

DEĞİŞİM ÇAĞINDA ŞİRKET KÜLTÜRÜ

Dr.Oygur Yamak¹

¹ MÜ İİBF, İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract: Business environments change rapidly and continuously. In fact, change is considered as inevitable for the survival of a company. Otherwise, adapting to changing environments could be a difficult task. To ease this process go smoothly a cultural change must be made in the organization.

I-GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bir takım yönetim ve anlayış değişikliklerini de beraberinde getirmektedir. Teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi, toplumun tüm katmanlarını, tüm kurumlarını ve her türlü değer yargılarını bir anda değiştirebilmektedir. Bu bağlamda, özellikle 1990'lar sonrasında dünyayı bir değişim dünyası olarak görmek yanlış olmaz.

Kuşkusuz, değişim yönetim tarzını da değiştirmektedir. 1990'ların geçerli stratejisi, yenilikçi ve rekabete açık stratejidir. Değişim esnekliğine sahip olmayan şirketlerin pazardaki konumlarını korumaları mümkün olmadığı gibi, bu dönüşümü tamamlamakta geç kalan şirketlerin de, pazardan kısa sürede silinip gitmeleri kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Sürekli oluşan değişimler, yenilikçi pazar sisteminin temel unsuru olmaktadır. Böyle bir sistemde, yenilikler öğretilebilir ve öğrenilebilir olmalıdır. Bu nedenle, daha iyiyi yaratma ve en iyiye ulaşma yeteneği kuruluşun yapısında var olmalıdır. Bu amaçla, kuruluşların

- Sürekli ve düzenli olarak iyileştirmeye ve yeniliklere açık olması,
- Kendi başarısından ve deneyimlerinden yararlanması ve öğrenmesi,
- Düzenli ve sistematik bir süreç olan yenilik getirmeyi öğrenmesi, gerekir. [2,184]

Bunları yerine getirebilmesi için, kuruluşların yeni organizasyon ve yönetim tarzını benimsemeleri gerekir. Bu değişen yönetim anlayışını oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir:

- Müşteri odaklı strateji,
- Fonksiyonlara göre değil, süreçlere göre yönetim,
- Yönetici yerine yönlendirici,
- Dikey yapılanma yerine yatay yapılanma,
- Hiyerarşik kanallar vasıtasıyla değil, doğrudan iletişim (herkesin herkesle haberleşmesi)
- Herkesin kendi işinin sahibi olması (sorumluluk anlayışının geliştirilmesi)
- Yönetime her düzeyde katılım,
- Bilginin herkes tarafından paylaşımı,
- Liderlik anlayışı,
- Ekip çalışması (fonksiyonlar arası küçük, otonom gruplar),
- Ademi merkezîyetçi yaklaşım,
- Orkestra tipi yönetim,
- Uzmanlaşma,

Yenilikçi yapısıyla kuruluş toplumunda sürekli değişim yaratırken, yenilikçi kuruluşun kültürü de toplumu aşmalı ve onun ilerisinde olmalıdır. Geleneksel yapıda, toplumun kültürü kuruluşa egemendir. Kuruluşun kültürü, toplumun kültürüne bağlıdır, ondan etkilenir. Oysa, bilgi toplumunda kuruluşun kültürü toplum kültürünün önünde gitmektedir. [2,185]

II-ŞİRKET KÜLTÜRÜ NEDİR?

Şirket kültürü, kuruluş içinde paylaşılan değerler ve inançlar kümesidir[3]. Şirketi, herkesin ortak paydası olan bu değerler ve inançlar ayakta tutar, yüceltir. Çalışanlar, birbirleriyle aynı dili konuşurlar, birbirlerini

anlarlar, işbirliği ve paylaşma ortamına girerler. Böyle bir ortam, çalışan kişilerin hem iş verimlerinin artması demektir, hem de çalışanların mutluluğunun ön koşuludur. Toplam kalite kültürüne göre, çalışanların mutluluğu sağlanmadan, müşteri mutluluğunun sağlanması mümkün değildir.

Kurumlaşmanın en başta gelen unsuru olan şirket kültürü, kuşkusuz öncelikle kuruluş hedeflerinin ve ilkelerinin belirlenmiş olmasıyla anlam kazanır. Kuruluş hedefleri, açık, net ve anlaşılır bir şekilde tesbit edilmemişse, sağlıklı bir şirket kültürü de oluşamaz.

