



Değişim Yönetimi Modeli

2022

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Değişim Yönetimi Modeli

Değişim, bir şeyin, mevcut durumdan başka bir biçim veya duruma dönüşmesi, değişim yönetimi ise, iç ve dış paydaşların sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kurumun yönünü, yapısını ve yeteneklerini sürekli iyileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal değişim yönetimi faaliyetleri, kurumun gelecekte kendisini görmek istediği yere ulaşabilmesi ve bu konumda kalıcı olabilmesi için gerekli altyapıyı oluşturmaya odaklanmaktadır.

Kurumlar, her alandaki değişimden farklı ölçüde olsa da etkilenmekte, aynı zamanda kendi iç paydaşlarından gelen değişim talebine yönelik dönüşerek çevresini de etkilemektedir.

Değişim ihtiyacını ortaya çıkaran gerekçeler şöyle özetlenebilir:

1. Küreselleşme

Kurumdan çok uzakta gerçekleşen olayların etkileri, günümüzde geçmişe nazaran daha doğrudan ve anında hissedilmektedir. Bilgiyi üretmenin ve paylaşmanın kolaylaşması ile bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyokültürel bağlamda bireysel ve kurumsal düzeyde bir değişim dalgası dünyayı sarmıştır. Bu durum, kurumların çevre algısının ölçeğini genişletmiş ve çevreye daha dikkatli gözler hale getirmiştir.

2. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde Meydana Gelen Değişimler

Bilgi toplama, saklama ve iletim teknolojilerindeki yeni gelişmeler, kurumların karar verme sürecinde, bilginin analizi, çözümlenmesi ve ondan yararlanılması aşamalarında katkı sağlamaktadır. Değişim sürecinde başarılı olabilmek için değişimi doğru okumak ve veriye dayalı karar verebilmek yöneticilerinin kurumlarını geleceğe taşımada en büyük güçlerinden biridir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hız kesmeyen ilerleme teknoloji transferini kolaylaştırmıştır. İnternetin insan hayatına girişi yeni bir toplumsal dönüşüm yaratacak sonuçlara sebep olmuştur.

3. Toplumsal Dönüşümler

Toplumsal dönüşümler kurumun hem iç hem de dış paydaş beklentilerini doğrudan etkilediğinden kurumlar tarafından göz ardı edilemeyecek bir değişim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İnsanın toprağı işlemeyi başlaması köklü değişimleri beraberinde getirmiş, buhar gücünden yararlanılması ile de tarım toplumu yerini sanayi toplumuna bırakmıştır. Bilgi düzeyi artan paydaşların kurumlardan beklentileri de değişmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda, hedef kitlelerinin her zaman daha kaliteli, ucuz, yeni ve nitelikli mal ve hizmet beklentisini karşılayabildikleri ölçüde

tercih edilir olacakları bilinmektedir. Bu durum ise değişimin, yöneticilerin gündeminde olmayı sürdürmesine sebep olmaktadır.

4. Kurumsal Gereksinimler

Kurumlar, çevrenin etkisi kadar iç paydaşlarının da yoğun talepleri karşısında değişime ihtiyaç duymaktadır. Verim düşüklüğü, tercih edilme oranının düşmesi, kurum aidiyetinin zayıflaması, çalışanlar arasındaki çatışmalar, kurum çalışanlarının yükselen beklentileri gibi koşullar, kurumları değişikliğe zorlayan unsurlar arasındadır.

Etkinlik, kurumsal hedeflere ulaşma derecesi olarak ifade edilirken verimlilik ise hedef için harcanan kaynaklar ile elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştiremediklerini veya bu doğrultuda kaynaklarını verimli kullanamadıklarını tespit eden kurumlar, değişmeye yönelik bir istek oluşturmaktadır. Kurumlar üzerindeki değişim zorunluluğunun bir başka sebebi de kurumdaki insan kaynağının yaşadığı değişimlerdir. Kurum çalışanlarının yetenek, beceri ve bilgi düzeylerindeki değişim de kurumsal bir değişim ihtiyacını ortaya çıkarabilir. Kurum üst yönetimindeki değişiklikler kurumun vizyonunda, amaçlarında, hedeflerinde, kurum kültüründe ve yönetim anlayışında da değişimlere gidilmesinin önünü açabilir.

