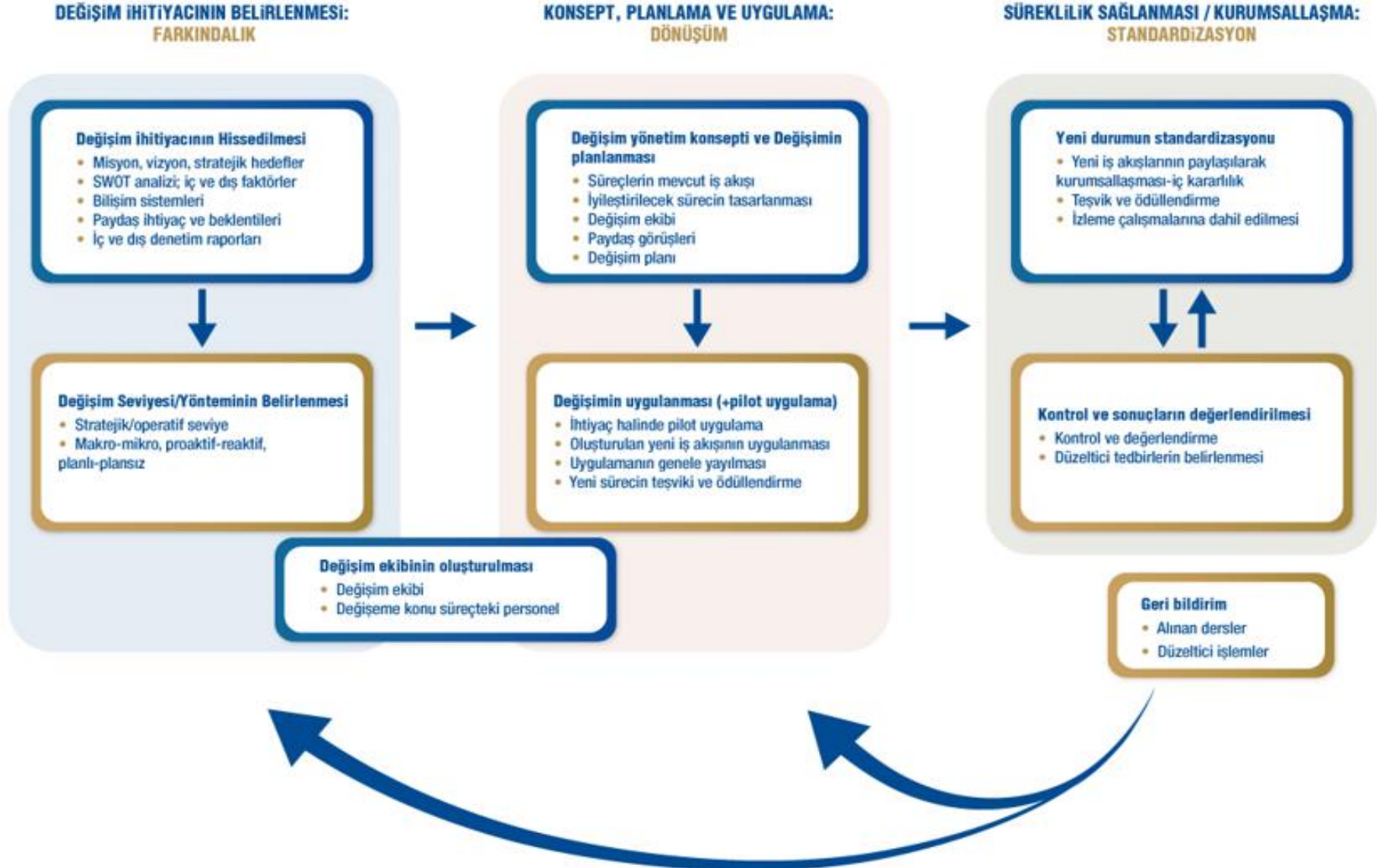


İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ



DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ

İstanbul AREL Üniversitesi Değişim Yönetimi Modeli (Arel Değişim Yönetimi Modeli- ADYM); üniversitenin misyonunu, vizyonunu, stratejik hedeflerini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi kapsamında oluşturulan organizasyon yapısının işleyişini, faaliyetlerin planlanmasını, uygulanmasını, kontrolünü ve geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan düzenlemeleri içeren bütüncül ve süreç odaklı bir sistemdir. ADYM, sürekli iyileştirme ve sürdürülebilirlik ilkesi kapsamında, üniversitenin içinde bulunduğu eğitim ekosisteminin iç ve dış paydaşları ile olan dinamik ilişkisinin üniversitenin amaçlarına ulaşmasındaki etkisini verimlilik ve etkinliğe dönüştürmeyi amaçlamaktadır.