Şirket kültürü, ister yazılı ister sözlü olsun, kuruluş içinde varolan tüm değer yargularını, davranış biçimlerini ve ilkeleri içerir. Şirketin iş yapma biçiminden tutun, dünya görüşüne kadar tüm inançlarını kapsar. Şirketin geçmişi, geçmişindeki başarıları da şirketin kültürüne yansır. Kuşkusuz, şirket kültürü zaman içinde değişecektir, fakat bir kuruluşun geçmişinden soyutlanması mümkün değildir. 'Geçmiş olmayanın geleceği de olmaz' sözü bu gerçeği çok güzel yansıtmaktadır.

III-DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE ŞİRKET KÜLTÜRÜ

Şirketin rekabet ve pazar koşullarına ayak uydurabilmek için stratejisinde yapacağı değişiklikler, şirket kültüründe de değişmelere yol açar.

Yeniden yapılanmaya giden bir şirkette değişim mühendisliğinin uygulanması, şirketin organizasyon yapısını, iş süreçlerini değiştirdiği gibi kültürünü de değiştirir. [1, 73]

Değişen iş süreçleri, buna uygun kültür değişim programlarıyla desteklenmedikçe, etkili olamaz. Örneğin, teslimatların doğru ve zamanında yapılmasını ilke edinen, iş süreçlerini buna göre tasarlayan bir kargo şirketi, çalışanlar hız ve doğruluğun önemine inanmadıkları sürece başarılı olamaz.

Kültürel değerlere verilen önem, şirket sistemleriyle desteklenmelidir. Ayrıca, yöneticiler, bu değerlere verdikleri önemi davranışlarıyla göstermelidirler. Aksi halde, bu güzel ilkeler kağıt üzerinde kalır.

Çalışanların değer ve inançlarını belirleyen en önemli unsur, organizasyonun yönetim sistemidir. Ücret ödemeleri, terfiler, performans değerlendirmede kullanılan kriterler gibi konular yönetim sisteminde belirlenir.

Değişim mühendisliği, çalışanların patronları için değil, müşterileri için çalıştıklarına inanmaları

gerektiğini vurgular. Bunu, çalışanların daha iyi anlamaları için, ücret ödemelerinin bir kısmının müşteri memnuniyetine bağlı olarak yapılması çalışanların maaşlarıyla müşteri memnuniyeti arasındaki bağı kurabilmelerine yardımcı olur.

Sözgelimi, 'patronu mutlu etmek' şeklindeki eski anlayışın yerini 'müşteri için çalışıyorum, paramu müşteri ödüyor' şeklindeki anlayış almaktadır. Aynı şekilde, 'yapılan her işin bir değeri vardır ve her birey şirket için son derece lüzumlu ve önemlidir' veya 'Yaratılan değer kadar ödeme yapılır, değer yaratmayan işlere veya süreçlere gerek yoktur' gibi anlayışlar toplam kalite kültürünün uzantılarını oluşturur.

IV-SONUÇ

Günümüzün hızla değişen iş ortamında, gerek toplam kalite felsefesini benimsemiş, gerekse daha ileri giderek değişimi tüm boyutları ve tüm sonuçlarıyla uygulayan şirketlerde, şirket kültürünün değişimine gereken önemin verilmesi gerekir. Kapsamlı ve kademeli bir eğitim programı yardımı ile şirketin iş süreçlerinin gerekleri olan değer ve inanç birliğinin tüm şirket çalışanlarında yaratılması zorunludur. Şirket hedeflerine uygun değerler ve inançlar, sağlam ve güçlü bir şirket kültürü oluşturulması için şarttır.

KAYNAKLAR

- [1]. Champy J. ve Hammer, M., *Değişim Mühendisliği: İş Yönetiminde Devrim İçin Bir Manifesto*, Sabah yayınları 1994
- [2]. Erkan, Hüsnü, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, İş Bankası yayını 1994
- [3]. Barutçugil, İsmet Sabit, *İşe Uygun İnsan Değil, Kuruma Uygun İnsan*, Milliyet 5 Mart 1995 s.9