Kurumsal değişim sürecinin yönetilmesi günümüz koşullarında artık kurumun hayatta kalabilmesi ve başarı elde edebilmesi için bir gerekliliktir. Kurumsal değişimin amacı sürekli değişen iç ve dış çevre etkilerine karşın kurumun etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır. Bu değişimi başaramayan kurumlar kendi sektörlerindeki sıralamalarını ve paydaşları nezdinde itibarlarını kaybederken çalışan motivasyonlarını da düşürmektedirler. Öte yandan sürekli değişen, öğrenen, gelişen kurumlar, rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir.

Karadeniz Teknik Üniversitesi Değişim Yönetimi Modeli

KTÜ Değişim Yönetimi Modelindeki uygulama adımları üst yönetim liderliğinde aşağıda şemada gösterildiği gibi sürdürülmektedir:

Değişim Yönetimi Modeli

Değişim İhtiyacının Belirlenmesi

01

- Mevzuat zorunlu idari yapılanma
- Kurum tercihlerine göre yapılanma

- Yükseköğretim hedefleri
Nitelikli insan gücü, Ar-Ge, Dijitalleşme, Kalite ,
Sanayi İş Birliği, İstihdama Katkı, Uluslararası tanınırlık
- Çevresel faktörler
- Mevzuat
- Paydaş beklentileri
- Ulusal strateji belgeleri
- Akreditasyon süreçleri/geri bildirimleri

Değişim İçin Organizasyon Yapısı

02

- Hedefler

Değişim Belgesi/Politikası

03

- Neler değişecek?
- Başarı kriterleri
- Uygulamalar
- Bütçe
- Sorumlular

Değişimin Planlanması

04

- Oryantasyon Uygulamaları
- Araştırmacı Oryantasyon Programı
- Kalite Güvence Sistemi Farkındalığı

Değişime Hazırlık

05

- Pilot uygulamalar
- Uygulamalar
- İzleme

Değişimin Uygulanması

06

Sonuçların Değerlendirilmesi Sistemin Kurumsallaştırılması

07

Değişim Yönetiminde 2022 Yılı Uygulamaları

KTÜ, 2019-2023 Stratejik Planında son yılını (2023) tamamlamak üzere olup beş yıllık bir çevrimi kapatacaktır. Bu plan döneminin değerlendirilmesinin yanı sıra Türk Yükseköğretim sisteminin hedefleri, çevresel faktörler, değişen mevzuat, iç ve dış paydaş beklentileri, ulusal strateji belgeleri, kurumsal ve program akreditasyonu sonucunda alınan geri bildirimler hem değişimin ihtiyacının hem de yeni stratejik plan dönemindeki hedeflerin belirlenmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Bu değişimde KTÜ, 2547 sayılı Kanunun zorunlu kıldığı organizasyon yapısının yanı sıra kendi tercihleri doğrultusunda değişime yardımcı olarak yeni yapılar kurmuştur.

2024-2028 Stratejik Planı, güçlü bir durum analizi çalışması ile tüm iç ve dış paydaşların da beklentileri doğrultusunda hazırlanmaktadır.

Değişim yönetiminde değişimin aciliyeti hissini tüm kurum çalışanlarına verebilmek ve gereken farkındalığı oluşturmak için önemli örnek uygulamalar hayata geçirilmiştir. Araştırmacı Oryantasyon Programı kapsamında bizzat Rektör tarafından göreve yeni başlayan KTÜ mensuplarına; kurumun mizyon ve vizyonu, politikaları, hedefleri, araştırma üniversitelerinden neler beklendiği ve kendilerine düşen sorumluluklar anlatılmaktadır. KTÜ'nün yer aldığı Araştırma Üniversiteleri liginde kalıcı olabilmek için hangi alanlarda bir değişimin kaçınılmaz olduğu bu oryantasyon programlarında ifade edilmektedir.

