

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

146854

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORGANİZASYONLARDA
DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI BOYUTU

GÜREL TÜMER

2501000397

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. TEKİN AKGEYİK

İSTANBUL, 2004

- DÜZELTİLMİŞ TEZ-

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

14629
14684

TEZ ONAYI

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Bilim Dalında 2501000397 numaralı **GÜREL TÜMER**'İN hazırladığı “**ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI BOYUTU**” konulu **YÜKSEK LİSANS / DOKTORA-TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **16.03.2004** Salı günü saat **15.00**'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **...Kabulü...**'ne* **ÖYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI (2)	İMZA
PROF.DR.SEDAT MURAT	Kabul	[Signature]
DOÇ.DR.MUSTAFA DELİCAN	Kabul	[Signature]
DOÇ.DR.TEKİN AKGEYİK	Kabul	[Signature]
DOÇ.DR.AHMET SELAMOĞLU	Kabul	[Signature]
YRD.DOÇ.DR.HALİS YUNUS ERSÖZ	Kabul	[Signature]

ÖZ:

Günümüz dünyasında giderek artan bilgi üretimi ve ileri teknoloji kullanımı, beraberinde küresel pazarlarda artan rekabet ortamını getirmiştir. Teknolojinin sürekli artan hızı, insan yaşamında da hızlı değişimlere sebep olmuş, beklentiler ve hayat tarzları aynı oranda değişmeye başlamıştır. Pazar beklentilerinin ve önceliklerin farklılaşması, daha esnek ve yaratıcı üretim tarzını gündeme getirmektedir. Değişim yaşamın her alanında sürekli bir olgu olduğuna göre, bu hızlı değişimin bir parçası olan organizasyonlar için de yaşam anahtarı, değişime uyum sağlamak ve geleceği önceden planlamak olmaktadır. Bu noktada değişim yönetimi devreye girmekte ve organizasyon bütünsel olarak, değişen çevreye adapte olmaya çalışmaktadır. Değişimin kalbinde ise insan faktörü yer almaktadır. Değişimi gerçekleştirecek olan ve değişimden birinci derecede etkilenecek olan unsur 'insan'dır. Bu noktada temel konusu 'insan' unsuru olan insan kaynakları yönetimi için de yeni açılımlar söz konusu olmaktadır.

ABSTRACT:

In today's world, industrial use of high technologies and improving researches on information technologies are the leading processes which bring out a big challenge between the industries in a globalised market. Everyday processing technologies of today's world, causes some big changes in the lives of people, especially including the life styles and expectations. Change in the market expectations and priorities, forces companies to work on more creative and flexible ways of production. As change is a continuing fact of life and organizations are accepted to be the part of this rat race, the key to survive for today's organizations is to plan the future and to be attuned to change. At this point change management is the subject. By using change management strategies, the organization tries to adapt to eternal process of change including the external and internal environment. At the hearth of change processes lies 'human' factor. Because 'human' is the main factor to manage change and at the same time 'human' is the main factor which is directly affected from change. So at that point there are new opportunities for the human resources management which accepts human as the main factor of its attendance.

Şekiller Listesi.....	V
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL VE ÖRGÜTSEL ANLAMDA DEĞİŞİM

DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI.....	5
1.1. Yönetim ile İlgili Teorilerin Gelişimi.....	5
1.1.1. Yönetim Anlayışında Değişim Süreci.....	5
1.1.2. Küreselleşme Kavramı ve Uluslar arası Rekabet.....	6
1.2. Örgütsel Değişim Kavramı ve Değişim Yönetimi.....	8
1.2.1. Örgütsel Değişim Kavramı.....	8
1.2.2. Değişim Yönetimi.....	11
1.2.2.1. Değişimi Yönetme Gereksinimi.....	12
1.2.2.1.1. İç Çevre Faktörleri.....	13
1.2.2.1.2. Dış Çevre Faktörleri.....	14
1.2.2.2. Değişime Uygun Örgüt Yapısı.....	15
1.2.2.3. Değişimi Yönetmede Amaç ve Aşamaların Belirlenmesi.....	17
1.3. Değişimin Türleri.....	22
1.3.1. Toplam Kalite.....	22
1.3.2. Reengineering.....	26
1.3.3. Risk Ortaklığı.....	26
1.3.4. İş Dizaynı.....	27
1.3.5. Değişim Yönetiminin Farklılığı.....	27

İKİNCİ BÖLÜM: DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN SÜREÇLERE UYGULANMASI...29

