yöneticiyle insanlar tamamen uzmanlaşıp gelişirken, başka bir yöneticide ise potansiyel kullanılmadan kalır ve insanlar motivasyonlarını kaybederek enerjilerini de kaybederler.

Nöroegitimin başlangıç noktası beyin şekillendirilebilirliğidir. Beynimizi eğitebilir ve düşünme biçimimizi değiştirebiliriz. Nöroegitim sayesinde, özellikle stresli zamanlarda bile daha iyi, empatik kararlar alma öğretilmektedir. Nöroegitim, liderlik davranışlarını gözlemlemeyi ve ilgili nöro-bilişsel aktiviteyi ölçmeyi mümkün kılan, liderlik yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik bir metodolojidir. Amaç, koşullu, görev odaklı nöro geribildirim sağlayarak profesyonel eq'yu, performansı ve sağlığı artırmaktır. Çalışanların birbirleriyle ve dış dünya ile ilgili Karmaşık, belirsiz kavramlara takılıp kalmadan farklı davranışlar geliştirilmesinin sağlanması ile duygusal açıdan zorlayıcı iş durumlarıyla yüzleşilir. Neroliderlik kavramında yöneticiler, sinir bilimi, derinlik psikolojisi,geri bildirimlerle yöneticilerin tepkilerini, argümanlarını, davranışlarını ve psikolojik, sosyal ve biyometrik aktivitelerini temel liderlik yetkinlikleriyle birlikte test etmelerine, gözlemlemelerine ve geliştirmelerine olanak tanıyan otonom, kendi kendini yöneten ekiplere evrilir. (Poelman, S. 2019).

Nöroliderlik kuralcı bir tarz veya yöntem değildir. Nöroliderlik, tek bir yeni veya spesifik liderlik talimatları tarzını teşvik etmek yerine, liderliğin

desteklendiği, sadakatin sağlandığı ve fedakarlıkların yapıldığı koşulları tanımlayan bir meta-kavramdır. Nöroliderlik, sinirbilim ve organizasyonel uygulamaların bağlantılı olduğu bir kavramdır . Amaçlanan ise, üyelerin her birinin söz konusu kuruluşa önemli bir katkı sağlamanın önündeki engellerin saptanarak kişisel gelişimin işlenmesidir.

2.9. İş Stratejisi ve Risk Yönetimi ile İç Müşteri Rekabeti İlişkisi

Kurumsal iletişim dilinde, iç müşteri rekabeti olarak çalışanlar arasındaki iletişimi vurgulamaktadır.

2.10. İş stratejisi ve risk yönetimine analitik bakış

Özellikle Sigorta yönetimine konu olan risk yönetimi araştırması, sigorta ve finans teorisi ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiş ancak son yıllarda bu yaklaşım sigorta, finans, işletme yönetimi merkezli alandan daha geniş bir yönetime doğru yayılmıştır.

İşletme yönetimi ve iş stratejisi odağında yaklaşım temelli araştırma çalışmaları yapılmaya başlanmıştır (Sone and Maeda, 2017). İşletme yönetiminde, "en büyük risk, riskten kaçınmak" olarak ifade edildiği gibi kurumsal yönetim süreçleri ile risk kavramı arasında önemli bir ilişki vardır (Sone and Yoshimura, 2003).

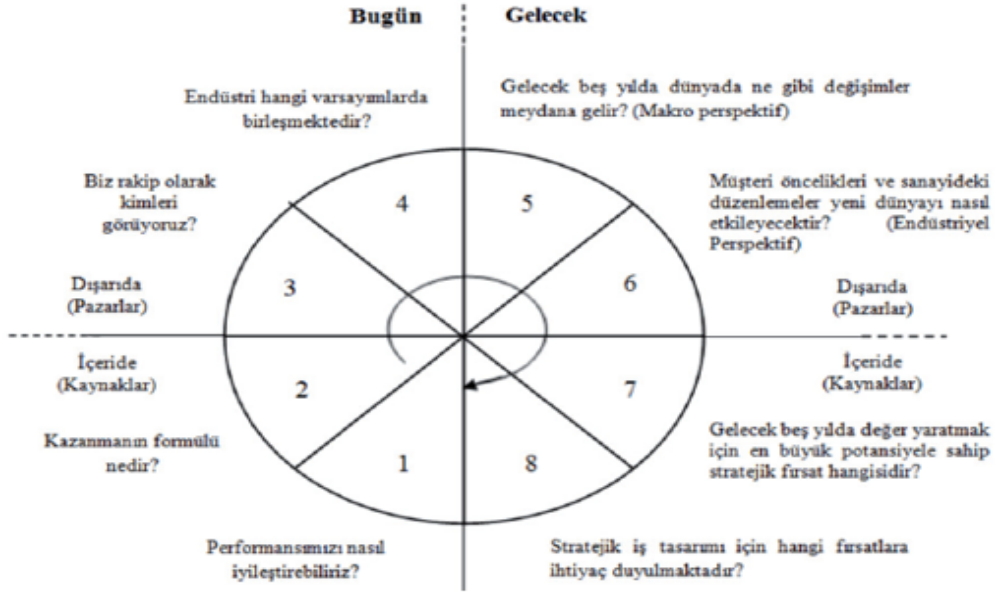
Şimdiye kadar genel olarak risk algısı, riskin ürkütücü senaryolar içermesinin yanı sıra, olumsuz yönleri üzerine yoğunlaşıldı. Ancak gelinen noktada organizasyonların risklerle nasıl baş edeceği, artık işletme yönetimi perspektifinden ayrı düşünülemez bir noktaya ulaşmıştır.

2.11. İş stratejisi türü risk yönetiminin özellikleri

İş stratejisinde risk yönetimi genel olarak üç başlıkta ele alınabilir:

2.11.1. Kuruluşun iş hedeflerinin formüle edilmesi ve uygulanma aşamalarındaki riskler

İşletmede yönetimin önemine işaret eder ve ileri bir dönemde oluşabilecek belirsizliklerin içerdiği riskler karşısında işletmenin acil eylem planları olan geliştirdiği stratejik yönetim içerisinde yer alır. Bu riskler, teşhis ve tedaviye benzerliğiyle, analitik ve rasyonel bir yaklaşım belirlenerek yönetilebilir (Sone, 2013).



Şekil 1: Strateji Çarkı , Kaynak:(Styles &Goddard, 2004:66)

(Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 29, 2016
Int. Journal of Management Economics and Business, Vol. 12, No. 29, 2016)

2.11.2. Saf riskler

Sigorta alanındaki riskler gibi direkt olumsuz yönüyle kendini gösteren risklerde, bu risklerin azaltılmasında portföy çeşitliliği ve transferi yoğun olarak kullanılabilir.

2.11.3. Stratejik Karar Verme ve Risk Alma Yeteneği

Ortaklık sahibi, hissedarların baskısı veya çalışanların kaygısı nedeniyle yöneticilerin geçici olarak zarara uğramasının cesaret gerektirdiğine ve bunun bir tür kumar veya risk alma olduğu vurgulanmıştır (Hideichi, Sone. 2013).

Üst yönetimin ve organizasyon üyelerinin bağlılığına odaklanmada bu bağlılığın sezgisel kararlarla desteklediğine dikkat çekilmektedir. Örgüt bu süreçte riskleri minimize etmek için odaklanacaktır. Öte yandan bağlılık, yönetici yeteneğinin kaynağıdır, ancak aynı zamanda, çok ileri götürülürse, uygunsuz bir stratejiye bağlı kalmak gibi tam tersi bir işleve sahip olabilir. Son olarak, bir başarısızlık durumunda bile, kaybı en aza indirmek, kaybın

nedenini ortadan kaldırmak önemlidir. Mintzberg'in çalışmalarının önemli katkılarının Sonucu olarak bu optimizasyonun araştırılması yönünde, iş stratejisi üzerine araştırmalar geliştirildi (Sone and Yoshimura, 2002).

Bu çalışmaların analitik yaklaşımı olan iç müşteri rekabeti, geniş anlamda risk yönetimi için de geçerli olacaktır. Bu teorik araştırmalardan hareketle, riskler ve iç müşteri rekabetinin, organizasyonun ayakta kalmasıyla nasıl ilişkili olduğunu saptamaya yönelik faktörlere vurgu yapılacaktır.

2.12. Uygulamadaki Faaliyetler Örneği ile İç Müşteri Rekabeti ve Risk Yönetimi Bağlantısı

İş ekosistemlerinde işletmeler, işbirliği ve çatışmanın bir arada var olduğu "birlikte evrim" süreciyle yeni bir ortamda var olurlar (Moore, 1996). İşbirliği ve çatışma süreçleri devamında öğrenen organizasyon (Sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak, elde ettiği sonuçları yeni bilgilerin elde edilmesinde ve çevreye uyum için kullanan organizasyonlar) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), olma yolunda gelişimi hızlandırır.

Sürecin inşasında ve sürdürülebilirliğinde, işbirliğine, entegrasyon ve iş bölümü mantığına dayalı bir koordinasyon mekanizmasına ihtiyaç duyulur. Örgütsel davranış kendine özgü riskler barındırır ve risk almayı içerir (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022). Başarı getirmiş ve göz dolduran işlerde alınan insiyatiflerde yer alan risklere rağmen işbirliğinde ve entegrasyonda işleyen çarklar ciddi operasyonlar gerektirir ve gerçek hayat teorilerde varsayıldığı ya da anlatıldığı kadar kolay işlemeyebilmektedir. Yoğun bir efor ve zamana yayılmışlık içerir. İşletmelerin ömrü zaman bakımından süresiz varsayıldığı gibi, çalışanların görev süreleri maalesef sınırsız değildir. O nedenle firmaların sürekliliği yanında insanlar gelir geçer ancak kimlerin gelip değer katıp, başarı ve kaliteyi yükselttiği ile, kimlerin gelip değerleri, kalite ve başarıyı aşağıya çektiği firma hafızasında ve geçmiş performans kayıtlarında mutlaka yer alacaktır. Eğilimler ile riskleri arasındaki ilişki çok önemli bir yönetim bakış açısından, anlayışından kaynaklı olabilmektedir. Örneğin Tedarik zincirinde lojistik sektörü, ürün taşınmadan önce sözleşme ile sevkedilecek siparişlerin alındığı bir sektördür. Ancak sipariş alınmadığı takdirde çalışanların boşta kalması durumunda fazlalık gibi algılanması, yetersiz sipariş durumunda işletmenin faaliyet zararında olması ve alınan siparişlerde de verilen fiyatların güncelliğinin ölçülememesi halinde yapılan lojistik maliyetinin gerçek bedeli olmasa bile sadece iş yapabilmek için

zararı karşılamaması gibi büyük bir risk söz konusu olabilir. Bu risk maliyetlere dahil olacağından hareketle düşük fiyatlarla sipariş almanında zarardaki payı noktasında, dışardan sağlanan girdilerin anlık maliyet değişimlerinden ötürü verilen tekliflerin doğruluğu mutlaka ölçülmelidir. Kalitesiz lojistik hizmetlerinde zayı olan mallar, hatalı sevkiyatlar vb. taşımayı yapan firmaya fatura edildiği unutulmamalıdır ve sektörde sıklıkla gündeme getirilmektedir. Yukarıda görüldüğü gibi lojistik firmaları, işi yaparken teklif verirken kolaya kaçsalar da uzun vadede ayakta kalabilirler ancak maruz kalabilecekleri risklerin de esasen farkındadırlar. Diğer taraftan kısa vadeli, günü kurtarma bakış açısına sahip yöneticiler ve iflasın eşiğindeki firmalarda durumun farkındadır. Organizasyon yöneticilerinin, işin kolayına kaçış ve günü kurtarma, kotayı doldurma amacını belli etmemek için sırf sipariş kabul etme ve sadece kara odaklanma eğilimlerinde mevcut olabilmektedir. Bu eğilime karşılık olarak minimum fiyat sistemleri devreye sokulabilmektedir. Ancak diğer çeşitli sektörlerde de görülen benzer eğilimler ile riskleri arasındaki ilişki çok önemli bir yönetim metodolojisi ve meselesidir.

Bu süreçler bazında geçmişten şimdiye ve ileriye dönük iç ve dış her alanda “paradigmadaki değişim”(zihni bir kalıp düşünce sistemi olarak, dünyayı ve olayları düşünme, algılama ve anlamada insana köklü ve tavizsiz bir bakış açısı sağlayan varsayımlar dizisi olup yönetim alanına önemli katkılar sağlayan bakış açısı) (Kuhn, Thomas.1962), sağlıklı bir şekilde ele alınmalıdır.

2.13. İş Stratejisi ve Risk Yönetiminde İç Müşteri Rekabeti Unsuru ile Uygulamadaki Önleyici ve Geliştirici Faaliyetler

“Rekabet dünyasında iki seçeneğiniz vardır. Kaybedebilirsiniz; ya da kazanmak istiyorsanız, değişirsiniz” (Lester Thurow).

İş stratejilerinde risk yönetimi kavramı “riskleri bir gelir kaynağı olarak gören ve riskin olumsuz etkisini bastırırken getiriyi en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan faaliyetler” olarak nitelendirilmiştir (Sone and Maeda, 2017).

Risk" hem olumlu hem de olumsuz yönleri kapsayan bir kavramdır. Riskin nasıl alındığına bağlı olarak iki ucu keskin bir kılıç olabileceğine dikkat çekiliyor (Sone and Maeda, 2017). Uygulamadaki bir işletmenin risklere cevap verirken insan faktörünü iç müşteri rekabeti üzerinden nasıl yönlendirilebileceği hakkında yönetsel faaliyetler incelenmiştir.

Bu sistemde, iç müşteri rekabeti olgularının amaçlara yönlendirilmesinde farkındalık katan rasyonel bir bilinç yaratacağı bakış açısıyla bireylerin başarı, beklenti, güdüleme, ait olma, kabul görme ihtiyaçları ile ilişkilendirilerek, aşağıdaki uygulamalarla yönetme ve yöneltme ile nasıl evrildiği ve hedeflenen beklentilere ulaşmada iş gücünün , iş süreçleri ile nasıl bir doğrultuda sentezlendiğinde olumlu sonuçlar verebildiği aşağıdaki sistemler incelenerek değerlendirilmiştir.

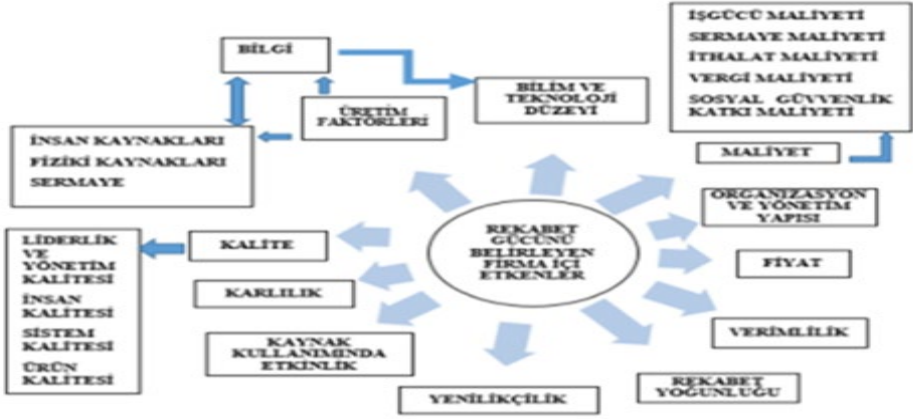
2.14. İş Ekosistemi ve İş Geliştirme Süreçleri

Orgnizasyondaki iş ortamı, iş ekosisteminin (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), sektörel bir uzantısıdır.

İşletmenin dış çevresinde yer alan unsurlar (tüketiciler ve toplum, rakipler, banka ve finans kuruluşları, tedarikçiler, piyasa koşulları ve devlet) ile işletmenin iç çevresinde yer alan unsurların (sermaye sahipleri, yönetim biçimi, teknoloji, örgüt kültürü, çalışanlar) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), kombinasyonunun entegresi ve aynı zamanda mutlak uzmanlıklar gerektiren bir iş alanının yönetilmesidir. Bu yönetimde sınır bağlantı rolleri (örgütün çevresindeki birey ve örgütlerle ilişki kuran, örgüt ile çevre arasındaki bilgi alışverişini gerçekleştirip planların ve faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlayarak belirsizliği azaltan birimler) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), Üzerinden ilişkilerin organize edilmesi, İstenen ilişkileri kurma yoluyla dış çevreyi denetleme yolları (birleşmeler, ortak girişim, reklam, halkla ilişkiler)) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2029), ve daha iyi ve sürdürülebilir ilişkiler ve tutunma arayışlarında kooptasyon (çevredeki belirli alanlarda söz sahibi kimselerin örgütün karar mekanizmalarında görevlendirilmesi)) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), yoluyla stratejik ve zorlayıcı bir ağ etkisi (piyasaya karşı hiyerarşi çatışmasına düşmeden, sistemin sınırlarını aşan ve üyeleri arasında güven inşa eden bir ekip,örgüt işbirliği) Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), oluşumunu gerekli kılar.