ADYM, farkındalık bilinci, dönüşüm, standardizasyon, kontrol ve alınan dersler olmak üzere 4 aşamadan oluşmaktadır. Proaktif bir yaklaşımla değişim ihtiyacının belirlenmesini içeren farkındalık bilinci; değişimin tasarlanması, planlanması ve uygulanmasını içeren dönüşüm; yeni durumun kurumsallaşması ve sürekliliğinin sağlanmasına yönelik tedbirleri içeren standardizasyon safhaları ile kontrol ve alınan dersleri içeren geri bildirimden oluşan dinamik bir modeldir.

ADYM kapsamında değişim ihtiyacı, misyon, vizyon ve stratejik hedeflerdeki değişiklikler, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerindeki değişiklikler, teknoloji, iş işgücü yapısı, toplumsal yapı, mevzuat gibi çevresel faktörlerdeki değişiklikler olmak üzere iç ve dış harekete geçirici unsurlardan kaynaklanabilmektedir.

ADYM'nde, öz değerlendirme raporları, kurum iç değerlendirme raporları, iç ve dış denetim/değerlendirme raporları ve geri bildirimleri, dilek ve öneri sistemi değişim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan başlıca araçlardır. Bu araçlar ile değişim modelinde süreci başlatan farkındalık bilinci oluşmakta ve çözüme yönelik faaliyetler oluşturulan iş akışları kullanılarak paydaşların görüş ve önerileriyle dönüşüm aşamasını beslemektedir. Kontrol fonksiyonu ile gerçekleşen durumun planlanan ve ihtiyaç olarak tespit edilen amaca uygunluğu denetlenmekte ve sürdürülebilirliğin sağlanması kapsamında süreçler birbiriyle ilişkili olarak kontrolden geçirilerek sonraki değişim yönetim uygulamalarında kullanılmak üzere raporlama sistemi ile alınan dersler olarak kurum hafızasına kaydedilmektedir.

AŞAMA 1- Değişim İhtiyacının Belirlenmesi: Farkındalık Bilinci

1. Değişim ihtiyacının hissedilmesi:

Değişime zorlayıcı güçler kurum içinden ve dış çevreden kaynaklanan ve aşağıda sıralanan faktörlerden oluşmaktadır:

- Üniversitemizin misyon ve vizyonundaki değişiklikler
- Üniversitemizin stratejik hedeflerindeki değişiklikler
- Üniversitemizin coğrafi konum kapsamında yerleşkelerinde fiziksel değişiklikler
- Üniversitemizin bilgi sistemlerindeki değişiklikler
- Öğrenciler, akademik ve idari personel, mezunlar, sektör temsilcileri, eğitim sisteminde yer alan kurum ve kuruluş temsilcileri gibi iç ve dış paydaşların ihtiyaç ve beklentileri
- Kurum iç değerlendirme raporu, YÖKAK geri bildirim raporu, YÖKAK izleme raporu, program özdeğerlendirme raporu, stratejik hedef planı raporu, iç ve dış denetim/değerlendirme raporları
- YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporu, Ulusal ve Uluslararası Derecelendirme sistemleri

Bu faktörlerin kurum kalite komisyonu tarafından PUKÖ döngüsü çerçevesinde izleme ve raporlama uygulamaları ve yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar ile sistematik bir şekilde kontrol edilerek

değişim ihtiyacının ortaya koyulması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar Stratejik Planlama Müdürlüğü tarafından değerlendirilerek sonuç raporu Kalite Komisyonuna sunulur.