KTÜ'nün uzun bir dönemden beri dahil olduğu ve politika olarak belirlediği akreditasyon süreçleri, değişim süreçlerinde önemli bir yere sahiptir. Bu kapsamda KTÜ, YÖKAK tarafından 2022 yılında beş yıl süreli Tam Akreditasyon belgesi almaya hak kazanmıştır. Program akreditasyon oranı bakımından da devlet üniversiteleri arasında 6. sırada yer almıştır.

KTÜ aynı zamanda performansı ile YÖK tarafından Araştırma Üniversitesi statüsü almıştır. Ancak bu statüyü koruyabilmek ve diğer rakip üniversitelerle yarışabilmek bazı alanlarda değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda; Araştırma Üniversitelerinden Neler Bekleniyor? Adlı bir Eylem Belgesi hazırlanmış ve tüm iç paydaşlarla paylaşılmıştır.

Değişime direnç kaçınılmazdır. KTÜ bu süreçte Rektör ve Rektör Yardımcıları liderliğinde kurum içerisindeki eğitim, farkındalık, motivasyon ve teşvik toplantıları ile bu direnci yönetmektedir. Bireysel değişim olmadan kurumsal değişimin olmayacağı bilinci ile değişimin bireye sunacağı imkanlar, kuruma getireceği ek katkılar ve çalışma şeklinin nasıl etkileneceği bu toplantılarda ifade edilmektedir.

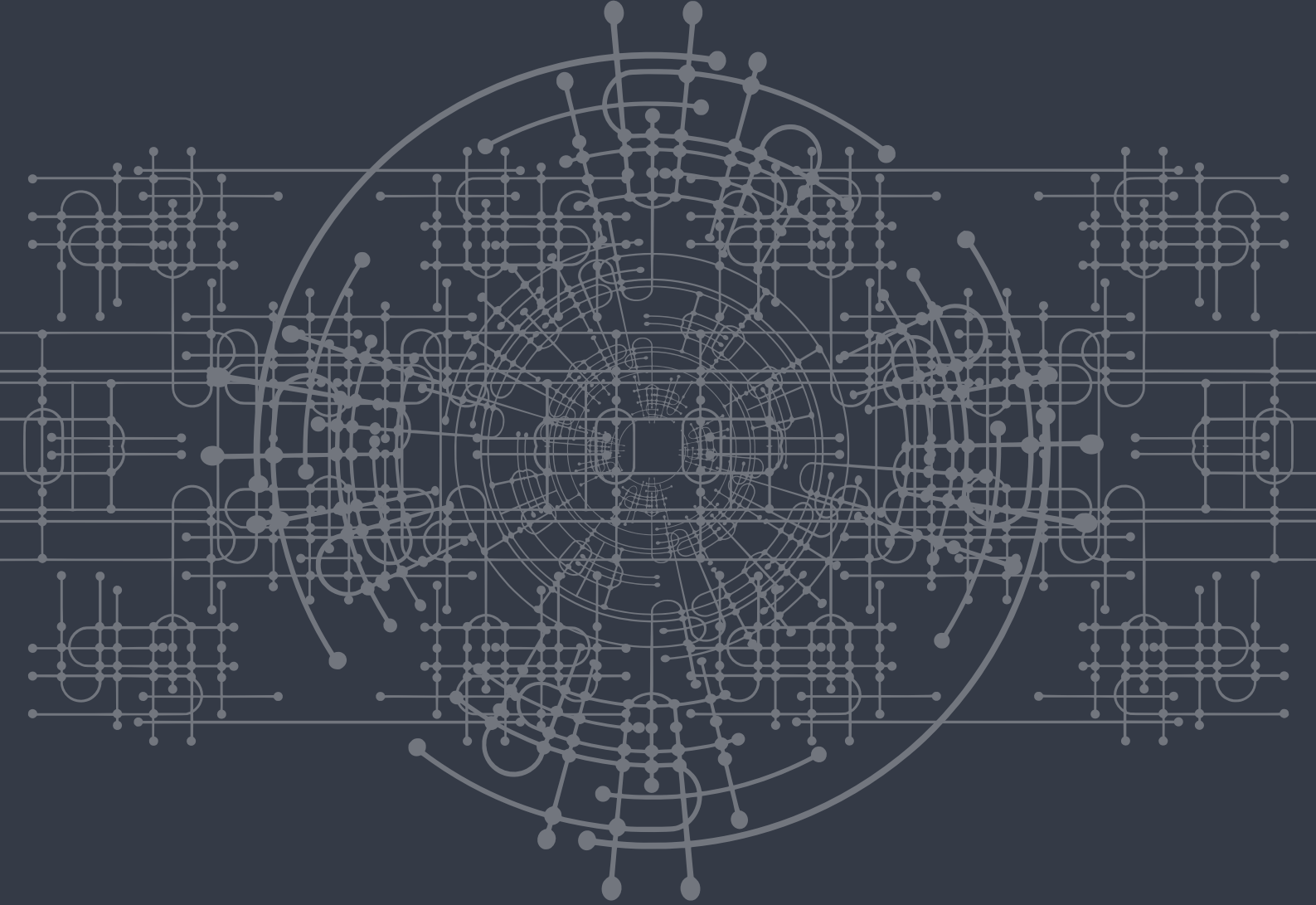
KTÜ, tüm birim yöneticilerine bu değişim sürecinin kendilerine, yardımcılarına ve kurul üyelerine yeni roller ve görevler getireceğini anlatmaktadır. Bu kapsamda yönetici yardımcıları ve yönetim kurulu üyeleri için yeni roller ve sorumluluklar (kişisel verilerin korunmasından, sosyal sorumluluk projelerinden, laboratuvar altyapısından, kalite süreçlerinden sorumlu gibi) tanımlanmıştır.