İş ekosistemlerine katılan tüm oyuncular için ortak kritik nokta, böyle bir simbiyoz ekseninde ayakta kalabilmek ve amaçları gerçekleştirmek için oyunun kurallarına ne kadar hakim ve yeterli olduğuyla bu ekosistemde ne kadar süre var olup olamayacağını anlık olarak öngörememe sorunlarıdır. Yani belirsizliklerde kararsız duruşlar sergilemek. Burada mutlaka iyi değerlendirilmesi gereken bir stratejide, Simbiyotik Yönetim (farklı endüstrilerde faaliyette bulunan örgütlerin, rekabet avantajı sağlamak, yeni

pazarlar oluşturmak, karşılıklı kazanım elde etmek ve yaşamlarını sürekli kılmak için bağımsızlıklarını kaybetmeden birlikte hareket etmeleri) (Çolakoğlu, M. (2019). "Simbiyoz Yönetim"), olgusunun da iyi kavranmasıdır.



Şekil 2: Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçeri Etkenler.

Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt:12 / Sayı:1 / Haziran 2023
Journal of Economics and Management Research Vol:12 / No:1 / June 2023

2.14.1. Yöneticiler ve Birimler Arası İlişkilerde Kavramsal Beceri

İşlerde durgunluk döneminde terazinin merkezi ve stratejisinin temelinde geleneksel satış kaybı kültürü yatmaktadır. Müşteriler paraya odaklanma eğiliminde olduğundan enflasyonist zamanlarda iş stratejisi ve risk yönetimi yoluyla kurumun ayakta kalmasına odaklanılmaktadır (Hideichi, Sone. 2013). Ayrıca yönetim sorunlarına da bilimsel yöntemin uygulanmasından hareketle işverenler ve çalışanlar arasında karşılıklı işbirliğine ihtiyaç duyulduğuna yer verilmiştir (Sarker, Khan. 2013).

Böyle zamanlarda firmanın güç ve ölçeği ile rekabet durumunun çekip çevrilmesi, öngörülerin isabetli olabilmesi için yöneticilerin kavramsal becerileri noktasında güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalıkları ile firmanın tüm işlevleri, mali durum ve rezervleri ile risk alma zamanlarında öncelikle kavramsal becerilerinde (organizasyonun sahip olduğu yapıyı ve ilişkileri kavrayabilmesi ve örgüt içindeki her bir departmanın veya birimin örgütün temel amaçlarına ne ölçüde hizmet ettiğini değerlendirme becerisi)

(<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), sürece dahil edilmesi gerekmektedir.

Krizde sebep olan çevresel etmenler (ekonomik sistemin durumu, teknolojik gelişmeler, siyasi oluşumlar, uluslararası çevresel değişimler) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), nedeniyle oluşabilecek türbülansların örgütsel krize (örgütün varlığını tehdit etmesi, krizin çözümü için yeterli bilgi edinememe, acil çözüm gerektiren eylemler ve karar alıcılarda gerilim yaratması sorunları) dönüşme riskleri ile organizasyonun ayakta kalabilmesinde bir üst maddenin (yurt içi ve yurt dışı eğitim sistemi) sonraki kuşak yönetici adaylarına mutlaka sağlanması önem kazanmaktadır. Yöneticiler aynı zamanda çalışanlardır. Bu perspektiften bakıldığında yöneticilerin uygulanabilir işlerine yatırım yapmak bir iletişim aracı oluşturur. Anlamlılık ve uygulanabilirlik bağlamında çalışabildiklerinde, yalnızca kendilerinin değil tüm ekibin bundan faydalanma şansı artar.

2.14.2. Kurumsal Yönetim ve Kalite Standartlarına Akredite Olma

“Yöneticilerin, başkalarının paralarını harcarlarken kendi paralarını harcarken gösterdikleri aynı özeni göstermeleri beklenemez. Yöneticilerin ihmalkarlıkları ve israfları, şirket yönetiminde kaçınılmazdır.” (Adam Smith, 1776)

Kurumsal yönetim, çoğunlukla kalkınma çalışmalarından yönetim çalışmalarında önemli bir alana sahiptir. Yönetim kurulunun yapısı, ücretlendirmesi ve oluşumu, halka açık bir şirketin yönetiminin nasıl yapılandırıldığına hissedarlara ve paydaşlara şeffaf hale getirmekle ilgilidir (Witherell, 2002:18). Dahil olduğu süreçte, hangi çıkarların ağırlıklandırıldığı ve seçim ve ücretlendirme süreçlerinin nasıl oluşturulduğu uyumlu ve sürdürülebilirlik üzerine bir düzen oluşturulmasıdır.

Süreçler bazında uygulamada büyüme stratejisine uygun yönetim yapısını dikkatle düşünmek önem arzeder. Organizasyon idaresi, ister muhtemel bir kriz halinde ve ister büyüme süreçlerinde olsun, kurumum karmaşık belirsiz durumlarla ve seçimlerle karşı karşıya kaldığında veya farklı ilgi alanlarına sahip daha fazla paydaş katılımı gibi çeşitli senaryoları öngörerek özellikle dikkate almalıdır. Bunun nasıl düzenleneceğini önceden düşünmek, kontrol ve paydaş yönetiminde çok yardımcı olur. Bazı dönemlerde mali sıkıntı içindeki şirketlerin yöneticilerinin görev ve rollerine yönelik olumlu ilginin olmayışı zor zamanlarda çökertici etki yaratabilmektedir. Bu aşamada devreye giren

girişimci yöneticiler ve kurumsal yönetim sistemleri organizasyonu daha iyi ekonomik şartlara yöneltmek için elzem olmaktadır (Şehirli, 1999).

Kalite yönetim sistemleri dahili bir teşhis aracı veya harici tanınma olarak hizmet vermiştir. Ama aynı zamanda giderek artan bir şekilde kurumsal dönüşüm için bir çerçeve ve başarılı değişim için bir araç olarak kullanılmaktadır (Stassen, Ruud. 2019). Güncel şartlarda, ekonomik eylemlerin getiri ve kayıplar üzerinden ifade edilmesi ile girişimciliğin kalıcı başarısı ve sürdürülebilir bir organizasyon olabilme amaçlarına yönelik atılan adımlar, gerek yasal, gerekse rekabet mecburiyetleri öngörülerek toplam kalite yönetimi standartlarına göre dizaynı önemli kılmakta ve teşvik etmektedir. Bu ekonomik girişimci bağlamında kalite demek müşteri odaklılık anlamına gelir. Kalite yönetimi modelleri ise en genel anlamıyla , ürünlerin kalitesini sürekli iyileştirmek için kullanılan ilgili tekniklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Sadıkoğlu, 2010b:58). Müşteri gerekliliklerini ve geçerli yasa ve yönetmelikleri karşılayan ürünleri tutarlı bir şekilde üretme veya tedarik etme yeteneğini göstermektedir. Bu yönüyle müşterinin sorularını veya gereksinimlerini mümkün olduğunca karşılamayı amaçlayan kalite sisteminin sürekli değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

Organizasyon ve örgüt kapsamında bakıldığında, toplam kalite yönetimi tamamen yetkinlik yaklaşımıyla ve yetenek arayışıyla alakalı olabilmektedir. Kurumsal yönetim süreçleri birlikte kalite yönetim sistemlerinde çalışanların seçimine büyük önem verilmektedir. Burada iç müşteri rekabetine konu olan durum, örgüt içinde çalışanların çalışma şartlarını da merkeze alan, insancıl bir yaklaşıma ihtiyaç bulunduğudur.

İnsanlar yapılandırılmış (çalışma) zamanı içerisinde resmi olmayan bağlantılar yoluyla kişisel gelişim ve üretkenlik için engelsiz iletişime de ihtiyaç duyarlar. Kurumsal yönetim ve kalite standartlarına göre ise bireylerin gelişim ve üretkenliğinde birbirlerini tanımaları için verilen zaman ve birbirlerinden ne gibi faydalar sağlayabileceklerini öğrenen ve sadakat oluşturma fırsatı sunan kalıcı ekipler gerektirir. Ters durumların sonuçları ise yetişmiş iş gücünün bir işyerini bırakıp başka bir işyeri arayışları ya da kısa bir süreç içinde kariyerlerine ara vermeleri gözlemi sadece kendi kişisel tercihlerinden değil, gelişigüzel tabir edilebilecek işyerleri ve yıpratıcı prosedürleri etkin olmaktadır. Dolayısı ile rekabet ortamının getirileri arasında, İnsanların kişisel bir hayat hikayesi de inşa etmeleri gerekmektedir. Bu ise bilgi ve becerileri yerleştirmek ve korumak için tutarlılık ve artan deneyim, diğer bir deyişle

süreklilik gerektirir. Dengesiz ve sürekli gergin ve değişken ortamlar onları vazgeçmeye ve yüzeysel olmaya zorlar.

İnsani nitelikler bakımından verimlilik bir başlangıç noktası olarak değil, bir başarı olarak kabul edilir. Bu hedefe ulaşmak için yöntemin organizasyondaki, kalite muhakemesini imkansız hale getiren, yani geçici dağınıklıklar, yanlış hamleler, yanlış başlangıçlar, çıkmaz sokaklar sonucunda ,edinilen tecrübelerle iş ve öğrenme süreçlerini geliştirmeyi mümkün kılan yenilikleri kabul etmeleri önerilmektedir (Masschelein and at all., 2006). Bu farkındalık, bir aktivasyon stratejisinin, kendi kendini harekete geçirme çağrısının ve dinamik yeteneklerin istihdam edilebilirliğinin bir parçasıdır.

Organizasyonun (başkalarıyla birlikte) hayatını şekillendirmek için ideolojik perdelerden kurtularak bilgi, içgörü ve beceriler yoluyla kendi durumunun farkına varması ve gelişmiş kaliteli davranışlar, roller geliştirilmesi ve iç müşteri rekabetie yansıyan kaliteli bir organizasyon kültürü yaratmak açısından fikirlerden eylemlere bir süreç izlenmektedir (Detrez, Chico. 2009).

2.14.3. İnsan Kaynakları ve Dinamik Yetenekler Kavramı (Entegrasyon ve İş Bölümü ile İstihdam Edilen İşgücünün Sevk ve İdaresi)

Rekabet ilkesi işlemezse insan kaynakları ve iş süreçleri gelişemez, organizasyon kendisini büyütemez. Gerek problem çözme gerekse hızla değişen ve dönüşen koşullara sürekli yanıt arama halinde olma daima rutin bir eksende devamlılık gösterecektir.

Bireysel ve kurumsal gelişmişlik açısından hemen herkes durumun niceliğinden ziyade vizyon, misyon ve kalite felsefesini paylaşmaktadır. Kalite felsefesini içi dolu gerçekçi şartlarda yansıtmak için niceliğin zorlanması ve inşa edilmek ya da var olunmak istenen alanları istikrarlı bir şekilde oluşturma konusunda güçlü bir anlayış bulunması kişisel ve kurumsal yönetim felsefesi ile mutlaka ilişkilendirilmelidir. Yönetim felsefesinde işbirliğine, entegrasyon ve iş bölümü mantığına dayalı bir koordinasyon mekanizmasına, rekabet ilkesi bilinçli bir şekilde dahil edildiğinde büyük sonuçlar elde edilebilmektedir. Buradaki handikap “iç müşteri rekabeti, aynı zamanda çeşitli grup ve hizipleşmelerin ortaya çıkmasına da neden olabilen bir olgudur” (Sone and Maeda, 2017). Bu olgu verdiği tepkilere göre aynı zamanda bilginin edinilmesi, paylaşılması ve sonuçları kapsamında (veri hırsızlığı, işleyiş, faaliyet ve üretim reçetelerinin sızdırılması gibi) istenen düzlemde gitmeyen aşırı rekabetten kaçınılması gerektiğine de işaret etmektedir. Aradaki fark iç müşteri rekabeti yerine iç çatışmaya evrilmesidir. Burada ana nokta istihdam

edilen işgücünün sevk ve idaresidir. Sevk ve idare edilemeyen atıl işgücünden kasıt, yüklenilen maliyetlere istinaden etkin kullanılmayan, iş ile ilgili yeterli donanımı olmadan kritik noktalarda bulunan, işletmenin kendi politikaları nedeniyle hantallaşan, işletilemeyen süreçlerin sebep olduğu zarar ve müşteri kayıpları gibi. Arka planda yer edinen sorunlar nedeniyle çoğu işletme temel yetkinliklerini ve rekabet avantajlarını kaybetmişlerdir. Bu tür ortamlarda mutlak fikir, dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulduğu yönündedir. Dinamik yetenekler, "bir şirketin hızla değişen bir ortama yanıt vermek için şirket içindeki ve dışındaki yetkinlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden konuşlandırma yeteneğidir (Teece and at all., 1997, s. 516).

Bu noktadan sonra iç müşteri rekabeti, artık felsefesi olan bir iç müşteri rekabetie evrilmesi bakımından, şirket içerisinde güçlü bir şekilde yerleşebilir olup bu nüfuzu desteklemek amacıyla çeşitli insan kaynakları geliştirme sistemleri devreye alınarak stratejik risklere verilen tepkilerde önemli bir çözüm etkisine sahip bir organizasyon yapısına dönüşüm güçlenecektir.

2.14.4. Yetenek Yönetimi, Maliyet Sinerjisi ve Yedekleme Planlaması

Yetenek yönetimi, bir kuruluşun insan kaynaklarını iş hedeflerine ulaşmak için yönetmeye yönelik stratejik bir yaklaşımdır. Herhangi bir kuruluşun başarısı, yeteneğinin kalitesine bağlıdır. Bu nedenle organizasyonun başarısına katkıda bulunabilecek yetenekli çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreci önem kazanır.

Yetenek yönetimi sadece işe alım ve seçme ya da mükemmel eğitim programlarından ibaret değildir. Her bireyin gelişmesini ve büyümesini sağlamak için özel olarak tasarlanmış, her bireyin gelişmesini ve büyümesini sağlamak ve kolektif başarıya ulaşmak için tasarlanmış bütünsel bir yaklaşımdır. Yetenek yönetimi, mevcut ve gelecekteki iş hedeflerine ulaşmak için bir kuruluşun iş gücünü çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve optimize etmek için kullanılan kapsamlı süreç ve stratejiler kümesini ifade eder. Maliyet sinerjisi ise iki veya daha fazla şirket veya iş biriminin bir araya gelmesiyle elde edilen tasarruflardır. Bu iki kavram birleştirildiğinde kuruluşların kaynaklarını optimize etmeleri ve iş hedeflerine ulaşmaları için güçlü bir araç oluştururlar. Maliyet sinerjisi, bir kuruluşun faaliyetlerinin farklı bölümlerini entegre etmekten elde ettiği faydaları ifade eder. Yetenek yönetimi, maliyet sinerjisinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yetenek yönetimi, maliyet sinerjisi elde etmek için önemlidir çünkü kuruluşun doğru kişileri doğru rollerde görevlendirmesini sağlar. Kuruluşlar çalışanların gelişimine

yatırım yaptıklarında yetenekli ve bilgili bir iş gücü oluşturabilirler. Bu, daha yüksek üretkenlik ve verimliliğe yol açarak maliyet tasarrufuna etki edebilecektir. Şirketler öğrenmeye ve gelişmeye yatırım yaparak daha katılımcı ve motive bir iş gücü yaratabilir; bu da daha yüksek elde tutma oranlarına ve çalışan değişimiyle ilgili maliyetlerin düşürülmesinde etkili olacaktır.

Maliyet sinerjisine ulaşmanın bazı temel yolları şunlardır:

—Paylaşılan hizmetler: Bu, fazlalıkları ortadan kaldırmak ve maliyetleri azaltmak için finans, İK ve BT gibi destek fonksiyonlarının birleştirilmesini içerir .

—Satın Alma: Bu, tedarikçilerle daha iyi anlaşmalar yapmak ve maliyetleri azaltmak için birleşmiş kuruluşların birleşik satın alma gücünden yararlanmayı içerir .

—Operasyonlar: Bu, işten çıkarmaları ortadan kaldırmak ve maliyetleri azaltmak için üretim, dağıtım ve lojistik gibi faaliyetlerin birleştirilmesini içerir.

—Pazarlama: İşten çıkarmaları ortadan kaldırmak ve maliyetleri azaltmak için reklam ve tanıtım gibi pazarlama faaliyetlerinin birleştirilmesini içerir.

Yedekleme planlaması: Yetenek yönetimi, birleşik iş gücünden halefleri belirleyip geliştirerek, kuruluşun kilit pozisyonları dolduracak ve dışarıdan işe alım ihtiyacını azaltacak bir yetenek hattına sahip olmasını sağlayabilir. Planlama sürecinin amacı , kaçınılmaz personel değişiklikleri meydana geldiğinde organizasyonun çok az kesinti ile veya hiç kesinti olmadan çalışmasını sağlayacak haleflerden oluşan bir yetenek hattı oluşturmaktır . Yedekleme planlaması her kuruluşun radarında olmalıdır çünkü yaşam döngüsünün bir parçası olarak çalışanlar ayrıldığında veya terfi ettirildiğinde aksaklıkları azaltabilir niteliktedir. Yedekleme planlaması, performans yönetimi, öğrenme ve geliştirme ve iş gücü planlaması gibi diğer İ.K. süreçleriyle karmaşık bir şekilde bağlantılıdır. Bu entegrasyon , performans verilerinin yedekleme planlamasını beslediği, gelişim planlarının halefleri hazırlamak için uyarıldığı ve iş gücü planlamasının yedekleme çabalarının stratejik yönünü bilgilendirdiği bütünsel bir yetenek yönetimi yaklaşımı sağlar.Yetenek yönetimi, maliyet sinerjisi, ve yedekleme planlaması, kuruluşların iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek stratejik kavramlardır. Kuruluşlar bu kavramları birleştirerek insan kaynaklarını

optimize edebilir ve önemli tasarruflar sağlayabilir. Ancak yetenek yönetimi yoluyla maliyet sinerjisine ulaşmak dikkatli olmayı gerektirir.