2.1. Değişim Yönetiminde Aşamalar.....	29
2.1.1. Hazırlık.....	29
2.1.2. Planlama.....	29
2.1.3. Değişimin Dizaynı.....	30
2.1.4. Değerlendirme.....	30
2.2. Yeni Yönetim Modeline Geçiş.....	31
2.2.1. Problem Saptama ve Çözme.....	34
2.2.2. Yeniden Yapılanmada 'Z' Teorisi.....	35
2.3. Planlı Değişim Modelleri.....	37
2.3.1. Denge Modeli.....	37
2.3.2. Organik Değişim Modeli.....	38
2.3.3. Geliştirici Değişim Modeli.....	39
2.3.4. C.E. Bogan ve M.J. English Değişim Süreci Şematiği.....	40
2.4. Örgütsel Değişimin Süreç Modelleri.....	43
2.4.1. Lewin'in Üç Aşamalı modeli.....	43
2.4.1.1. Çözümleme.....	43
2.4.1.2. Değişim.....	44
2.4.1.3. Dondurma.....	44
2.4.2. Eylem Araştırması.....	46
2.4.3. İş Mükemmelliği Modeli.....	48
2.4.3.1. Liderlik Kriterleri.....	50
2.4.3.2. Politika ve Stratejiler.....	51
2.4.3.3. Modelin Çalışanlara Yönelik uygulamaları.....	51
2.5. Değişim Ajanı ve Rolü.....	52

2.5.1. Değişim Ajanı.....	52
2.5.2. Değişim Ajanının Özellikleri.....	54
2.5.3. Değişim Ajanının Seçilmesi.....	54
2.6. Değişime Direnç.....	57
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM.....	61
3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	61
3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	65
3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görevleri.....	67
3.1.2.1. Stratejik Plan ve Politikalar.....	68
3.1.2.2. Operasyonel plan ve Politikalar.....	70
3.2. Değişim ve İnsan Kaynakları.....	72
3.2.1. İnsan Kaynaklarının Değişim Sürecindeki Rolü.....	72
3.2.1.1. İnsan Kaynakları ve Değişime Direncin önlenmesi.....	74
3.2.1.2. Katılım ile Motivasyonun Arttırılması.....	78
3.2.1.3. Motivasyon Sağlamada İnsan Kaynaklarının Rolü.....	80
3.2.1.4. Çalışanların Eğitimi.....	82
3.2.2. Sürekli Gelişimde İnsan Kaynaklarının Sorumlulukları.....	84
3.2.3. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Önemi.....	85
3.2.4. Değişim Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Süreçler Üzerindeki Katılımı ve Etkisi.....	87
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: FLOKSER ŞİRKETLER GRUBU DEĞİŞİM UYGULAMASI.....	90
4.1. Amaç.....	90
4.2. Kapsam.....	90
4.3. Flokser Şirketler Grubu Tanıtımı.....	91
4.4. Flokser 'Gelecek İçin Değişimi Yönetme' Uygulaması.....	92
4.4.1. Hazırlık.....	92
4.4.2. Planlama.....	93
4.4.3. Değişim Süreci ve Kurumsal Sistemler.....	96
4.4.3.1. Kalite Çemberleri.....	96
4.4.3.2. Performans Değerlendirme Sistemi.....	97
4.4.3.3. Kariyer Planlama.....	98
4.4.3.4. Çalışanlar Arası İletişimde Yeni Bir Yaklaşım 3+1 Sistemi.....	98
4.4.3.5. Mükemmelliğin Yeni bir düşünce Düzeyi Yaklaşımı.....	100
4.4.3.6. Etkili Olmanın Alışkanlıkları.....	101
4.4.3.6.1. Birinci Alışkanlık 'Proaktif Olmak'.....	101
4.4.3.6.2. İkinci Alışkanlık 'Sonu Düşünerek İşe Başla'.....	102
4.4.3.6.3. Üçüncü Alışkanlık 'Öncelikli İşleri Öne Al'.....	103
4.4.3.6.4. Dördüncü Alışkanlık 'Kazan Kazan Diye Düşünmek'.....	103
4.4.3.6.5. Beşinci Alışkanlık 'Önce Anlamaya Çalış Sonra Anlaşılımaya'.....	104
4.4.3.6.6. Altıncı Alışkanlık 'Sinerji Yarat'.....	105
4.4.3.6.7. Yedinci Alışkanlık: Dengeli Bir Biçimde Kendini Yenileme İlkeleri.....	106
Sonuç.....	108
Kaynaklar.....	112