2. Değişimin seviyesi/yönteminin belirlenmesi:

Kurum işleyiş ve organizasyon yapısında değişim yapılması ihtiyacının; değişimin seviyesi, yöntemi, kapsamı ve süresini içeren süreçlerin somut bir şekilde ortaya koyulması ve ekte yer alan iş akışına uygun değişim sürecinin başlatılması ve işletilmesi gerekmektedir. Değişim seviyeleri aşağıda sıralanmıştır:

- Üst yönetim kararı gerektiren stratejik hedefler seviyesinde makro, planlı ve proaktif değişim
- Birimler seviyesinde operasyonel aksiyon planları ile yetkili kurul ve makam onayıyla gerçekleştirilen mikro, planlı ve rekatif-proaktif değişim
- Ani gelişen çevresel etkilerden kaynaklanan tüm birimleri veya bir-birkaç birimi ilgilendiren makro/mikro, ani, reaktif ve planlı-plansız değişim
- Gelecek senaryoları kapsamında tüm birimleri veya bir-birkaç birimi ilgilendiren makro/mikro, ani/zamana yayılmış, proaktif/reaktif ve planlı/plansız değişim

3. Değişim ekibinin oluşturulması:

Üst yönetim seviyesinde değişim planlı bir faaliyet olarak ele alınmaktadır. Değişim sürecinde kurumsal süreç ve faaliyetlerin planlanıp yürütülmesini sağlayacak bir değişim ekibinin oluşturulması, Kalite Komisyonu'nun önerisi ve Rektörlük onayı ile belirlenmektedir. Değişim ekibinin çalışmaları, değişim konusu ve değişim süreci ile sınırlandırılmıştır. Değişim ekibi, planlama ve yürütülecek değişim faaliyetlerine ilişkin üst yönetimi ve değişimi uygulayacak birimleri bilgilendirir. Değişim ekibi, değişimle ilgili her konuda yönetime ve uygulayıcılara yardımcı olur. Değişim ekibi organizasyon yapısı, teknoloji, fiziksel düzen ve çalışma yöntemleri gibi alanlarda değişimin sorunsuz gerçekleşmesi için stratejik seviyede makro değişim faaliyetlerini yürütür, operasyonel seviyede ise değişimi gerçekleştiren birime rehberlik yapar. Değişim ekibinin oluşumu ve rolü, değişimin seviyesinin stratejik veya rutin işler olmasına göre aşağıdaki gibi şekillenmektedir:

- Stratejik seviyede planlı ve makro değişimler için bir değişim koordinatörü (değişim ajanı-kurum içinden ve/veya dışından), ilgisine göre fonksiyonel alan, ilgili birim ve etkileşim içinde olunan süreç yöneticilerinin katılımıyla değişim ekibi oluşturulması
- PUKÖ kapsamında rutin faaliyetlerde ortaya çıkan değişim ihtiyaçları için ilgili sürecin yer aldığı ve varsa etkileşim içinde olduğu birimde görevli personele değişim yönetim süreci konusunda rehberlik desteği verilerek bu birimlerde görevli personel tarafından değişim sürecinin yürütülmesi

AŞAMA 2- Konsept, Planlama ve Uygulama: Dönüşüm

4. Değişim yönetim konsepti ve değişimin planlanması:

Değişim yönetiminin süreç odaklı gerçekleştirilmesi kapsamında amaç, eylem, kaynak ve zaman planlamasının proje yaklaşımı ile ele alınarak tasarlanması, dengeli bir amaç eylem ilişkisini içeren kaynak ve zaman çizelgesinin değişim ekibi ve ilgili paydaşların katılımı ile oluşturulması sağlanmalıdır. Bu safhada toplanan bilgiler analiz edilmekte, sonuçları sentezlenerek, değişim için olası eylem planları hazırlanmaktadır. Değişim yönetimi planlama aşamaları aşağıda listelenmiştir:

- Kalite güvence çalışmaları kapsamında belirlenen iş akışları kullanılarak değişime konu süreçlerin mevcut halinin belirlenmesi
- İyileştirilecek duruma ilişkin süreçlerin tasarlanması

- Stratejik seviyede makro değişim için değişim ekibinin oluşturulması ve operasyonel seviyede mikro değişimler için ilgili birimlerde görevli personel arasından değişim süreç sorumlusunun belirlenmesi ve yayımlanması
- Değiştirilen süreçlerin yeni haline ilişkin iş akışı, norm ve standartların belirlenmesi
- Değişimden etkilenen ve etkileyen paydaşların belirlenmesi ve değişim faaliyetlerinin bu paydaşlarla koordinasyonu
- Değişime konu süreçlerin iyileştirilmesi kapsamında stratejik hedeflerle uyumlu ölçülebilir ve nesnel amacın belirlenmesi, değişim sonrası için organizasyon yapısının oluşturulması, faaliyetlerin ve bu faaliyetler için gerekli zaman çizelgesi ile kaynak planlamasının yapılması