2.14.5. İşe Alım ve Yerleştirme Süreçlerinin Değerlendirilmesi

Sürece yeni oyuncular dahil etme ya da enerji katkısı da denilebilmektedir. İşten ayrılmalarla boşalan açık kadroların doldurulması, ihtiyaç oluşan noktada iş yükünün hafifletilmesi, ya da yeniden yapılandırma nedenleriyle işleyen süreçlerdir.

İşe alım ve yerleştirme süreçleri, sadece insanları yanlarına almak değil, aynı zamanda onların katkılarını sunabilecekleri ve sorumluluk alabilecekleri bir konuma getirmektir. Hedeflenen sadece işbaşı yaptırmak değil aynı zamanda ileriye dönük istenmeyen bir durum dahi olsa bazı dönemlerde karşılaşılabilecek yapılanma aşamalarında da yardımcı olacaktır. Bu sürecin doğru yönetimi ve işletilebilmesi, gelişim odaklı yaklaşım, deneme, öğrenme ve birlikte anlam yaratma sürecidir. İşletmelerin aynı zamanda bir özelliğide, özünde dış dünya daki insanların ve onların işçilik hizmetlerinin de talibi olarak işgücünün hizmetinde olmasıdır. İşe alım ve yerleştirme süreçleri özünde bazı önemli hususları içinde barındırır;

—Adayları başvurduğu görev ile ilgili olarak neyin motive ettiği, ne gibi bir zorluk arandığı ve adaylara nelerin enerji verdiğini bilmek ayrıca adayların kişisel özellikleri ve bunların işe nasıl yansıdığını da göz önünde bulunduran aktif bir süreçtir.

—Mükemmel eşleşmeyi oluştururken adayın müşteriyle, kurum kültürüyle ve göreviyle gerçekten profesyonel bir bağ kurmasını sağlayacak hızlı bir adapte ortamı için geliştirici oryantasyon ve işbirliği düzeni var edilmesi avantaj sağlayacaktır.

—İşe yerleştirmenin dinamik yönü, işletme yararları açısından yetenekleri organizasyonlara bağlama hızı ve verimliliğinin yanında kuruluşun üretkenliğinin artırılması yönünde çalışma ortamının yeterliliklerinin iyileştirilmesi ve istenildiğinde herhangi bir iş kolu uygulamasının eklenebileceği entegre, modern bir çalışma alanının var edilmesi gözden geçirilmelidir.

—Örgüt genelinde öğrenmenin ve sağlıklı büyümenin sürdürülebilirliğinin geliştirilmesi ana hedef olmalıdır.

—İşgücü piyasası ile iletişim ve etkileşim sürecidir. Kurum ile aday arasında karşılıklı motivenin en yüksek düzeyde olduğu adayların görevle eşleştirilmesi yerinde olacaktır.

—Yeni üyelerin katmadeğerini ortaya koyabilmesi için aynı zamanda örgütün muntazam bir işleyiş felsefesi ile profesyonel bir ortam yaratılması ve birbirlerinin becerilerini geliştirmesi öngörülmüştür.

—Hali hazırdaki çalışanlar firmanın aynası durumundadır. Çünkü Adaylar, şirketin çalışanlarına çekici haklar tanıyan, değer veren bir yapıya sahip olduğunu bildiklerinde, işe alım ve devamlılık çok daha kolay hale gelecektir. Değer verildiğini ve tanındığını hisseden çalışanlar, çalıştıkları kurum hakkında daha fazla olumlu yorum (reklam) yapmalarından dolayı, üst düzey yetenekleri çekme konusunda firmanın sektörel başarı skalasını daha iyi bir konuma getirecektir.

2.14.6. Çalışanları Tanıma ve Kişilik Envanterleri

*“Rekabet, en iyi ürünlerin ve en kötü insanların ortaya çıkmasını sağlar”
(David Sarhoff).*

Çalışanların şirket kültürünü sevmeleri durumunda daha sıkı çalışmalarını muhtemeldir. Emeklerinin karşılığını aldıklarında işi hayatlarının bir parçası olarak görmeye başlarlar. Sağlıklı ve hoş bir atmosfer yaratır.

Zihinsel ve fiziksel sağlık, huzur, motivasyon sorunları işyerlerinde strese, üzüntüye, kaygıya ve diğer zihinsel sağlık sorunlarına neden olur. İş yerinde sorun yaşayan ve kendilerini değerli hissetmeyen kişiler işletmenin büyümesine yardımcı olmayacak ve yalnızca gelir elde etmek için verimsiz çalışacaktır. Sürekli stres, üzüntü, kaygının olağanlaştığı işyerlerinde motive olunamayan ortam nedeniyle işten ayrılmalarla sonuçlanacaktır. Bu durumda çalışan devir hızı pahalı olduğundan maliyetleri azaltmak ve şirketin büyümesini sağlamak için elde tutma önem kazanacaktır. Tüm çalışanların buldukları kuruma katılarak doğru seçimi yaptıklarına dair onaya ihtiyaçları bir gerçektir. Hoş karşılandıklarını ve desteklendiklerini hissederlerse, muhtemelen takımda kalacaklar ve takımın başarısına katkıda bulunacaklardır (Anas, Masut. 2021).

Kişilik envanteri oluşturma sürecinde ise, bireyin sosyal ve psikolojik vasıfları ile yapacağı işin eşleştirilmesi ve yatkınlığı ile yapacağı görevlerde sorumluluk alabilme kapasitesi ölçülmek istenmektedir. Fakat her insan farklıdır. Aynı şey davranış ve temel tutumlar için de geçerlidir. Bu sürecin

ancak izlenerek gözlemlenmesinden sonra tespit edilen simbiyotik ilişkilerden bahsedilmektedir. Örgüt yaşamında da bir başkası üzerinden geçinenler, bir başkasının gölgesine sığınanlar, kendini kullandıranlar ve tek taraflı ya da karşılıklı çıkar gözeterek iş ortaklığı gözetilenler olduğu gözlemlenmiştir. Neticede, örgütlerde simbiyotik ilişki içerisinde hareket eden, İşbirlikçiler, sığıntılar ve asalaklar olarak üç farklı çalışan tipi ve davranışı tanımlanmıştır: (Mücevher, M. H. 2021). Dolayısı ile bu davranış kalıplarından kaynaklı zihinsel ve fiziksel sağlık, huzur, motivasyon, sorunları işyerinde strese , üzüntüye, kaygıya ve diğer zihinsel sağlık sorunlarına dönüşümde söz konusu olabilmektedir. Arka planında insan davranışları yatmaktadır.

İnsan farkı, davranış ve temel tutumların önemi simbiyotik ilişkiler bazında değerlendirildiğinde çalışma ortamlarında çalışanların birbirlerine işbirlikçi, sığıntı ve asalak ya da örgüt bazında bir başkası üzerinden geçinenler, bir başkasının gölgesine sığınanlar, kendini kullandıranlar ve tek taraflı ya da karşılıklı çıkar gözeterek iş ortaklığı gözetilenler olarak yaklaştıklarının örnekleri bulunmaktadır (Özbilen, Murat. (2012) “Kariyer Dünyası”). Örgüt içinde çalışanların birbirine karşı bu tür değerlendirmeler sergilemesi ortak işbirliğine zarar verici olduğu gibi, bu değerlendirmelerin gerçek oluşu halinde ise kişilerin şirkete işgücü kaynağında maliyeti ve başarı getirisinde de zafiyetleri ifade etmektedir. Bunun çözümü ise bu vasıfların sadece yönetim kapsamında işgücü maliyeti ve zafiyetlerin değerlendirilmesi ve iç müşteri rekabetinin güçlendirilmesine evrilmesindeki zayıf noktaların tespitinde faydalanılabilecek çalışan detaylarının ve bu çalışanlara verilecek görev ve sorumlulukların isabetli olabilmesinde kullanılabilmektedir. Sürekli stres, üzüntü, kaygının olağanlaştığı işyerlerinde motive olunamayan işleyiş ise işten ayrılmalarla sonuçlanacaktır. Yetenek ve kişilik envanteri bu noktada devreye girebilmektedir.

Bu nedenle işyerinde çalışanların tanınması ile olgun yetenek ve kişiliklerin dinamik yetenekleri tespit edebilen ve öne çıkaran ve teşvik eden yönetim bilinciyle takibi ve izlenmesi kurum kültürünün bir parçası olmalıdır.

2.14.7. Staj veya Çıraklık Sistemi

Uzun yıllar boyunca informal ve formal eğitimle destekli devam eden ve ayrı ayrı yeteneklerine göre mükemmel uzmanlar oluşturmayı başaran tam teşekküllü bir rotasyon ile desteklenmiş yetiştirme programlarının bulunup bulunmadığı fark yaratmaktadır.

Firmaların kendileri piyasadan kalifiye işgücü talep ederken, kendisi piyasa ne kadar kalifiye işgücü sunabilecek ortama ve donanımına sahiptir. İnsanların geçmişteki hedeflerine imza atmış, onlara dokunan, şirkete ait bir tecrübe katkısı var mı, yoksa bireylerin geçmiş tecrübelerinden faydalanıp sömüren bir izlenime mi sahip biliniyor? Yoksa tam randımanlı değişen koşullar ve yetiştirilmiş iş gücünün terfi ettirilerek staj veya çıraklıktan yeni uzman çalışanlar ya da personel olarak görevde yükseltilerek işgücü eğitiminin en önce kendisine yarayacağını farkındadır. Bu uygulama hiyerarşik bir ilişki değil, yatay ve dikey bir ilişkidir.

Çalışanların gelişim ve yeteneklerinin bilincinde olmak tam olarak birbirimizden öğrendiğimiz şey olarak geleceğe yansiyacaktır. Amaçlanan ise bulunulmak istenilen bir çalışma yeri olmak, kişinin zihnini ve becerilerini geliştirmek ve zengin bir empati duygusunu geliştirmektir (Sone and Maeda, 2017).

2.14.8. Ücret Sistemi

Her organizasyon, işletmenin destekleyici ögelerinin yer aldığı departmanlardan oluşmaktadır. Mesela, yönetim, üretim, pazarlama, satış, muhasebe, finans, halkla ilişkiler vb. ücret sistemi tüm departmanlarda aynıdır.

Adil ücret sistemlerine ilave olarak, özendirici ve teşvik edici ödül, ek prim veya parça başına ücret sistemleri ile teşvik edici ek mesai ücretleri ile çalışanların performansını ve yaptıkları işin üstüne düşmelerindeki rekabet ve ciddiyetin kişiler arasındaki fayda sunma ve gayretlerini artıracığından hareketle, insan kaynağının sadece yönetim ve idari departmanlar değil, diğer farklı birimlerin çalışanlarının da rakip olarak görülebileceği geliştirici ve atılgan bir oluşuma evrilmesi sağlanabilmektedir. Farklı departmanlarda çalışsalar bile, işin özü olan dostça bir rekabet sisteminin yanısıra ortak olunan ve birlikte sağlanan başarı ve kazanımların, kaliteli iş çıkarmanın verdiği keyif ve hissiyatla zaman içinde emekli olana kadar birbirlerinden haberdar olan bir oluşum vasfı rahatlıkla izlenebilmektedir.

Sonuç olarak uzun zamanlar hep birlikte vakit geçirmiş olmanın, karşılardaki takım üyelerinin birbirlerinin her özelliğinin çok sıkı bilincinde olmaları ve buna uygun bir ortam geliştirilmiş olması halinde, riskler ve iç müşteri rekabetinin, organizasyonun ayakta kalmasıyla nasıl ilişkili olduğunu saptamaya yönelik çalışanların yadsınamaz etkenliğini göz önünde bulunduran ve kazançlı çıkmanın, kilit ve anahtar faktörlerini çalışanların oluşturduğunun unutulmaması gerekmektedir.

2.14.9. Amaçlara Göre Yönetim (İşlerin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi)

Organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, mesuliyet alanlarını ve ulaşacakları veya ulaştıkları sonuçları birlikte mukayese ettikleri ve belirli aralıklarla gelinen noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim sürecidir.

Dönem tamamlandığında, hedeflenen ve gerçekleşen sonuç raporları alındığında görevli departmanlar periyodik olarak önceki dönem verileri ile (satış/sipariş adeti, satış tutarı, maliyet, ciro, süre) karşılaştırmalı değerlendirme yapar. İşletmenin mevcut yapısıyla belli bir dönemde gerçekleşen üretim/faaliyet kapasitesi olan fiili kapasitesi, “kullanılan kapasite” pratik kapasitesinin altında ise ortaya çıkan atıl kapasite (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), kaynakların iyi kullanılmasına karşılık hedeflerine ulaşılmadığı tespit edilen bir işletmenin etkililik düzeyi düşük, etkenlik düzeyi yüksekliği Etkili planlamayı engelleyen etmenler (zamanın genişliği, yönetsel sorunlar, planlama masrafları, İnsan etmeninin sebep olduğu sorunlar) değerlendirme maddelerine göre görevli departman üyelerince puanlar değerlendirir. Sonuçlar üzerinden geliştirilmesi gereken sapmalar ve birimsel bağlantı noktalarını doğrudan belirtmek, geliştirici eleştiriyi ve düşünmeyi teşvik etmek üzerinde yoğunlaşılır. Bu sayede her yeni periyotta rekabetin sonuçlar üzerindeki etkisi karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ile “değişim Yönetimi” (organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetim ve tüm çalışanların koordinasyonu) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), işleyiş sürekli olarak izlenir (sektörel kalite yönetimi, ekonomi, işlevsellik, uygunluk gibi).

Tamamlanan her bir rapor dönemi üzerine düşünmek ve öneride bulunmak için gerekli keşifler yapılarak iyileştirme veya ödüllendirmeler ile süreçler ve çıktılarındaki iyileştirmede iç müşteri rekabeti kalitesi sürekli canlı tutulur. Zira süreçlerin inşasında temel etken ve başarının mimarı, alanında uzmanlaşan ve gayret gösteren insan faktörüdür.

2.14.10. Ekip ve Birimler Arası Dostane Rekabet

Ekip üyeleri ya da birimler birbiriyle fazla gruplaştığında, dedikodu fazlalığı ve kişisel özel uğraşlar çoğaldığında iyi bir çıktı üretmenin ya da elde etmenin azalacağı ve bazı durumlarda grup yönetimi ve çatışma yönetiminin zayıflayacağı ardından üzerinde çalışılan işlerin ne durumda olduğu göz önüne alındığında bu durumlar ile iş çıktıları arasında yadsınamaz bağlantı olduğu açıktır.

İyi işler çıkarmak için zorlu bir sistem yaratarak: zaman yönetimi (amaç ve hedeflerine ulaşmada temel bir kaynak olan zamanı verimli kullanma), stres yönetimi (günlük hayatta karşılaşılan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumlarıyla başa çıkma), (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), kendi kendine yönetim (kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi ve bu çerçevede kendisini yönetmesi) bilgi yönetimi (bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve tekniklerin yönetilmesi), toplantı Yönetimi (belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar alarak bir faaliyeti planlanma, organize etme, koordinasyon ve kontrolün yönetimi) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), faktörlerin entegrasyonu ile kurulan sistemlerle hedeflerin hayata geçirilmesi için farkındalıkla , iyi süreçler yaratmak için çok çalışılan ve rekabet edilen zorlu bir sistem içinde dostane bir rekabet içinde çabalamalar etkindir.

Tüm bunlar, stratejik iş riski yönetiminde, performans, kaliteli iş çıkarma, teknoloji geliştirme ve organizasyonun ayakta kalması için, zaten insan faktöründe var olan rekabetin yukarıda anılan süreçlerle doğru evrilmesinde izlenen kalite yönetimine işaret etmektedir.

2.14.11. İnovasyon Bilinciyle Gelişimde Yarışma Uygulaması

“Rekabetin en önemli ve ilk kuralı müşterileri cezbetmeyi bilmek ve müşterilerin isteğine ve cevap verebilmektir. 'Rakibinizin markasını yok saymanız onun da aynı şeyi yapacağı anlamına gelmez” (Margie Smith).

Organizasyon içinde yapılan işlerde verimi sağlamak için işlerin yapılış biçimini ve özelliklerini değiştirme sürecine iş tasarımı adı verilir.

Sisteminin gelişiminin önemli bir noktası halini alabilmektedir. İş tasarımı yöntemleri üzerinden (iş değiştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu) Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), örgütlerin krizle karşı karşıya kalmasına sebep olan etmenler (ekonomik sistemdeki dönüşümler, teknolojik gelişmeler, Kültürel değişim) değerlendirilerek, yeniliklerin piyasa değerini artırma yollarına (şikayetleri analiz etmek, hedef müşteri grubunu iyi tanımak, gizli ve açık istekler konusunda bilgi sahibi olabilmek) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), başvurabilmektedirler.