Her kurumun kurumsal hafızası ile yaşayabileceği bilinmektedir. Bu noktada KTÜ, Rektörlük bünyesinde 2012 yılında Yönetim Bilgi Sistemi Birimi (Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü) kurmuş ve daha sonra bu birimi kendi yazılımı olan Stratejik Plan Bilgi Sistemi ile destekleyerek kurum hafızasını korumuş olup bugün nereden nereye geldiğini izleyebilmektedir. Değişim sürecinin kalıcı olması için çalışanların rutin faaliyetlerinin olması ve bunları sistematik hale getirmeleri sağlanmaktadır. Bu kapsamda göreve yeni başlayan idari personeller başta olmak üzere tüm çalışanlara Kalite Güvence Sistemi adımları ve PUKÖ mantığı ile çalışma alışkanlığı kazandırmak amacıyla oryantasyon programları uygulanmaktadır.

KTÜ'nün değişim modelinde dijital dönüşümün önemli bir yeri vardır. Bu kapsamda kurulan Dijital Dönüşüm Ofisi ile birçok alandaki iş süreçlerinin dijital ortama aktarılması ile veri yönetimi, verimlilik, maliyet ve zaman tasarrufu, gelir artışı, paydaş memnuniyetini konularında iyileştirmeler sağlanmaktadır.

KTÜ'ye özgü bir yapı olan Memur Akademisi idari personelin hem mesleki hem de kişisel gelişimlerini artırma noktasında ihtiyaç duyulan eğitimleri düzenlemektedir. Bu değişim sürecinde eğitim ve farkındalık çalışmaları yüz yüze veya uzaktan eğitim altyapısı üzerinden sürdürülmektedir.

Kalite Güvence Sistemini destekleyen ve bu değişim sürecinde önemli rol üstlenen idari birimlerin modernizasyon süreçleri Genel Sekreterlik Eylem Planları kapsamında devam etmektedir. Bu kapsamda 2022 yılı sonu itibarıyla 5 eylem planı tamamlanmış ve 6. Eylem Planı dönemi başlatılmıştır.



2022

Karadeniz Teknik Üniversitesi
Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü

+90 0462 377 44 01

+90 0462 377 44 45

+90 0462 377 44 86

www.ktu.edu.tr/yonetim

yonetim@ktu.edu.tr