5. Değişimin uygulanması (+pilot uygulama):

Değiştirilmesi planlanan yeni norm, standart ve iş akışı oluşturulan süreçler, ihtiyaç olması halinde pilot uygulama sonrasında veya özellikle mikro seviyede değiştirilen yeni süreç ve faaliyetler direkt olarak uygulamaya geçirilmektedir. Değişimin uygulama aşamaları aşağıda listelenmiştir:

- Değiştirilmesi amaçlanan sürecin yeni iş akışının oluşturularak uygulanması
- Geçiş süreci gerektiren alanlarda ve birden fazla birimi veya faaliyet alanını ilgilendiren makro değişim uygulamalarında ihtiyaç durumuna göre yapılacak risk analizine bağlı olarak pilot uygulama yapılması
- Yeni iş akışının paylaşılması ve uygulamanın genele yayılması
- Yeni standarda ve iş akışına göre yürütülen faaliyetlerin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi

AŞAMA 3- Süreklilik sağlanması/kurumsallaşma: Standardizasyon

6. Yeni durumun standardizasyonu:

Kontrol ve değerlendirme sonrasında belirlenen amaca uygun olduğu değerlendirilen yeni durumun standardizasyonu ile devamlılığını sağlayacak şekilde faaliyetlerin yürütülmesinde yeni oluşturulan iş akışlarının kararlılığının sağlanması gerekmektedir. Bu sayede kalıcılık ve sürdürülebilirlik sağlanmaktadır. Yeni durumun standardizasyonu için aşağıda verilen unsurlara göre değişim yönetimi yürütülmelidir:

- Değişim sonrası ulaşılan yeni duruma ilişkin süreç iş akışları, normlar ve faaliyetlerin standardizasyonu amacıyla iş akışlarının paylaşılması ve yayılması
- Yeni iş akışı, norm ve standartlara uygun yürütülen faaliyetlerin ödüllendirilmesi
- Yeni oluşturulan iş akışlarının izleme çalışmalarına dahil edilmesi

AŞAMA 4- Kontrol ve Alınan Dersler

7. Kontrol ve sonuçların değerlendirilmesi:

Değerlendirme aşamasında eylem planının başarı durumu ve eksiklikleri paydaş görüşü de dikkate alınarak tespit edilmektedir. Değerlendirme aşamasında elde edilen veriler, alınan derslerin de raporlanması sayesinde yeni değişim süreçlerinin tasarlanmasına ve stratejiler geliştirilmesine kaynak oluşturmaktadır. Kontrol ve ders çıkarma aşamasında gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda listelenmiştir:

- Sonuçlara ilişkin verilerin toplanması ve değişim öncesi ile karşılaştırılması
- Planlanan ile gerçekleşen durumun aynı olup olmadığının kontrolü ve düzeltilmesi için gerekli iyileştirmenin yapılabilmesi için varsa farklılıkların tespit edilmesi
- Performans göstergelerinin belirlenmesi ve sürekli olarak izlenmesi yoluyla düzeltici tedbirlerin hızla alınması

8. Geri bildirim ve alınan dersler:

Geribildirim aşamasında tasarım, planlama ve uygulama safhalarındaki tespitler ve düzeltici işlemler sonraki değişim uygulamalarında kullanılmak üzere alınan ders kapsamında kayıt altına alınmaktadır. Sürecin değerlendirmesi sonucunda düzeltici işlem gerekmesi ve sonraki değişim süreçlerine yönelik olarak yürütülecek faaliyetler aşağıda listelenmiştir:

- Sonuçlara ilişkin verilerin toplanması ve değişim öncesi ile karşılaştırılması
- Değişimi gerçekleştiren kişi veya birim tarafından değişim sürecinde yürütülen faaliyetler ve sonuçlarına ilişkin ilgililer ve değişim ekibine geri bildirimde bulunulması
- Planlanan ile gerçekleşen durumun aynı olup olmadığının kontrolü ve farklılıkların tespit edilmesi ve elde edilen sonuçlarla varsa iyileştirme alanlarının/aksiyonlarının planlanması
- Değişim sürecinde yapılan olumlu ve olumsuz uygulamaların sonraki değişim süreçlerinde kullanılmak üzere alınan dersler kapsamında kayıt altına alınması.