İşletmenin hitap ettiği müşterilerin sorunlarını bilmek, dolaylı yatırımlar (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), üzerine (ar-ge destekleri, teknoloji transferi, patent, bilgi giderleri) gibi süreçlere odaklanılmaktadır.

2.14.12. Şirket İçi Çalışma Oturumları

Şirket içi birimlerde ve tesislerde ara ara özel çalışma ve vaka analizi oturumlarının düzenlenmesi yöntemiyle, Sorumlulukları paylaşırma, uzmanlıkları pekiştirme, için çalışma toplantıları düzenlenmektedir.

Toplantı yönetimi (belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar alarak bir faaliyeti planlanma, organize etme, koordinasyon ve kontrolün yönetimi) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), ile yaratıcılığın ön plana çıkması ile eski ve çalışanların ve hatta eski ve yeni kuşakların fikir ve tekliflerini sentezlemek üzerine odaklanılmaktadır. Özellikle inovasyon ya da strateji dairesinde her seferinde aktif olarak yeni çalışma grupları başlatılarak düşünce grubu konsepti ile statükonun dışına çıkılması ile aynı zamanda fikir akışları ile belli bir kıdem ve uzmanlığa sahip kişilerin uygulamada iyi olması, yeni ve genç çalışanların ise pazarda güçlü bir çeşitlendirme isteğine sahip olması gibi bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bununla birlikte bir çıktı elde edilmesi konusunda her yaştan ve branştan katılımcının daha fazla iç içe dostane rekabet yoluyla kendilerini ve kariyerlerini geliştirmeleri için de bir alan sağlamaktadır.

Yeni bir şey üzerinde çalışmanın heyecanlı ve bilinçli tezahürü ile farkındalık yaratma zihniyetine ve enerjisine sahip olmalarının çalışma toplantılarıyla bağlantılı olması ve bireylerin bu organizasyonda olmalarının ve kendilerine verilen değer ve yapılan işin farkındalığı ile kişisel yaratıcılığın arttığı ve çeşitlendiği gerçekliği ön plana çıkmaktadır.

2.14.13. Öne Çıkan Fikirler ve Buluşların Yarıştırılması

“Rekabet olmasa stratejiye de ihtiyaç olmazdı” (Kenichi Ohmae).

Üretim, ar-ge, veya inovasyon süreçlerinde, diğer dış organizasyonlarla bir sipariş için rekabete girdiğinde, ilk olarak kendi bünyesinde bir yarışma ve değerlendirme planlaması yapılır. Ardından kabul gören tasarımlar, projeler, firmanın fikir kataloğuna katılarak, diğer firmalarla rekabete katılır.

Bu süreçte üretim, ar-ge, veya inovasyon grubu ve katılımcılar, diğer firmaların tasarımları ile karşılaştırıldığında öne çıkan işler için girişimde

bulunmaktadırlar. Daha modern ve tercih edilebilir uygulamalar için, iç yarışmalarla ilgili takdir toplayan sunumlar ve fikirlere ilişkin olarak, ödül mekanizmaları duyurulmaya ve işletilmeye başlanır.

Daraltılmış bulgular sonuç olarak, rekabet gücünün artırılmasında dikkate alınması gereken rekabet unsurlarıyla (zamanlama, fiyat, kalite, esneklik) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), biçimlendirilerek tasarımlar hayata geçirilmektedir.

2.14.14. Projelendirme ve Rapor Sunumları

Organizasyon içi ve dışında yayımlanan proje ve raporlar, katılımcı çevresini ve araştırmacıları harekete geçirmek ve işbirliğine teşvik amacıyla kişilerin isimlerine kariyerleri açısından da yer vererek araştırma hakkındaki sunumları web tarama ve sonuçlarında isimleriyle listelenirler.

Buradaki görüntü, katılımcıların gerçekten iyi bir proje sunmak için yarışmalarıdır. Kendi adları ve ürünleriyle bilinmelerinden ötürü rekabet ve girişimcilik gücünü yükseltme ile profesyonel unvan düzeyleri üzerinde memnuniyet verici büyük bir etkiye sahiptir.

Arkadan gelenler için örnek kariyerlere ulaşma noktasında dostane bir şekilde birlikte çalışabilecekleri bir sistem oluşturulmuştur.

2.14.15. Yurt İçi ve Yurt Dışı Eğitim Sistemi

“Gerçek bir eğitim sana rekabet etmeyi öğretmeyecek; yardımlaşmayı öğretecek. Savaşmanı ve birinci gelmeni öğretmeyecek. Sana kendini kimseyle kıyaslamadan yaratıcı olmayı, sevgi dolu olmayı, saadet içinde olmayı öğretecek” (Osho).

Görevde Uzmanlık eğitim sistemi; İhtiyaç duyulan yurt içi ve yurt dışı eğitim projeleri ile organizasyon içi uzman yetiştirilmesi için uygulanmakta olan sistemleridir.

Şirket içi eğitim sistemi, üç zamanlı rotasyon sistemi ve yeni işbaşı yapan çalışanlara uzmanlık ve analitik yetenek kazandırılmasına yönelik belli bir seviyeye gelene kadar iş rotasyonu sistemini (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), birleştiren bir sistemdir. Dayanak noktası bilimsel yönetim yaklaşımının ilkelerinden hareketle, Yüksek çıktı elde etme, koordinasyon sağlama, bilimsel yöntem ve teknikler kullanma, yüksek verim için çalışanların eğitilmesi yoluyla, profesyonel uzman personel üzerinden

firmanın marka ve rekabet stratejilerini yükseltmek ve pazarda avantaj faktörünü (iyi oyuncuları kadrosuna dahil ederek) firma lehine çevirebilmektir.

Bilgi ekonomisi temel yeteneklerin yanında ileri düzeyde yetenek ve bilgi düzeyi gerektirmektedir. Bu açıdan nitelikli işgücünün oluşturulmasında eğitim sistemleri özel önem taşımaktadır (Stiglitz, 1999). Ayrıca örgüt çalışanlarının seçimi ve terfisi bilgi ve eğitim gibi teknik yeterliliklere bağlıdır (Yağmurlu 2004; Aktaran: Ertekin 2017).

2.14.16. Kritik Geçiş Dönemleri Uygulamaları

“Rakiplerinizden daha hızlı öğrenebilme yeteneği, onlara karşı kazanabileceğiniz tek kalıcı avantaj olabilir” (Arie Geus).

İç ve dış krizler nedeniyle organizasyonun iş ve marka kalitesinin bilinirliğinin düşüklüğü veya beklenen düzeyde algılanmaması nedeniyle kaynaklanan sorunların analiz edilmesidir.

Düşen cirolar, pazarlama ve satış eksikliği, ihalelere veya pazarlara yeterince nüfuz edememek, teknoloji kullanımının yetersiz, karmaşık ya da imkansız hale gelmesi, hatalı işler nedeniyle ödenen yükek tazminatlar, iş ve çevre güvenliğine ağırlık verilmemesi nedeniyle yaşanan yasal ve medyaya yansıyan olumsuzluklar, Eşgüdümlemede karşılaşılan sorunlar (örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı, zayıf ve güçsüz liderlik, yönetim-danışman çatışması, değişime direnç gösterme) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), tampon kurumlarla (çevre ve örgüt arasında malzeme, kaynak, hizmet ve para akışını düzenleyen kurumlar) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), süreçlerde yaşanan aksaklıklar, küçülme (örgütün daha etkili bir biçimde çalışmak amacıyla işlerini, bu işleri yapan çalışanların sayısını, işletmedeki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltma süreci) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), kararları vb. gibi daha başka eklenebilecek kritik senaryoların yaşanabilirliği üzerine yön eylem araştırmaları (bir sistemde ortaya çıkan problemlere sistemin denetlenebilir bileşenleri cinsinden bilimsel yöntem, teknik ve araçların uygulanmasıyla en iyi çözümün bulunmasıdır) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.09.2022), ile benchmarking (performansını artırabilmek için, kendisinden daha üstün performans gösteren işletmeleri incelemesi, onların yöntemleriyle kendi yöntemlerini kıyaslaması ve ortaya çıkan sonuçları kendi bünyesinde uygulaması) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), destekli acil planlar geliştirilmesi kaçınılmaz olan aşamaları içeren bir dizi stratejinin irdelenmesini gerekli kılar.

Kriz şartlarında sergilenen performans ve teknik etkenlik, normal şartlarda da iş riskleri ve yönetimi açısından ileri düzey gelişmiş perspektif sunacaktır. Böylelikle rekabet gücünün belirlenmesinde kullanılan ölçütlerin (teknoloji kullanımı, ekonomik güç, finans kaynakları, alt yapı olanakları ile kalite rekabetinde en önemli etmen kullanılan girdi, teknoloji ve uzman işgücü) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2023), güçlendirilmesinde önemli otokontrol sağlayacaktır.

2.14.17. Ödül ve Terfi Sistemi

Değişim mühendisliği (mevcudu esas alarak geliştirmek yerine belli bir sürecin tamamını ele alarak her şeye sıfırdan başlama, işlerin yapılma şeklini yeniden ele alma süreci) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), üzerinden kimıldanışlar sergiler.

Firma merkezi ve diğer şubelerde aynı rutinleri yapmak yerine yeni ve güncel iyileştirmeler denemek için fırsatlar verildiğinde ortaya çıkan başarılı sonuç ve buluşlar ya da uygulamaların organizasyona dahil edilmesi, kullanılması, iş süreçlerine entegre edilmesi ya da ar-ge süreçlerine eklenmesi ile firma ürün karmasına dahil edilmesinden başlayarak, İş tasarımı (organizasyon içinde yapılan işlerde verimi sağlamak için işlerin yapılış biçimini ve özelliklerini değiştirme süreci) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), üzerine iyileştirme adımlarına katkılar, sürekli öğrenen organizasyon (sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkaran, elde ettiği sonuçları yeni bilgilerin elde edilmesinde ve çevreye uyum için kullanan organizasyon) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), imajını hem personel, hem örgüt ve nihayetinde firma kazanımları ve tutundurma çabalarıyla uzun yıllar kalıcı ve kullanımı zor süreçleri kolaylaştırıcı dönüşümlere kadar, örgütlerde güdülemeyi sağlayacak araç ve teknikler ile (para, İş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), ihtiyaç duyulan alanlarda da iç müşteri rekabetinin hedeflere ve politikalara doğrultulmasının yönetilmesidir. Günümüz ekonomik rekabeti için ayakta kalabilmenin öznesi ve baş oyuncusu insan kaynağının doğru işbirliği ile kanalize edilerek, “kişinin gelişimi ve dönüşümü” ne yatırım getirisinin esasında firmanın cirosundaki rakamları temsil ettiği unutulmamalıdır. Firma lehine avantaja çevirme üzerine odaklanılmalıdır.

Dolayısı ile süreç, “başarıların verilen maaşın karşılığı olduğu ve bu zaten çalışanın işi” , yaklaşımının süreci tıkadığı ve çalışanları sürekli daha iyi şartlarda firmalara kaptırma olasılığında göz önünde bulundurularak kişinin

yaratıcılığının ve başarılarının mutlaka taltif edilmesi ve özendirilmesi şartlar gerçekleştiğinde dikkate alınmalıdır.

2.14.18. Mikroekonomi ve Oyun Teorisi Teknikleri

Oyun teorisi, ekonominin en önemli teorilerindedir. Ticari ilişkilerde satıcılar ve bir müşterilerin durumuna bakıldığında, müşteriler maksimum indirim talep ederken, satıcı tarafı da kâr elde edebilme amacıyla orta yolda buluşmak ve uzlaşmaya varmak ister (<https://www.britannica.com/science/game-theory>, Erişim tarihi : 19.03.2024).

Ticari ilişkilerin temeli olan bu örnekte sunulduğu gibi, satıcılar ve müşteriler birbirlerinin kararlarından etkilenirler. (Carmichael, 2005, s. 3). Yani her ikiside oyun benzeri bir durumdadırlar. Bunun gibi günlük hayatta oyun teorisinin uygulanabileceği pek çok durumla karşı karşıya gelinmektedir. Oyun teorisinin kapsamı son derece geniştir ve tartışma ve işlemlerde avantaj elde etmek istemek, üstler ve astlarla iyi ilişkiler sürdürmek, ortak şirketlerle işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak gibi günlük yaşamlarımıza kadar uzanmaktadır. Oyun teorisinde bu seçimlere "strateji" denir. Daha sonra tüm oyuncular seçimlerini yaptıktan sonra oyuncunun kârı veya zararı belirlenir. Oyun teorisinde buna "getiri" denir. Fiyat rekabetinde kar ve zarar, para miktarı gibi sayısal bir değerdir ve satrançta olduğu gibi kazanma veya kaybetme belirlendiğinde, kazancı +1, kaybı -1 olarak düşünülebilmektedir. Oyun teorisi iki türe ayrılabilir: İşbirlikçi olmayan oyunlar ve işbirlikçi oyunlar. Ancak ekonomide ele alınan şeylerin çoğu işbirlikçi olmayan oyunlardır. Bu nedenle "oyun teorisi" terimi sıklıkla işbirlikçi olmayan oyunları ifade eder. İşbirliğine dayalı oyunlar ise oyuncuların ittifak başarıları (toplantılar, gizli anlaşmalar, gruplar vb. olarak anılır) ödüllendirir (Fudenberg, (2012) and Tirole, (1991).

Organizasyonlar, ekonomik çevredeki değişikliklere yanıt vermek, yönetim stratejilerini sürekli değiştirmek, kurumsal biçimlerini değiştirmek ve yeni kurumsal değer yaratmak zorundadır. Oyun stratejisi ise bu anlamda (oyunlaştırma da denilmektedir ancak oyunlaştırma, oyun stratejisinin bir terimidir), toplumsal açıdan değerli şirketlerin daha verimli yönetilmesi için mikroekonomi ve oyun teorisi tekniklerini kullanarak kurumsal yönetim stratejilerinin, kurumsal yeniden yapılandırma yöntemlerinin ve kurumsal konuların analizi açısından önem kazanmaktadır. Bunların hepsi, sosyal çevredeki değişikliklerin ortasında, sosyal açıdan değerli projelere sahip şirketlerin verimli bir şekilde hayatta kalması için temel temalardır.

Bir şirketin sosyal değeri varsa, toplumun bir bütün olarak onu yeniden inşa etmesi arzu edilir ve yeniden inşa için bir yasal sistem ve prosedürler oluşturmak önemlidir (Yoshida, Yuki-tomo, 2017, s:1). Oyunlaştırma senaryolarında ise, herhangi bir konuda karar verirken stratejik düşünmek ve alternatif tüm durumları öngörerek olasılıklar içerisinde en iyi olanı belirlemek için geliştirilmiş etkili bir yöntemdir. Bu durumu kurumsal açıdan ele alırsak; yani kurum bünyesindeki kişilerin bireysel olarak sadece kendileri için en iyisini değil aynı zamanda içerisinde buldukları ekip için de en iyisini hesap ederek karar almaları ve bu yönde davranmalarının toplam değer üretimine katkısı, maksimum olacaktır. Oyun teorisinin süreç yönetiminde, risk analizi, iş birliği, kaynak yönetimi, iletişim ve stratejik planlama öğeleri ile başarı potansiyelinin optimizasyonu amacıyla uygulanır.

Oyun teorisi kapsamında özellikle pazarlama ve web sektörlerinde kullanılan oyunlar ön plana çıkmıştır. Bu oyunlaştırmanın iki türü üzerinde durulmaktadır; bunlar ciddi oyunlaştırma ve sosyal oyunlaştırma metodlarıdır. Bunların eğitime dahil edildiği çeşitli durumlar bulunmaktadır. Ciddi oyunlar, oyunların dinamik görüntü ve sesler gibi çekici özelliklerinden yararlanan bilgisayar oyunlarıdır. Eğitim, İngilizce, tarih, öğretim, eğitim, tıp ve tıbbi bakım gibi çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Bu, sosyal ağ hizmetinden geliştirilen, sosyal oyun adı verilen bir hizmettir. Sosyal oyunlar kullanıcılar arasında iletişimi sağlayan bir işleve sahiptir. E-posta, yorumlar ve sosyal medya platformları gibi konum veya zamanı paylaşmayan eşzamansız iletişimle toplumsal alana kayarak kurum ve toplum arasındaki iletişim de birlikte gelişmeye evrilmektedir (Yoshida, Yuki-tomo, 2017, s:1).

2.14.19. X-Y-Z Teorisi ve Simbiyotik İlişki Kavramları

Formal, informal, gizil-örtük öğrenme ve örgüt içinde insanların doğasına ilişkin tespitlerin kategorize edilmesi ve önlemler geliştirilmesi aşamalarının örgütle ilişkilendirilmesidir.

Her insan farklıdır. Aynı şey davranış ve temel tutumlar için de geçerlidir. Örneğin, örgüt yaşamında da bir başkası üzerinden geçinenler, bir başkasının gölgesine sığınanlar, kendini kullandıranlar ve tek taraflı ya da karşılıklı çıkar gözeterek iş ortaklığı gözetilenler olduğu gözlemlenmiştir. Neticede, örgütlerde simbiyotik ilişki içerisinde hareket eden, işbirlikçiler, sığıntılar ve asalaklar olarak üç farklı çalışan tipi ve davranışı tanımlanmıştır (Mücevher, M. H. 2021). X-Y Teorisinde ise, (örgüt içinde insanların doğasına ilişkin olarak çalışanları melek-şeytan, çalışkan-tembel, ileri görüşlü-dar görüşlü,

sorumluluk sahibi-sorumsuz siyah ve beyaz şeklinde değerlendiren yaklaşım) Mac Gregor, iş dünyası liderlerinin temsillerini inceleyerek, doğrudan liderlerin inançlarından kaynaklanan iki tür yönetim stili belirledi. Teori X: Çoğu insanın tembel olduğu varsayılr. Çalışmayı sevmiyorlar ama bunu yapmak zorunda kalıyorlar. Teori Y: Bireylerin gerçekte onları çalışmaya iten psikolojik ihtiyaçları vardır. Sorumlulukların yerine getirilmesinde kişisel tatmin ve ilerleme elde etmek isterler.

Teori X, 3 hipoteze dayanmaktadır:

1. Ortalama bir insan, doğuştan çalışmaktan hoşlanmaz ve bundan kaçınmak için her şeyi yapar.
2. Bu karakteristik çalışma isteksizliğinden dolayı bireylerin, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri gerekiyorsa, zorlanmaları, kontrol edilmeleri, yönlendirilmeleri ve yaptırımlarla tehdit edilmeleri gerekir.
3. Ortalama bir birey yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçınmak ister, nispeten az hırsı vardır ve her şeyden önce güvenliği arar.

Bu koşullar altında organizasyonun kısıtlayıcı olması ve ayrıntılı prosedürlerin görev bölümünün, katı seçimin ve otoriter yönetimin uygulamaya konması gerekir. Y teorisi ise birincinin tam tersi olup, iş için gerekli olan fiziksel ve entelektüel çabanın doğal olarak yapıldığını, personelin inisiyatif, öz kontrol ve yaratıcılık yeteneğine sahip olduğunu varsaymaktadır.

Teori X'e karşıt olarak Teori Y de şunu öne sürüyor:

1. Çalışırken fiziksel ve zihinsel çaba harcamak, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama bir insanın doğuştan çalışmaktan hoşlanmaması yoktur. Belirli kontrol edilebilir koşullar altında, iş bir tatmin kaynağı olabilir (ve gönüllü olarak yerine getirilir) veya bir ceza kaynağı olabilir (ve mümkünse kaçınılır).
2. Dış kontrol ve yaptırım tehdidi, hedefe yönelik çaba elde etmenin tek yolu değildir. İnsan, kendini sorumlu hissettiği hedeflere doğru çalışırken kendini yönlendirebilir ve kontrol edebilir.
3. Belirli hedeflere yönelik sorumluluk, onlara ulaşmanın getirdiği ödüllere dayalıdır. Bu ödüllerden en önemlisi, yani egonun tatmini ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, doğrudan hedeflere yönelik çabayla elde edilebilir.
4. Ortalama birey, doğru koşullar altında sorumluluğu yalnızca kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir. Sorumluluklardan kaçınma, hırs eksikliği, güvenliğe

verilen önem genellikle insanın doğuştan gelen özelliklerinden değil, deneyimlerinin sonucudur.

5. Örgütsel sorunları çözmeye yönelik nispeten yüksek hayal gücü, yaratıcılık ve yaratıcılık kaynakları, nüfusta dar bir şekilde değil, geniş bir alana dağılmıştır.

6. Modern endüstriyel yaşam koşullarında ortalama bireyin entelektüel potansiyeli yalnızca kısmen kullanılıyor. Bu durumda kuruluş, görevlerin gruplandırılmasını, sorumlulukların dağıtılmasını ve delegasyonu gerçekleştirmelidir.

Teorinin varsayımı, motivasyon yoluyla mükemmellik eğilimini öneriyor ve “sıradan insanları olağanüstü şeyler yapar noktaya vardırmaq” amacındadır. Y teorisi, insanların hedeflere bağlılıklarını hissettikleri ölçüde öz yönlendirme ve öz kontrol gösterebileceklerini varsayar. Bu bağlılık sınırlıysa, yalnızca daha az derecede kendi kendini yönetme ve kendi kendini kontrol etme olasılığı vardır ve önemli miktarda dış etki gerekli olacaktır. Bağlılık güçlüyse, geleneksel kontrol araçlarının çoğu göreceli olarak gereksiz olacak ve bir dereceye kadar kendi kendini yenilgiye uğratacaktır. Yönetim politikası ve uygulaması bu düzeydeki bağlılığı somut olarak etkiler (<http://www.icres.pro.com>, Erişim tarihi: 25 Mart 2024).

Teoriye olumsuz bakış açısı ise, günümüz şartlarında X-Y-Z imajının da artık modası geçmiş olduğu gibi yorumlar bulunmaktadır. Her iki teori de çalışanları olgunlaşmamış ve doğru liderliğe bağlı şekillendirilebilir piyonlar olarak görüldüğü yönündedir. Geleceğin şirketlerinde liderlik etmenin en iyi yolu, kişisel gelişim ve kişinin kendisine liderlik etmesidir. Kişinin geçirdiği eğitim evreleri de karakterleri üzerinde olumlu yönde değişim gösterebilmektedir. Formal (okullarda verilen) ve informal (izleyerek, işleyişten öğrenme) süreçlerle birlikte gizil-örtük (sosyal çevrelerde sosyal ve psikolojik etkileşimlerle gelişen informal ve diğer süreçlerde öğrenmelerdir) (Sargut, 1994: 88), eğitimin getirisi, insan doğasını yani düşünce, davranış, karar verme, sunum, uygulama üretim ve yönetim süreçlerini şekillendirerek etkilediği açıktır. İş hayatında kişiye öncelik katan yetkinlik, bir işi analiz ederken, problemlere karşı sistematik ve hızlı yaklaşım aşamasına ulaşılmasıdır. Kişiyi bu yekınlığe taşıyan en önemli şey, problemlere karşı geliştirdiği “bakış açısı” olmaktadır. kişinin problem çözümedeki başarısı, problem çözüme sürecindeki becerilerinin geliştirilmesini sağlamaktadır.

İşleyişin olumlu dostane rekabet yerine, zaman, enerji, verimlilik, motivasyon ve hatta personel kayıplarıyla sonuçlanmaması için formal-informal ya da başka etkenlerin etkileşiminin çatışma ve mobing eğilimleri göstermesi durumunda yöneticiler için çalışanlarla çatışmayı yönetmek ve çalışanlar içinde yöneticiyle çatışmayı yönetmek kavramları sürece dahil olacaktır. Bu kavramlar hakkında kurumsal iletişim ve destek eğitimleri veriliyor olup, çalışan ve yöneticilerin durumları yönetmelerinde etkili ve faydalı olacaktır.

2.15. Örgüt İçindeki Grup ve Oluşumlara Bakış (Bireyler, Çalışma Grupları, İşbirlikçi Çalışma Grupları, Ekipler ve Yüksek Performans Ekipleri)

“Birlik her zaman rekabetten daha kuvvetlidir” (Jack London).

Pek çok örgüt, kendini ekiplere dayalı bir örgüt olarak güncellemektedir. Enformasyon teknolojisi ve küresel pazarlardaki rekabet, örgüt yapılarını daha yatay hale getirmiştir. Bu nedenle örgütler, sorunların çözümünde eskiden kullanılan yukarıdan aşağı yaklaşımlar yerine ekip çalışmasına yönelmiş, bireysel çabanın yerine ondan daha büyük bir sinerji üreten grup çalışmasını koymuşlardır. Bir sistem, sinerjik özellikler sergileyen karmaşık ve yüksek oranda birbirine bağlanmış bir parça ağı olarak tanımlanırken; bunların tümü, parçalarının toplamından daha büyüktür (Chikere, Nwoka. 2015).

Bazı şirketler ise ekip çalışmasından yararlanarak, pazarlama takvimi, yenilikçilik, müşteri hizmetleri, mal ve hizmet kalitesi gibi alanlarda ileriye doğru adımlar atmışlardır. Burada önemli husus kurum kriterlerini ve ekip oluşum süreçlerini, yeterince dikkate almadan ekipler oluşturma ve onu harekete geçirmenin zorlukları ve maliyetleri göz ardı edildiğinde ve beklenen fayda sağlanamadığında tıkanıklıklara sebepiyet verecektir. Ekiplerden sonuç alabilmek diğer çalışma birimlerine kıyasla daha fazla eğitim ve zaman gerektirmektedir. Başlangıç performansları, yani birbirini tanımayan insanların uyumu, uzlaşısı, sürtüşme olasılıkları, ekiplerin yapısı, şirketin yerleşik kültürüne ve ödüllendirme sistemlerine ters düşebilmektedirler. Ekipler, onları oluşturan bireyler aracılığıyla, geniş bir paydaşlar yelpazesinin düşünce biçimini temsil ediyor olmasından dolayı buna uygun davranış gösterirler. Bunun yanında örgütsel değişim sırasında ortaya çıkan çözülmesi güç sorunların üstesinden gelmeyi de kolaylaştırmaktadır. Ancak basit ve sıradan görevlerde ve hedeflerde önemli ölçüde işbirliğine ihtiyaç duyulmuyorsa, yerleşik bir sistem söz konusu olduğunda ve bildik bir sistemin yönetilmesi, ekip kurmayı gerektirmez (Kosler and Kanaga, 2004). Çünkü bu işin

maliyetinin haklı gösterilmesini zorlaştıracak eylemlerendir. Ekip çalışması her türlü ortak girişim açısından değerli bir özelliktir. Ama bu tür işbirlikleri her grubu bir ekibe dönüştürmez. Belirli hedeflere ulaşılması için oluşturulmuş birimlerdir.

Genel çizgileri ile bir örgütün belirli sorunlar için görevlendirebileceği beş birim kategorisi bulunmaktadır. Bunlar bireyler, çalışma grupları, işbirlikçi çalışma grupları, ekipler ve yüksek performans ekipleridir.

2.15.1. Bireyler

Bazı işler tek bir kişi tarafından yürütülebilir ve yürütülmelidirler de. O işi yapmak için gereken uzmanlık, bilgi ve becerilerin hepsi o kişide toplanmıştır ve işin tamamlanmasından tek başına o kişi sorumludur. Eğer iş yükünde bir tek kişinin altından kalkamayacağı kadar artış olursa bu durumda kuruluş ek pozisyonlar oluşturabilir.

2.15.2. Çalışma Grupları

Bu iş birimi, birlikte çalışabilen ve her biri esas olarak aynı işi yapan, fakat işin yapılması için gerekli olan bilgi ve beceriler konusunda birbirine bağımlı olmayan kişilerin oluşturduğu bir gruptur. Örneğin bölgesel satış müdürleri, saha müdürleri gibi aynı ofiste çalışmasalar bile bir çalışma grubunu oluştururlar. Hepsi de benzer ya da birbiriyle bağlantılı görevleri yerine getirir, ama ortadaki iş miktarı tek bir kişinin altından kalkamayacağı kadar büyük ölçeklidir.

2.15.3. İşbirlikçi Çalışma Grupları

Bu kategorideki çalışma gruplarına her şirkette rastlanabilmektedir. Bu tür gruplarda bireyler hedeflerine ulaşabilmek için birbiriyle bilgi alışverişinde bulunmak zorundadır. Bireyler tıpkı bir üretim sistemindeki gibi, işi sırayla birbirlerine aktarabilirler. Her birey karmaşık bir sürecin belli bir adımını yerine getirir ve ortaya tamamlanmış bir iş ya da ürün çıkar. İşbirlikçi çalışma gruplarında, üyelerden birinin yanlışları diğer grup üyelerinin işlerini yapabilme becerisi üzerinde etkili olur. İyi işleyen işbirlikçi çalışma grupları görünüşte ekipleri andırırsa da her bir bireyin kendi işinden sorumlu olması ve bireysel başarı temelinde ödüllendirilmesi bakımından ekiplerden ayrılır. Başka bir farklılık da, işbirlikçi çalışma gruplarının genellikle örgütlerin kalıcı parçaları olmasıdır. Örneğin bölüm, kısım, şube gibi. Oysa ekipler çoğu zaman

belirli görevleri yerine getirmek üzere yaratılır ve görevin tamamlanmasından sonra dağıtılırlar.

2.15.4. Ekipler

Ekipler, yeni atanmış bir görevin ya da sürmekte olan bir işin tamamlanması için gerekli olan uzmanlık, bilgi, ve becerilere topluca sahip olan ve birbirine bağımlı olarak çalışan bireylerin oluşturduğu küçük gruplardır. Bu gruplardaki her birey kendi hazırlığını diğerlerinden ayrı olarak sürdürebilir. Çalışmalar sırasında grup üyelerinin birbiriyle işbirliği yapması hatta iletişim kurması bile gerekmez. Her biri ayrı zamanlarda ayrı ayrı etkinlik gösterir. Bu yönleriyle çalışma gruplarına daha yakın durular. Her bireyin ne zaman hangi eylemde bulunacağı, bir ölçüde ekibin diğer üyelerinin ne yaptığına bağlıdır. Bu yönüyle ekibin üyeleri arasında bir bağımlılık ilişkisi vardır. Buda amaç ortaklığında bağımlılıktır. Dolayısı ile rolleri ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış görevler içerir. Hedefe ulaşmada topluca sorumludurlar. Bir ekip yaratmak, bir çalışma grubu ya da işbirlikçi bir çalışma grubu yaratmaktan daha zordur. Bireysel başarıyı ödüllendiren örgüt kültürlerinde, etkin bir ekibin kurulması ve yönetilmesi çok zor olabilmektedir.

2.15.5. Yüksek Performans Ekipleri

Yüksek performans ekiplerinde, ekip üyeleri arasındaki sinerji düzeyi alışılmışın üstündedir ve bu ekipler, üyelerinin her biriyle ilgili performans beklentilerinin üzerine çıkarlar. Her üye, ekipteki diğer üyelerin kişisel gelişimi ve başarısı konusunda ciddi duyarlılık sergiler. Bu tür ekiplerde, üyelerin, ekibin başarısı ve ekipçe kazanılacak uğruna bireysel ödüllerden vazgeçmesi alışılmadık bir şey değildir. Ekip üyeleri arasındaki eşgüdüm ve bağımlılık derecesi, her birinin diğerinin gereksinimlerinin öngörebilmesi ve kendisinden istenmeden sağlayabilmesine yetecek kadar yüksektir.

3. METERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi ve Tipi:

Bu çalışmada iç müşteri rekabeti ile ilişkili, işletme ve organizasyon yönetimi ile insan kaynakları yönetimi alanlarında bağlantısı bulunan belirlenmiş konular ile sınırlı olarak nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma belge analizi ve vaka çalışmaları ile oluşturmuştur.

Belge Analizi: Belge analizi, araştırma konusu ile ilgili mevcut yazılı belgelerin sistematik bir şekilde incelenmesi sürecidir. Bu çalışmada, işletme

ve organizasyon yönetimi ile insan kaynakları yönetimi alanında üretilmiş içerikler ve akademik kaynaklar detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. İşletme yönetimi ve sosyal ağların işletme üzerindeki etkilerini anlamada rehberlik etmiştir. Belge analizi, iş stratejisinin temel prensiplerini ve uygulama örneklerini sunarak bu çalışmaya katkı sağlamıştır,

Vaka Çalışmaları: Vaka çalışmaları, belirli bir olayın derinlemesine incelenmesi ile ilgili nitel bir araştırma yöntemidir. Bu çalışmada, teşekkür bölümünde adı geçen şirketlerde yapılan vaka analizleri kullanılarak, iç müşteri rekabetinin organizasyon yapısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Özbilen'in (2012) "Kariyer Dünyası" yazısında değindiği hususlarla birlikte değerlendirilerek, vaka analizleri yoluyla iç rekabetin sebeplerinin, ilişkili taraflarının ve sonuçlarının organizasyonlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmıştır. Vaka çalışmaları, araştırmanın ampirik verilerini elde etmede ve teorik hususların gerçek dünya uygulamaları ile ilintisini sağlamıştır.

Vaka çalışmaları, organizasyon içindeki etkileri,, güç ilişkilerini ve iletişim boyutlarını daha iyi anlamamıza katkıda bulunmuştur. İç müşteri rekabetinin olumlu ve olumsuz yönleri tespit edilerek, bu süreçlerin nasıl koordine edilerek yönetilebileceğine dair gerçek uygulamalardan öneriler geliştirilmiştir (Hideichi, Sone. 2013). Vaka çalışmaları, iç müşteri rekabetinin örgüt ve kurum insan kaynakları ve işletme yönetimi politikalarına etkilerini ve bu iç müşteri rekabetinin nasıl stratejik hedeflerin lehine dönüştürülebileceğini göstermiştir.

İkincil Araştırma Kaynakları: İkincil araştırma kaynakları, daha önce bu alanda çalışmalar içeren tezler, makaleler gibi dökümanların incelenmesini içermektedir. Bu kaynaklar, araştırmanın kapsamını genişletmiş ve mevcut bilgilerin sistematik bir temelde incelenmesini olanaklı kılmasının yanında,, literatür taramaları ve vaka analizleri ile saptanan bulguların desteklenmesi ve doğrulanmasında destek sağlamıştır.

3.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi:

Araştırmanın evreni, Türkiye şartlarında faaliyette bulunan çeşitli işyerlerinden bir araya gelmiş çalışanların verdiği bilgi ve paylaşımları kapsamaktadır. Çalışma bu işyerlerinde tecrübe edilen yönetici ve personel deneyimlerinden oluşmaktadır. Örneklem, 2022 yılı Ekim ayında kurumsal yönetim ve iletişim teknikleri üzerine yapılan seminerler ve 2024 yılı ocak ayında şirket içi kaynaşma ve oyunlaştırma etkinliklerinden elde edilen verilerle belirlenmiştir. Bu örneklem, daha önce çeşitli sektörlerden bir araya

gelmiş ve daha önce pek çok farklı işyerlerinde çalışmış ve aynı zamanda bu işyerlerini de temsilen katılımcı bulunan personellerden derlenen gözlemler ve analizlerden hareket ile temellendirilmiştir.

Odak Grup görüşmeleri: Odak grup katılımcıları ile, belirli konular kapsamında, tartışmalar yoluyla veri toplama yöntemidir. Bu çalışmada, iç müşteri rekabetinin oluşum sebepleri, işletmeye katkı ve zararları ve sonuçları ile ilgili konularda uzman kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda varılan sonuçların teorik bilgilerin sağlanmasında katkısı önemli olmuştur.

Katılımcı Gözlemleri: Katılımcı gözlemleri, araştırmacının doğrudan gözlem yaparak veri topladığı bir yöntemdir. Bu çalışmada, çeşitli işyerlerinden seminerde birleşen çalışanların paylaşımları, metodolojik olarak araştırmaya kapsamlı ve derinlemesine bilgi akışı sağlamıştır.

4. BULGULAR

Bir firmanın işleyişindeki süreçler hakkında arkasındaki bağlantıyı ve metodolojiyi kavramak, gerçek olgularla farkındalık sağlamaya yönelik fikirlerden eylemlere bilgi dağarcığı oluşturması hususunda işletme disiplininin ilkeleri dikkate alınmalı ve rehberlik etmelidir.

Faaliyetteki bir işletmenin uygulamalarına ait eylemlerin mutfağı olan genel operasyon yönetim birimlerinin işleyişinden doğan aksaklıkların işletme yönetimi bakış açısıyla ele alındığında işletme bilgi sisteminin neresinde yer aldığı ve hangi birimler kapsamında iyileştirmeler yapılarak güçlendirilmesi gerektiği tespit edilmelidir. İşletme yönetimi sistemini destekleyici Bir diğer değerlendirme sistemi, toplam kalite yönetimi standartları ile değerlendirmeye ağırlık verilmelidir (Kavrakoğlu, 1998:16).

Güçlendirilmesi gereken alanlar, işletme yönetimi ve kalite standartları yönetimi ilkelerinde karşılığı olan iyileştirme süreçlerine göre dizayn edilmesi açısından incelendiğinde güçlü ve zayıf yönlerin teşhis edilebilmesi örgüt kabiliyeti ve kazançları açısından sağlıklı işleyen başarılı bir sistemin entegresini hızlandıracaktır.

4.1. Organizasyon Süreçlerinde Rastlanan Olumsuzluklar ve Hatalar

Öncelikle işletme yönetimi perspektifinden bakıldığında, işletmenin genel işlevi sadece yönetim olarak tektir. Mal üreten işletmelerde temel işlev üretim yönetimidir. yönetim faaliyetlerinin, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetimken mal üreten işletmede temel işlevin üretim yönetimi

(<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), faaliyetleri olduğunu biliyoruz. Bir şirketin destekleyici ve dönüştürücü birimleri mikro ölçekte yönetim fonksiyonlarını temsil eder.

Bu noktaya kadar yapılmış değerlendirmeler, gerçek hayatla eşdeğer bir sistematik organizasyon çerçevesiyle ilgili olmaktadır. Ayrıca yönetimin iş sistemlerini uygulamada dikkate alınmasında, yönetimin hedeflediği amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının ya da ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alındığı süreç yönetimin denetim işlevidir. Denetim sürecinde, düzeltici önlemlerin alınmasından bir önceki aşama, standartlarla, gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması aşamasıdır.

Değinilen hususların toplamından ulaşılması gereken sistem çıktıları, alelade durumlar olmadığı gibi karşılaşıldıkları süreçlerde nelere mal olabildikleri uygulama evrelerinde elde edilmiş bulgulardan örnekler süzülerek bir işletmenin geneli ile ilgili durumları daha da derinleştirmek için ekonomik varsayımlar ve riskler bir araya getirilmiştir. Bu aşamada rastlanan olumsuzluklar ve hatalar aşağıdaki gibi listelenmiştir.

İşletmelerde iş stratejisi ve risk yönetiminde kurumsal başarı için iç müşteri rekabeti uyumsuzluklarını çözüme ve dönüştürme yöntemlerinde irdelenmesi ve geliştirilmesi gereken alanlar bulunmaktadır. Tüm bunlar, stratejik iş riski yönetiminde, performans, kaliteli iş çıkarma, teknoloji geliştirme ve organizasyonun ayakta kalması için, zaten insan ilişkilerinde var olan rekabetin aşağıda anılan süreçlerle doğru evrilmesinde izlenilecek kontrol altına alınacak veya yeniden organize edilecek faaliyetler ve yönetim stratejileri işaret edilmektedir:

4.1.1. İnsanlar / Örgüt

1. Vizyon ve misyon projeksiyonunun hedeflere politikalara ve birimlere yansıtılmaması, örgütsel kültürün, gelişiminin ve teşviğinin göz ardı edilmesi,
2. Çalışılan fiziki ortamdaki kaynaklı moral ve motivasyon eksikliği,
3. Çalışma şartlarından (çalışılan sürelerin uzunluğu ve mesai verilmemesi, izinsizlik, mola-ara dinlenme kullanamama ve engellenme vb.) yorgunluk ve bitkinlik kaynaklı moral ve motivasyon eksikliği,
4. Çalışma ortamında görülen iletişim ve tartışma sorunlarına, gerginlik ve işlerin önemli kısmının sarkmasına neden olan, birim yöneticisi, çalışan farketmeden verimlilik ve sorunların göz ardı edilmesi,

5. Çalışma ortamında işleyişin yavaşlamasına neden olan yönetici-personel, usul, uygulama, algılama, sorun çözme becerilerinin ve yetkinliklerin gözardı edilmesi,
6. İnfomal süreçlerden yetişmiş birim yöneticileri ile formal süreçlerden gelen personel ile uyumunun ve personel sirkülasyonunun sebep sonuçlarının gözardı edilmesi,
7. Kariyer hedefleri açısından çalışana kattığı değerler tatmin edici, eğitici, ve geliştirici olmaktan uzak (özellikle stajyer ve yeni mezun vb.),
8. Kurumsal iletişim süreçlerinde iç ve dış müşteri ilişkileri ve iletişim dilinin problemlili olması, itici unsurlar içermesi. Örgütsel kültürün gelişiminin ve teşviğinin göz ardı edilmesi,
9. Öğrenme, anlama, uygulama başarı kabiliyeti yüksek yeni mezun personel, stajyer, çırak vb. İşgücünün kalıcı kalifiye personel olmaya teşvik edilmemesi,
10. Personel devri-daimi (turnover) fazla olması ve yetişmiş personelin tutundurulamaması, kilit personel kaybı,
11. Personelde bağlılık, aidiyet sorunu ve işletme kar / zararını umursamama,
12. Riskler, sorunlar, yanlış giden işlemler hakkında uyarıcı veya denetim personeline mobingler nedeniyle üstü örtülen hususlar ve işletme yöneticilerine ulaşım, iletişim engelleri,
13. Yöneticilerin kendisinde bulunabilecek muhtemel algıda hata, ilgisizlik, ciddiyete almama, veya aşırı ciddi tepki, ters, agresif, üstten bakan tavırları ve azarlamaları gibi davranış ve iletişim engelleri nedeniyle iletmekten çekinilen haberdar olmadıkları ve kontrolsüz kalan alanlar.
14. Yoğun olarak gözlemlenen, personel içinde bazı bireylerin baskın, müdahaleci, diğer çalışanlara dikte edici, emri vaki, çıkarıcı, bencil, küçültücü davranışlar sergilemeleri, başına buyruk hareket etmeleri. Bilgeçlik yapma, yüksek sesle iş hatalarını dillendirme, kişiyi yetersiz gösteren ifadelerle yüklenme ve kişilerin arkasından dedikodu şeklinde başkalarının işlerine, görevlerine çalışma düzenlerine olur olmaz müdahalelerde bulunan kişilerin yarattığı stres ve demotivasyon nedeniyle kopan bağlar, işyerinden ve iş ortamından soğutma. Bu tür bulgulara ve sorunun sebebi olan toksik ilişkiler ve kişilere mağruz bırakan, çalışanlar arası öz saygıyı, nezaketi ve empatiyi teşvik edemeyen yönetemeyen yöneticiler ve diğer yetkililer veya çalışanlara gözyumulması.

4.1.2. İşleyişten Doğan Olumsuz Koşullar

1. Taleplere doğru teklif verilememesi,
2. Bayi, acenta, şube gibi bağlı işletmelerde kontrolsüzlük ve usulsüzlükler,
3. Bayilerin anlaşmalı markalar üzerinden sürümden kazandıran diğer muadil ürün satması ancak firmanın tedarik ihtiyacıyla tam uyuşma sağlamaması,
4. Birimler arası iş ve iş ilişkilerinde oryantasyon yokluğu veya eksikliği,
5. Birimler arası iş ve işlem planının belirgin olmaması, hangi işlerin hangi birimin iş ve işlem planında olduğuna dair görev tanımlarının bulunmayışı, bekleyen, karışan, kaybolan evrak ve aksayan işleyiş,
6. Çalışandan beklentilerin iş tecrübesiyle uyuşmaması ve verimsizlik,
7. Dağıtım noktaları ziyaretlerinin aksatılması,
8. Direkt odağı ve işi satış olan, etkin bir satış veya pazarlama ekibi eksikliği
9. Fikri haklar, patentler, telifler, yazılım ve programlar ile ilgili lisans risklerinin değerlendirilmemesi,
10. Genel Sözleşme ve hukuk içerikli risklerin değerlendirilmemesi,
11. Gereği bulunmayan ve hantallık yaratan dökümantasyon prosedürü,
12. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / i.k kayıtları nedeniyle gelirler ve giderlerde sapma,
13. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / i.k. kayıtları nedeniyle mali raporlarda kalemler arası hesap tutarsızlıkları,
14. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / kayıtları nedeniyle irsaliyesi ve teslimi alınmış mal ve hizmetlerde hatalı fatura, tahakkuk, makbuz girişi ya da kayıtlara alınmama nedeniyle vadesi geçmiş, karşıda gecikme zammı / faizi işletilen ödemeler,
15. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / kayıtları nedeniyle irsaliyesi ve teslimi yapılmış mal ve hizmetlerde hatalı fatura ya da faturalamama nedeniyle tahsili geciken alacaklar,
16. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / i.k kayıtları nedeniyle stratejik yatırım faaliyetlerinde hata ve noksanlıklar nedeniyle bütçe sapmaları,
17. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / i.k kayıtları nedeniyle yersiz ve fazla ödenen vergiler, vergi cezaları vb. ticari ödemeler,

18. İnternet ve web sitelerinde ürün ve faaliyet durumunun bilinirliğinin düşük profilli olması,
19. İş süreçlerinde takip , tekliflerde ve müşteri ilişkilerinde beklenen cevaplarda ilgisizlik ve gecikmeler,
20. Kaliteli orijinal ekipman üreticilerinden tedarik süreçlerine yoğunlaşılması, tam uyuşma sağlanamayan muadil veya standardı olmayan ürün kullanımıyla standart veya kalitenin düşmesi,
21. Kurumsal yönetim ve standartlarda yetersizlik,
22. Maliyetli olabileceği öngörülen iş güvenliği, çevresel, güvenlik vb. tedbir gerektiren ve risk içeren prosedürler hakkında yönetimin insiyatif almaması, erteleme, gözardı edilmesi,
23. Müşteri memnuniyet telefon / yeni müşteri bağlama ziyaretlerinin / eksikliği / olmaması,
24. Performans ve başarı kriterleri bazında olumsuz/hakkaniyetsiz ücretlendirme sistemi nedeniyle demotivasyon,
25. Plansız, programsız, ve dağınık çalışmak, karışık dosyalama ve arşivleme,
26. Satınalma yönetiminde yaşanan problemler ve araştırmasız, teklifsiz, karşılaştırmasız vb.kontrolsüz satınalma işlemleri,
27. Satış için anlaşılan bayi ya da komisyoncuların firma markası üzerinden sürümden kazandıran diğer muadil ürün satması,
28. Satışın başlı başına kendi alanındaki işlevini yürütememesi,
29. Sektör tecrübeli ve deneyimli, satış, pazarlama, satın alma ekibi yok veya yetersiz,
30. Sektörel teknik bilgi sahibi profesyonel/kalifiyeli çalışan eksikliği,
31. Sevkiyat ve operasyon hantallığı, yavaşlığı nedeniyle çekilen müşteriler,
32. Siparişin alıcıya teslim edilme süresinin uzunluğu, sürenin aşılarak teslim edilmesi,
33. Stoklama ve depolama ile stok kontrol yöntemlerinin uygunluğunun kontrol edilmemesi,
34. Talebi karşılama oranlarına göre üretim faaliyetlerini dengesiz sürdürmek,

35. Talep veya siparişlerin istenilen zamanda ulaştırılamaması,
36. Tedarik süresi uzun olan özelliiksiz ürünlerde, tek firma yerine çoklu firmalarla tedarik ve muadil seçeneklerinin değerlendirilmemesi,
37. Tedarikçiler, ilgili ve destekleyici firmalar, taşeronlar hakkında yeterliliklerin incelenmemesi,
38. Teknik ekipman, bilişim sistemleri ve donanım eksikliği, eski altyapı ve teknoloji,
39. Ulaştırılan ürünlerde, zayi, bozulma, kırılma veya eksikliklerin artması ve ödenen tazminatlar, fiyat farkları,
40. Üretim ve diğer birimlerde kayıt ve raporlamada denetim aksaklığı nedeniyle tespiti zor veya imkansız hale gelmiş ya da denetim etkinliğiyle öncesinde düzeltilebilir hataların atlanması,
41. Temel ürünü üretmeye yönelik mevcut ve yeni gelişen teknolojilerin analizinin yapılmaması,
42. Üretim, hizmet, satış, ve birimler arası operasyon işleyiş ve aşamalar hakkında ihtiyaç duyulan veya olması gereken eğitimlerin verilmemesi,
43. Ürün çeşit tanıtım kartelaları, broşür, kartvizit, ve kataloglarında yetersizlik,
44. Yönetim, ticari mal, üretim ve diğer satış tahsilatların birleşik yapılması, gelir kaleminin doğru girilmemesi,
45. Yönetim, ticari, üretim ve diğer satın almalarının bir arada yapılması,
46. Yurt içi ve dışı pazarlarda belli ürünlerin satılamaması, stok veya üretimin devam etmesi ve aksiyon alınamaması,
47. Yurt içi ve dışı satışa aracılık yapılan ürünlerde aracının kendi reklam/tanıtım eksikliği,
48. İşini yetersiz yapma, sahtecilikleri ve olumsuzlukları görmezden gelme, yetersiz çalışanlara göz yummak gibi etik açıdan sorgulanabilecek görevde hatalı davranma sorunlarının süreklilik göstermesi,
49. Rüşvet alma, fiyat anlaşmaları yapma, pazarda spekülasyon yapmak gibi davranışlar sonucu ortaya çıkan görevi kötüye kullanma etiksel sorunlarına kısa vadeli çıkarlar doğrultusunda göz yumulması,

50. Güvenlik ve sağlığa aykırı mal üretme, el altından yasak mal üretmek ve dağıtmak gibi etik açıdan, görevi bilinçli sürekli kötüye kullanma davranışlarının varlığı.

4.1.3. Mali Kanattan Doğan Olumsuz Koşullar

1. İşletme faaliyetlerinde normal dönemlere göre kaynak kullanımının artması,
2. Finansman kaynaklarının, koşullarının ve maliyetlerinin ve seçeneklerinin detaylı irdelenmemesi,
3. Genel yönetim ve faaliyet giderlerinin fazla olması veya faaliyet harcamalarındaki kontrolsüz artışlar,
4. Girdi maliyetlerinin yüksek olması, tahminlere uymayan ve planlananın üzerinde gerçekleşen üretim maliyetleri ile kullanılan finansman seçeneklerinin darboğaza sebep olması,
5. Hammadde /aramal /snayi ürünlerde aynı ürünü sürekli ve yeterli miktarlarda tedarik edememek, ek tedarik masrafları,
6. İşletme fonksiyonlarına göre maliyet sınıflandırılmasının ve analizlerinin sağlıklı yapılmaması,
7. Kaynakların büyüklüğünden ziyade, mevcut kaynakların ne kadar etkin kullanıldığına ölçme, değerlendirme ve planlama. Zayi ve fire artışlarının durumu ve geri dönüşümde kullanılma oranlarının raporlanması, yönetimin bilgisinde olup olmadığı veya dikkate alınmaması,
8. Önceki dönemlerin piyasa fiyatları ve taleplerin dikkate alınmaması,
9. Üretim, imalat, tedarik ve lojistik maliyetlerinin ölçülememesi,
10. Ürün Fiyat politikasındaki tutarsızlıklar,
11. Yönetim yeri ve şube veya bayilerin uygun lokasyonlarda olup olmadığı ile kira- ulaşım-iletişim-denetim-personel-araç gereç transfer maliyetleri,
12. Risk sermayesi finansman modeli yatırımları avantajları açısından,yeni girişimcilere veya halihazırdaki işletmelere sunulan avantajlı devlet teşvik veya destek sermayelerini, A.B. fonlarını, inkübator kuruluş fonlarını kullanmak için girişimde bulunmamak,
13. Harcamalarda sahtecilik, zimmet, hırsızlık gibi hareketler, etik açıdan sorgulanabilecek, denetim dışı davranışların üzerine gidilmemesi.

4.1.4. Stratejik Açıdan Doğan Olumsuz Koşullar

1. Bulunulan sektör hakkında teknik ve pratik ve analitik bilgi eksikliği,
2. Bulunulan pazar, ve müşteri profiline göre veya sektörel ar-ge yürütülememesi veya Etkileşimli bir yenilik (İnovasyon) öngörülmemesi. Teknoparklardan faydalanmama,
3. Bulunulan pazarın, araçların ve müşteri profilinin analiz edilmemesi,
4. Yapılacak işlemin ya da faaliyetin adımlarında bürokratik veya resmi idarelerdeki engellerin önceden saptanmaması ve bilgi edinilmemesi ile ileri tarihe sarkan ya da demografik yapıdaki değişiklikler, nüfus değişmelerinin ihtiyaçlarda yenilikleri tetiklemesi öngörüsü,
5. Enflasyon dönemlerinde, stratejik politikalar izlenmemesi. hazır değerlerden varlık edinme süreçlerine, vade süreleri, ihracat, finansman, yatırım, menkul kıymetler, satınalma fırsatları, stoklama modellerine, vb. yararlanarak satın alma gücü sağlanamaması, zarar edilmesi,
6. Ekonomide görülen ve artan istikrarsızlık sarsmalarına ve piyasa türbulanslarına ne kadar mali dayanma gücü ve kaynağı bulunduğu analizleri ve ihtiyati eylem planlarının saptanmaması, işletme faaliyetlerinde normal dönemlere göre kaynak kullanımının artması,
7. Firmaların pazarın rekabet koşulları altında zayıf, güçlü yönlerine göre eylem planlarının olmaması,
8. Hedeflenen ve gerçekleşen arasındaki hedef eksikliği, işletme büyüme hızı ile hedeflerin örtüşmemesi,
9. İhracat - ithalat seçeneklerinin araştırılmaması,
10. İkame ürün veya teknolojik dönüşüm ve değişim tehditlerinin pazara etkilerinin zamanında algılanmaması,
11. İşletmenin sürekliliği kapsamında, ogunluk evresindeki bir işletmenin İkinci kuşak yönetim kadrosunun kimlerden oluşacağı sorunsalına çözüm henüz geliştirilmemiş olması,
12. Kalite maliyetlerinin saptanamaması, önleme, değerlendirme, iç ve dış başarısızlık maliyetlerinin boyutu,
13. Kaynakların doğru yatırım seçeneklerinde değerlendirilmemesi, doğru finansman seçeneklerinin saptanamaması,

14. Küresel pazardaki gelişmeler ve trendlerin takip edilmemesi,
15. Marka ve ürün çeşitliğini daha geniş kitlelere ulaştıramama,
16. Pazar dinamikleri (rekabet yoğunluğu-karlılık) gibi kritiklerin yapılmaması,
17. Pazara yeni girecek firmaların karşılaşacakları ürüne ilişkin engellerin irdelenmemesi nedeniyle ürünün pazara girememesi veya eksik kalması,
18. Pazara yeni girecek firmaların karşılaşacakları tehlike ve engellere ait fizibilitenin gereğince yapılmaması irdelenmemesi,
19. Pazarlama karması, muadil ürün, çeşit azlığı veya yokluğu,
20. Reklam ve tanıtımlarda bulunulan pazar, ve müşteri profiline göre veya sektörel bilinirliğin etkin yürütülememesi,
21. Stratejik görevlerde uzmanlık ve deneyim yetersizliği,
22. Temel ürünü üretmeye yönelik mevcut ve yeni gelişen teknolojilerin Analizinin yapılmaması,
23. Ulusal ve uluslararası fuar katılımlarının değerlendirilmemesi,
24. Üretilen / satılan / pazarlanan ürünlerin fiyatlarını piyasasının veya rakiplerin üzerinde yüksek tutmak,
25. Üretimi veya satışı durduracak boyutta kritik girdiler ve faktör koşulları gibi gelecek dönem öngörülerini ve projeksiyonunun yapılmaması,
26. Ürün / hizmetin kalite ve pazar değeri kalitesi yüksek ürün bulunmaması / satılmaması,
27. Yatırım fizibilitesi veya projesi ve diğer yardımcı raporların, kararların eksik ya da adımlarının, uygulama aşamalarının eksik atılması, Planın günceli yansıtılmaması, zaman tablolarına uyumun gecikmeli veya eşgüdüksüz yürütülmesi,
28. Yeni ihtiyaçları ve yenilikleri tetikleyecek demografik yapıdaki değişikliklerin izlenmemesi,
29. Yenilik yaratmada en önemli başarı unsurunun talebi ve piyasayı izlemekten geçtiğinin üzerine düşülmemesi,
30. Yatırımcılara gerçekleştirilmek istenen çeşitli faaliyetlerin sıralamasını veren zaman tablolarının olmayışı veya tutarsızlığı, güncellenmemesi,

31. Karışık faaliyetlere ya da fikirlere aşırı gömülme durumunda ortaya çıkan hata ve olası engellerin tahmin edilememesi, gözden kaçırılması,
32. Yeni girişimcilere veya hali hazırdaki işletmelere sunulan avantajlı devlet teşvik veya destek sermayelerini, ab birliği fonlarını, İnkübator kuruluş fonlarını kullanmak için girişimde bulunmamak.

4.1.5. Seç-G Sağlık, Emniyet, Çevre ve Güvenlik (HSE-Q Health, Safety, Environmental and Quality - HSSE-Q Health, Safety, Security and Environment Birimleri)

1. Bayi, acenta, şube gibi bağlı işletmelerde kontrolsüzlük ve usulsüzlükler,
2. Birimler arası iş ve iş ilişkilerinde oryantasyon yokluğu,
3. Bulunulan sektör hakkında teknik ve pratik ve analitik bilgi eksikliği,
4. Çalışandan beklentilerin iş tecrübesiyle uyuşmaması ve verimsizlik,
5. Çalışılan ortamdan kaynaklı moral ve motivasyon eksikliği,
6. Çalışma ortamında görülen iletişim ve tartışma sorunlarına, gerginlik ve işlerin önemli kısmının sarkmasına neden olan, birim yöneticisi, çalışan farketmeden verimlilik ve sorunların gözardı edilmesi,
7. Çalışma ortamında işleyişin yavaşlamasına neden olan yönetici-personel , usul, uygulama, algılama, sorun çözme becerilerinin ve yetkinliklerin gözardı edilmesi,
8. Çalışma şartlarından kaynaklı moral ve motivasyon eksikliği,
9. Fikri Haklar, patentler, telifler, yazılım ve programlar ile ilgili lisans risklerinin değerlendirilmemesi,
10. Genel sözleşme ve hukuk içerikli risklerin değerlendirilmemesi,
11. Birimin faaliyet giderlerinin birimin işlevinden fazla olması veya birimin faaliyet harcamalarındaki kontrolsüz artışlar ve neticesinde yetersizlikler
12. İnfomal süreçlerden gelen birim yöneticileri ile formal süreçlerden gelen personel ile uyumunun ve personel sirkülasyonunun sebep.sonuçlarının gözardı edilmesi,
13. İş süreçlerinde takip , birimler arası ilgisizlik ve iletişim problemleri,
14. İşgüvenliği, sağlık, çevre, tedbirler vb. alanlarda kaliteli orijinal ekipman üreticilerinden tedarik süreçlerine yoğunlaşılması,

15. Kalite maliyetlerinin saptanamaması, önleme, değerlendirme, iç ve dış başarısızlık maliyetlerinin boyutu,
16. Öğrenme, anlama, uygulama başarı kabiliyeti yüksek yeni mezun personel, stajyer, çırak vb. İşgücünün kalıcı kalifiye personel olmaya teşvik edilmemesi,
17. Performans ve başarı kriterleri bazında olumsuz / hakkaniyetsiz ücretlendirme sistemi nedeniyle demotivasyon,
18. Personel devri-daimi (turnover) fazla olması ve yetişmiş personelin tutundurulmaması,
19. Personelde bağlılık, aidiyet sorunu ve işletme kar / zararını umursamama,
20. Plansız, programsız ve dağınık çalışmak, karışık dosyalama ve arşivleme,
21. Sektörel teknik bilgi sahibi profesyonel / kalifiyeli çalışan eksikliği,
22. Stratejik görevlerde uzmanlık ve deneyim yetersizliği,
23. Teknik ekipman, bilişim sistemleri ve donanım eksikliği, eski altyapı ve teknoloji,
24. Ulaştırılan ürünlerde, zayi, bozulma, kırılma veya eksikliklerin artmasında öncül kontrol faaliyetleri ve önlemlerinin etkililik düzeyi,
25. Üretim ve diğer birimlerde kayıt ve raporlamalarda denetim aksaklığı nedeniyle tespiti zor veya imkansız hale gelmiş ya da denetim etkinliğiyle öncesinde düzeltilebilir hataların atlanması,
26. Üretim, hizmet, satış ve birimler arası operasyon işleyiş ve aşamalar hakkında ihtiyaç duyulan veya olması gereken eğitimlerin verilmemesi,
27. Güvenlik tedbirleri sağlanmamış enerji kullanımı ve çevreye salınımı gibi görevi bilinçli sürekli kötüye kullanma davranışlarının varlığı.

4.3. İç Müşteri Rekabetinin Olumlu Yönleri

Örgüt bünyesinde birden fazla çalışanın bir grup içinde rekabet halinde bulunması sebebiyle iç müşteri rekabetinin çeşitli olumlu faydalar sağladığı düşünülmektedir.

Buradaki takım oyunu basketbol ya da futbol takımlarının oyuncularları arasında birbirleriyle rekabet sağlarken her bir oyuncunun da birlikte çalışması ve seviyelerini geliştirmesiyle birlikte, başarılı olma ve galibiyete hedeflenme

gayreti örneği verilebilir. Sonuçlara bakıldığında takım içindeki sinerji (holizm) ortaya çıkar (Chikere, Nwoka. 2015).

Özellikle okul ve dersane gibi organizasyonlarda, öğrenci performansını geliştirmek amacıyla iç müşteri rekabetini bünyesinde taşır. Burada iç müşteri rekabetinin olumlu etkileri temel olarak aşağıdakilerden kaynaklanmaktadır:

1. Yüksek hedeflere yönelir ve hedeflere bağlı yol alınır,
2. Ekip üyelerinin potansiyelini ortaya çıkararak sinerji yaratır,
3. Yeniliğe karar ve yenilikçi fikirlere ilham verir,
4. Örgüt içinde enerjii ve canlılığı korur.

Oluşumlarda iç müşteri rekabetinin kendiliğinden filizlenerek gizli veya açık olarak işin doğası gereği var olduğu, ve odağında insan unsuru olduğundan, grupların bünyelerinde taşınmaları da oldukça doğaldır. Bu rekabetçiliğin ortak noktası ise, örgütün hedef belirlemesinin açıkça algılandığı, tanımlandığı, örgüte aidiyet hissi geliştirdiği, çalışanın kendini ekibin parçası olarak kabullendiği ve ekip tarafından da kabullenildiği anlamına gelir.

Bir ekip hedefe ulaşırken, ekipteki birden fazla kişi, bir kişinin tek başına ulaşması zor görünen ortak bir hedefe ulaşmak için firma adına birlikte çalışır. Başarıyı sağlamak için çalışanlar ekipler kurup işbirliği sağlarlar. İç Müşteri Rekabetini önemli kılan faktörlerden biri ise, grup içinde çalışan motivasyonunu arttırmasıdır (Shuichi, Sone. 2017).

4.4. İç Müşteri Rekabetinin Olumsuz Yönleri

İç Müşteri Rekabeti faktöründe sözkonusu yaratılan algı ve güdüleme yöntemleri, ekip üyelerini manipülasyon, ayağını kaydırma deyimiyle yanlış kullanıldığında, iç müşteri rekabeti bir organizasyon içindeki insanların motivasyonunu düşürebilir, bu da kaygı duygularına ve düşük özgüvene yol açabilir.

Organizasyon içinde yoğun süreçlerde algısal körlük içeren yani yoğun olarak başka olaylara, olgulara ya da operasyonlara odaklanmaktan dolayı bir takım sorunları fark edememe olarak algısal farkındalığın dışında seyreden dikkatten kaçan riskler ve fırsatları kaçırma durumlarıyla karşılaşılmasını yoğunlaştırabilecektir. Daha önceki çalışmaların çoğu olumlu yönleri odaklanmıştır. Bunun nedeni, rekabeti savunanların çoğunun rekabeti asla inkar etmemesidir. Kaygı yarattığını, tam tersine kaygının insanları daha iyi performans göstermeye motive ettiğini savunuyorlar. Ancak iç müşteri

rekabeti aynı zamanda büyük riskler de taşıyor. Bununla birlikte rekabetin kalitesi ne olursa olsun şiddetli olma eğiliminde olduğu belirtilebilir (Buss, [1986, s. 86] ; Tjosvold, 1986). Rekabetin kalitesi ve verdiği negatif mesajların dozu yükselirken, işlerin ciddileşmesi ve kontrolün zorlaşması halinde, çalışanlar arasında işbirliği yapma isteğinin kaybedilmesiyle sonuçlanabileceği gözden kaçırılmamalıdır Kohn (1992). Rekabetin üretimi teşvik etme amacıyla gerçekleşmesine rağmen, her ne pahasına olursa olsun kazanma mücadelesine dönüşme eğiliminde olduğunu ve bu sürecin rekabetin doğal sonuçlarından biri olduğunu ileri sürmektedir (Kohn, 1992). Olumsuz yönler, üyelere kaygı hislerine, kriz hissine artmasına ve özgüvenin artmasına neden olur. Organizasyon için bir tehdit oluşturur, üyelerin bilişsel aktivitelerini engeller ve fikir alışverişini, karşılıklı uyumu, performansı ve entegrasyonu engeller. Grup ve örgütlerde kaygının ve kriz duygusunun artması da mümkündür (Attribution; Kohn, 1992; Matsuo, 2002). Konunun daha net anlaşılmasında gazetecilik mesleğini örnek olarak kullanılmış ve haber peşinde koştururken oluşan aşırı rekabetin gazeteciler arasında yapılan haberlerin değeri hakkında büyük kaygılara neden olduğunu ve bunun da gazeteciliğin haber kalitesinde düşüşe yol açtığını ileri sürmektedir. Dozu kaçan aşırı rekabetin ters etki yarattığına da dikkat çekmektedir: ölçüsüzce aşırı rekabet sergileyen insanlar, çalışma hayatlarında normalde kendileriyle işbirliği yapacak olan diğer ekip üyelerini etrafından uzaklaştırabilir ve iletişimi koparabilir. Başkalarından önde olmakla birlikte kendinizi ve başkalarını ön plana çıkarmaya o kadar saplanacaksınız ki, bilimsel metodun olağan yolundan sapacak ve kendinizi çok yüzeysel ve yanlış yönlendirilmiş şeyler düşünürken bulacaksınız (Helmreich, [1980, s. 908]). Bu açıdan yaklaşıldığında iç müşteri rekabeti bıçağın iki yüzü ve kullanımı gibi bir hal almaktadır, hem işlevsel yönü hem de yıkıcı olan keskin bir yönü vardır (Matsuo, 2002, [s. 4]).

Uygulamadaki yönetici ve örgüt kültürü güdümünde olumlu İç Müşteri Rekabeti, üyelerin motivasyonunu artıran güçlü bir itici güç olabilir, ancak hesapsız, manipülasyon şeklinde yanlış kullanıldığında üyeler arasındaki işbirlikçi ilişkileri baltalıyor da olabilmektedir. Güçlü yan etkilere sahip bir yöntem olmasının dezavantajlarını bastırmanın ve onu olumlu bir sürece kanallandırmak için stratejik desteklerden yararlanmaktan bahsedilmektedir (Takeuchi, 1986, [s. 224]). İç Müşteri Rekabetinin iç çatışmaya dönüşümü farkediliyorsa, mentorluk ve gelişim koçluğu gibi kurumsal stratejiler gerektiğinde devreye sokulmalıdır. Burada kast edilen şey, insanlığın doğasında bulunan ve doğal olarak gelişen açık veya gizli

negatif çatışmanın, eğitim, güdüleme, algı ve farkındalığa işaret ederek pozitif rekabete evrilmesini teşvik etmektedir. İç Müşteri Rekabetinin, kargaşayı büyütmenin yanında, inovasyonu teşvik etme potansiyeline sahip bir yarış ortamı yaratmasına rağmen, tek bir yanlış durumun süreçte felakete yol açabileceğini belirterek, iç müşteri rekabeti ve işbirliğinin bir denge durumu olduğu öngörülür. Departmanlar arasındaki rekabet yarışı ve imajı nedeniyle çoğu yöneticinin iç müşteri rekabetini yönetme ve yöneltme konusunda genellikle olumsuz ve yetersiz olduğuna dikkat çekilmektedir.

Yönetimin kolay bir iş olmadığı ve diğer yoğun süreçler içinden geçen yöneticilerin de çalışanlar arasındaki iç müşteri rekabetinin farkında olduğuna işaret edilmiştir. Bu şekilde iç müşteri rekabeti çalışanların motivasyonunu artırabilir ancak aynı zamanda işler ters giderse şirket içindeki işbirlikçi ilişkilerin bozulması riski de vardır. Bu nedenle iç müşteri rekabeti karmaşık ve hassas bir dengedir. içerdiği riskler de vardır. Bu nedenle iç müşteri rekabetini incelerken kuruluş içinde ne tür bir iç müşteri rekabetinin var olduğunu saptamak ve algılamak önemlidir. Rekabet ve işbirliği arasındaki hassas dengeyi gözeterek aksiyon almak gerekmektedir. Uygun bir gerilim durumunun yaratılması, süreci inşa etme aşamasında işletmeye daha sağlıklı işlerlik kazandıracak açıktır.

—Birim Gruplarının Rolü: Birim grupları, organizasyon yapısının temel taşlarını oluşturur ve organizasyonel etkinliği doğrudan etkiler. Birim gruplarının organizasyon içinde belirli bir işlevi ve sorumluluğu vardır; bu, çalışanların görevlerini daha iyi anlamalarını ve etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Barutçugil (2002) ve Cross ve Parker (2004) gibi araştırmacılar, birim gruplarının organizasyonel yapı üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu grupların iş süreçlerini nasıl optimize ettiğini ve iç müşteri rekabetini nasıl yönlendirdiğini belirtmişlerdir. Birim gruplarının etkin yönetimi, organizasyonun genel verimliliğini artırır ve iş süreçlerinin daha sistematik bir şekilde ilerlemesini sağlar.

—Karar Verme Süreçlerine Etkisi: Karar verme süreçleri, organizasyonun tüm kademelerinde kritik öneme sahiptir. Organizasyon yapısındaki birim gruplarının, karar verme süreçlerini nasıl etkilediği, bu süreçlerin etkinliğini belirler. Örneğin, Eren (2003) ve Freeman ve Soete (2003), birim gruplarının karar verme süreçlerine katılımının, daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışını teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Bu katılım, çalışanların daha fazla motivasyon ve bağlılık hissetmelerine yol açar ve kararların daha hızlı ve etkin bir şekilde alınmasını sağlar. İç müşteri rekabeti, karar verme süreçlerini

etkileyerek, organizasyonel stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunur. : Demokratik ve katılımcı yönetimi teşvik eder, hızlı ve etkin karar alınmasını sağlar (Eren (2003), Freeman ve Soete, (2003). Günlük İletişim Kalıplarına Yansıması: Bilgi paylaşımını artırır, iş süreçlerinin koordine edilmesini sağlar, güç ilişkilerini dengeler (Özbilen, (2012) ve Sone, (2013). Yukarıda sunulan analiz, organizasyon yapısının çeşitli yönlerinin iş süreçlerine ve iç rekabete olan etkilerini detaylandırmaktadır. Bu analiz, organizasyonel yapının, çalışanların motivasyon ve verimliliğini nasıl artırdığını ve iç müşteri rekabetinin yönetimini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, birim gruplarının doğru yönetimi ve etkin iletişim stratejileri, organizasyonların genel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

—Günlük İletişim Kalıplarına Yansıması: Günlük iletişim kalıpları, organizasyon içindeki etkileşimi ve işbirliğini belirler. Birim grupları arasındaki iletişim, organizasyonun genel iletişim stratejilerini şekillendirir. Özbilen (2012) ve Sone (2013), birim gruplarının, günlük iletişim kalıplarını nasıl etkilediğini ve bu etkileşimin organizasyonel verimlilik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Birim grupları arasındaki etkin iletişim, bilgi paylaşımını artırır ve iş süreçlerinin daha koordine bir şekilde yürütülmesini sağlar. Bu, organizasyon içindeki iç müşteri rekabetinin olumlu yönde yönetilmesine katkıda bulunur ve güç ilişkilerinin daha dengeli bir şekilde gelişmesine olanak tanır.

—Kriter Etkisi ve Kaynak: Birim Gruplarının Rolü: İş süreçlerini optimize eder, iç müşteri rekabetini yönlendirir, genel verimliliği artırır (Barutçugil, (2002); Cross ve Parker, (2004).

5. TARTIŞMA

Toplanan veriler sonucunda hemen hemen her işletmede gözlemlenebilecek türden problemlerin, zaman, mekan, insan, örgüt, araç-gereç, donanım, sistem gibi iç sorunlar ve dış çevreden kaynaklı baskı ve iş ekosisteminden yansıyan sorunlar olduğu görülmektedir.

İşletmenizde, yukarıdaki ya da yukarıdakilere benzer sorunlar yaşanıyor mu? Yaşanan sorunların çokluk ve sıklık derecesi ile daha çok iç veya dış hangi nedenler ağır basmaktadır? Hantallaşan ve ağırlaşan süreçler de yaşanan zaman, iş, personel ve bunlardan yansıyan maliyet kayıpları ile aile ve özel yaşantınızdan götürdüğü zamanı göz önüne aldığınızda işletmenizin performansını ve (yönetici-çalışan) bireysel yansımalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Böyle bir değerlendirme sonucunda başka işletmelerle

kıyaslama yaptınız mı? Son zamanlarda çağrıldığınız takdirde başka bir firmada çalışmayı düşündünüz mü? Ayrılma ya da kalma sebepleriniz neler olurdu?

Bulduğunuz şirket hakkında sevdiğiniz yönleri değerlendirdiğinizde hedefleriniz ve iş tecrübenize katkıları nelerdir? Birden fazla sorumluluk ve çoklu görev verilmesi durumunda tepkileriniz ne yöndedir? Zor birileriyle çalıştığımızda tepkileriniz nelerdir? bu durumda iletişimin gücünü ve ortak zemini yakalayabilme kabiliyetinizi nasıl değerlendirir siziz?

6. SONUÇ

Organizasyon süreçlerinin inşasında ve sürdürülebilirliğinde, işbirliğine, entegrasyon ve iş bölümü mantığına dayalı bir koordinasyon mekanizmasına ihtiyaç duyulur. Örgütsel davranış kendine özgü riskler barındırır ve risk almayı içerir.

Başarı getirmiş ve göz dolduran işlerde alınan insiyatiflerde yer alan risklere rağmen işbirliğinde ve entegrasyonda işleyen çarklar ciddi operasyonlar gerektirir ve gerçek hayat teorilerde varsayıldığı ya da anlatıldığı kadar kolay işlemeyebilmektedir. Yoğun bir efor ve zamana yayılmışlık içerir. İş ekosistemlerinde işletmeler, işbirliği ve çatışmanın bir arada var olduğu "birlikte evrim" süreciyle yeni bir ortamda var olurlar (Moore, 1996). İç müşteri rekabeti verilerinin gösterdiği sonuçlar değerlendirildiğinde İç müşteri rekabeti, iş stratejilerinde, risk yönetiminin çözümü olarak kullanılmasının yanısıra, İç müşteri rekabeti risk yönetimde uygulamayı teşvik eden sistemler ve sebeplerine işaret ederken, verilerin gösterdiği sonuçlar: kurumun, sektörde yer edindiği alanda, güçlü liderlik duruşu, örnek görüntüsü ile pekişmiş yönetim felsefesi ve kültürüyle, kurumda profesyonel anlamda uzmanlaşma ve müşteri odaklılığının ön plana konumlanması sağlanabilmiş bulunmaktadır.

Uzun yıllar içinde çeşitli aşamalardan ve deneyimlerden geçen firmalarda, "vaka analizi" (Özbilen, Murat. (2012). "Kariyer Dünyası"), yoluyla yapılan araştırmalarda, kuruluştaki iç rekabetin, halihazırdaki organizasyon yapısı, örgüt kültürü ve müşteri odaklı duruş ile etkileşim içinde olduğunu göstermiştir.

Bu etkileşim sürecinde oluşan durum, bir organizasyonun uzun yıllar boyunca ayakta kalmasını sağlayan faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak bu süreçte İç rekabet her zaman olumlu sonuçlanmayabilmektedir. Bazen

gerilimli bir ortama dönüşmesi gibi sonuçların ortaya çıkma olasılığı da bulunmaktadır.

Dolayısı ile işletmeler Ancak iç ve dış dünyasında var olabilmek için verdiği mücadeleler sırasında gerek işbirliği ve gerekse çatışma süreçlerinin devamında edinilen tecrübelerden üretilebilen, stratejilerle öngörülebilir bulunabilirler. Sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak elde ettiği sonuçlarla yeni bilgilerin elde edilebilmesiyle ve çevreye uyum için kullanılabilirliğiyle gelişimlerini hızlandırabilirler.

Olumlu iç müşteri rekabetinin amacı genellikle şirket içindeki bireyler, departmanlar vb. arasında kazanmaktır. İç Müşteri Rekabetinin amacı müşterileri memnun etmektir ve bu bir şirket içi rekabettir. Gözden kaçırılan iç müşteri rekabeti mekanizmasına odaklanılmakta ve iç müşteri rekabetini teşvik edecek mekanizmaların incelenmesi sonucunda:

a- Psikoloji ve sosyolojide incelenen iç müşteri rekabetine odaklanma kendi içinde işletme yönetiminden biraz farklıdır. İşletme yönetiminin riskleri kendi alanında incelenmiştir,

b- Farklı ölçek ve türde çok sayıda iç müşteri rekabetinin olduğunu ve bunların kombinasyonunun organizasyonda bilgi yaratılmasını ve doğru iletimini yönlendirdiğini doğrulayabiliriz,

c- İç Müşteri Rekabetini dahil etmek de risklerle doludur. Eğer iç müşteri rekabeti çok ileri giderse, müşterileri göz ardı eden bir anlayışla yalnızca kişisel kar peşinde koşmaya yol açabilir. Bu arayış, olumsuz etkiye sahip olarak organizasyon olarak birlik duygusunun hissedilmesini zorlaştırmaktadır,

d- Uzun ömürlü şirketlerde yönetimin düşünme ve yönetim felsefesinin eklenmesi içsel rekabet risklerini yani olumsuz yönlerini bastırmış ve ustaca ortaya çıkarmıştır.

Savunma Sanayii Başkanlığı Kurumsal Gelişim ve Yetenek Yönetimi Başkan yardımcısı Prof. Dr. Hakan Karataş, iş ve insan ile ilgili süreci kısa ve öz olarak şöyle özetlemiştir:

İyi yönetebilmenin ön koşulu insanı yönetebilmektir; aksi durum çoğu zaman başarısızlığa mahkumdur. İş insanla yönetin; insanı işle yönetmeyin. İş insanla yönetme, insanı işle yönetmeye tercih edilmelidir. İnsanın işe ihtiyacı olduğu kadar, işinde insana ihtiyacı olduğu farkedilmelidir. İş insanla gelir, insanla gider. İş önceleyen ve insanı önemsemeyen eninde sonunda insana

takılır. İnsanı kazanan işi kazanır; insanı kaybeden işi kaybedebilir. İş büyütürken insanların gözünde küçülmek çok tehlikeli bir sürece işaret eder. İnsanı büyütürken işin büyümesi de büyük nimettir. İş bilgi, insan ilgi ister; ilgili insan ise işi bilgiye boğar. İnsanı işe ve işi insana uyum sağlamak ise büyük beceridir.

7. ÖNERİLER

İzlenen süreçlerin yönelttiği hedefler, organizasyon eksikleri ve donanımsızlığı ve buna ilaveten çalışanların eksiklikleri ve donanımsızlık koşulları altında verimi ve hareket kabiliyeti kısıtlı bulunan işletme ve iş gücünün değerlendirilmesi ile marka güçlendirme, farkındalığı artırma, bağlılığı güçlendirme, şirketin şerefinesine değer kazandırma, yeni işler, değerler ve kazanımlar yaratma, çeşitli strateji ve önlemlerin oluşturulmasının geciktirilmemesi vurgusudur. İş ekosisteminde bir organizasyonun, çalışan bireylerden başlayarak çalışma grupları, işbirlikçi çalışma grupları, ekipler, yüksek performans ekiplerinin, kendilerini güçlendirmesidir. Bireyden başlayarak sürecin sonucunda ekibin başarısı, organizasyonun başarısı sayılacaktır. Bundan dolayı kümülatif bir performans etkinliği için insan faktörünün rolü ve iç müşteri rekabeti yoluyla organizasyonun bir bütün olarak birlikte gelişmesi olgusunun etkili, verimli kullanıma kanalize edilmesi yöntemleriyle yönetim Anlayışının daha da derinleştirilerek içerde ve dışarda marka, imaj ve algı üzerine sürekli iletişim ve etkileşimin artırılması hedeflenmelidir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Bu çalışmanın kazandırılmasında, eğitim seminerleri çalışmalarında ve katılımcı gruplarında desteği geçen Tgl Tet Global Lojistik adına İnsan Kaynakları Müdürü Syn: Levent Umut Verim'e, Sarp İnter Modal Board Member & Cfo Syn: Aykut Karataş'a, Cc Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri'nden Syn: Ceyda Ceyhan'a teşekkür ederim.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı.
- Alonot, İşletme ve işletme yönetimi ders notları, Erişim tarihi: 20.09.2022, <https://alonot.com/kpss-isletme-notlari-temel-kavramlar-ve-isletme-yonetimi>
- Barutçugil İ. (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Campbell, DJ., Furrer, D. M. (1995). Görev Performansının Belirleyicileri Olarak Hedef Belirleme ve rekabet, Organizasyonel Davranış Yayın.
- Cross R., Parker A. (2004). Sosyal Şebekelerin Saklı Gücü, Çev. Ahmet Kardam, Türk Henkel Yayınları, İstanbul.
- CC Eğitim Danışmanlık Hizm. (2022). organizasyonda kurumsal yönetim ve iletişim çalışmaları, seminer, İstanbul.
- Çiçen, Y. B. (2020). Mezo-Kurumlar: Tanım, İşleyiş ve Ekonomideki Önemi, Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 12 (2): 147-160.
- Dinçer, Ö. (1996). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Drucker P. F. (1998). Sonuç İçin Yönetim, Çev. Bülent Toksöz, İnkilap Yayınları, İstanbul.
- Ecevit Satı, Z., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 538-559.
- Eren E., Stratejik Yönetim, Der. Necdet Timur, Tc Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, Eskişehir, 2003.
- Guttman H., Çatışma Yönetimi, Executive Excellence, D., Çev. Günhan Günay, Yıl: 9, Sayı: 97, Nisan 2005.
- Gündüz, E. (2012). Rekabet geriliminin stratejik inovasyona etkisinin farkındalık motivasyon ve yetenek perspektifinde incelenmesi". Doktora Tezi.

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hancıoğlu, Y., Yeşilaydın, G., (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon., Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 29.

Hideichi S. ve Norihisa Y., (2003). (Araştırma Raporu) Takenaka Corporation, Çalışma Makalesi Serisi, No. 03 22.

Hideichi, S., (2008). Bir kuruluşun iç müşteri rekabeti yoluyla sürdürülebilirliği – Takenaka Corporation Örneği, Biwako Keizai Ronshu Cilt 6: 89-108.

Hideichi S., (2013). Risk yönetimindeki değişiklikler-Literatür araştırması vaka çalışması, Cilt 64, Sayı. 2, 135-155.

Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 3, İstanbul.

Kuniko, K., (2011). Stratejik Karar vermede üst yönetimin sezgisel muhakemesi, İş & Muhasebe İncelemesi, Sayı. 8, 29

Kosgep Proje Bilgi Dokümanı, Varlıklar, Kaynaklar, Stratejiler, Riskler, Önlemler, Varsayımlar,
Erişim_tarihi: 30.10.2022, <https://kosgep.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1507-tubitak-kobi-ar-ge-baslangic-destek-programi>

Michael K. ve Kim K., (2004). Do you really need a team, CCL leadership, publishers.

Shuichi S., ve Yuu M., (2017), (Hideichi Sone and Norihisa Yoshimura Araştırma Raporu) Stratejik yönetim ve iç müşteri rekabeti avantajı yoluyla bir organizasyonun hayatta kalması ve Takenaka Corporation örneği, Çalışma Makalesi Serisi No. 03 22.

Tjosvold, D. (1986). İşleri Halletmek İçin Birlikte Çalışmak: Organizasyonel Üretkenlik İçin Yönetmek.

Yazıcı S., Öğrenen Organizasyonlar. Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

Yöneylem Araştırması Ders Notları, Erişim Tarihi: 15.02.2024, Y. İlker Topcu
& Özgür Kabak, web.itu.edu.tr.