ŞEKİLLER

Sayfa no

Şekil 1.1: Yeniden Yapılanma Süreci.....	19
Şekil 1.2: Değişim Yönetimi Aşamaları.....	21
Şekil 1.3: Klasik Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Fark.....	25
Şekil 2.1: Planlanan Değişimde Örgütsel Hedefler.....	33
Şekil 2.2: Değişim Yönetimi Sürecinde Bogan & English'in Yedi Aşaması.....	41
Şekil 2.3: İş Mükemmelliği Modeli.....	49
Şekil 4.1: Radar Mantığı.....	95
Şekil 4.2: Etkili Olmanın Alışkanlıkları.....	100
Şekil 4.3: Kendi Kendini Değerlendirme Seçme Özgürlüğü.....	101
Şekil 4.4: Kişisel Misyon Belirleme.....	102
Şekil 4.5: Kazan/Kazan Yaklaşımı.....	103
Şekil 4.6: Dengeli Biçimde Kendini Yenileme İlkeleri.....	106

GİRİŞ :

Değişim; günümüzde en çok konuşulan konulardan biridir. Özellikle son yıllarda teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi, değişimin hızını da büyük oranda artırırken, teknolojideki bu hızın yansıması insanların yaşam biçimlerinde de görülmüş, değişim; yemek alışkanlıklarından çalışma yaşamına, sosyal ilişkilerden aile hayatına her alanda hissedilir hale gelmiştir. Her şey değişmektedir. Gelişme ve ilerleme oldukça, değişimden söz etmemek düşünülemez. Değişim olgusu o kadar geniş kapsamlı bir konudur ki yalnız değişim üzerine bir araştırma yapmak, kuşkusuz bir çok disiplini kapsayacak bir çalışmayı gerektirmektedir.

Değişimin ekonomik, kültürel, politik ve sosyal boyutlarda ele alınabilmesi mümkündür. Değişim olgusundan bahsedildiğinde, bunun insanların yaşam biçimlerine yansıması tek bir alanda olmamaktadır. Bu nedenle değişimi çok yönlü ve geniş kapsamlı bir konu olarak değerlendirmek ve her yönü ile etkilerini araştırmak gerekmektedir.

Değişim yönetimi ve insan kaynakları boyutu konulu bu tez çalışmasında değişim, mal ve hizmet üreten işletmelere ve onların yönetim stratejilerine etkileri açısından ele alınmıştır. Kuşkusuz toplumsal dinamiğin parçaları olarak görülmesi gereken mal ve hizmet üreten işletmelerin, bütün dış çevrelerini kapsayan hızlı değişime kayıtsız kalmaları mümkün değildir. Organizasyonlar dışa açık yapılardır, değişime ayak uyduramamak; beklentilerin uzağında kalmak ve yaşam damarlarından kopmak anlamına gelir.

Özellikle günümüzün rekabet koşulları içerisinde organizasyonlar için değişime açık olmak, sürekli gelişme ve yenilenme üzerine kurulu bulunan yeni uluslar arası piyasa düzeninde, yaşam alanı bulabilmek açısından oldukça önemlidir.

Organizasyonlarda değişim bu yaklaşımla ele alındığında, değişimin önemli dinamikleri olarak; sanayileşme, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, artan rekabet ve ürün çeşitliliği, müşteri memnuniyetinin artan önemi gibi konular öncelikle incelenmesi gereken başlıklar olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde teknolojinin sürekli gelişen ve ileriye dönük olarak da giderek artan değişim hızı, yeni imkanları ve bu imkanlarla beraber de yeniliklere daha duyarlı organizasyon yapılarını gündeme getirmektedir. Haberleşme ve ulaşım imkanlarının büyük

ölçüde artması günümüzde üretimi eş zamanlı olarak dünya geneline yaymakta, aynı zamanda tüketimi de dünya genelinde düşünmeyi zorunlu kılmaktadır. Günümüzde bir firmanın fiyatların düşük olduğu bir 'x' ülkesinden elde ettiği hammaddeyi, işçiliğin ucuz olduğu bir 'y' ülkesinde işleyip, fiyatların ve kar marjının yüksek olduğu kendi vatanında pazarlayabilmesi mümkündür. Anlaşılacağı üzere böylesine bir durum yalnızca teknoloji ve üretim olanaklarındaki bir değişimi anlatmakla kalmamakta ayrıca bu esnek üretim bandının hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülke emek piyasalarına etkisini ve bu emek piyasalarında ortaya çıkardığı zorunlu değişimi de gündeme getirmektedir.

Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı; sanayileşme sonrası giderek artan bir hızla gelişen teknolojinin, en büyük dinamiklerinden biri olarak desteklediği değişim olgusunu değerlendirmek, küreselleşme ve artan rekabet ortamı ile birlikte; ürün çeşitliliğinin, müşteri ilişkilerinin ön plana çıktığı günümüz piyasalarında, organizasyonlar açısından önemini ortaya koymak, değişimin emek faktörü üzerindeki etkisini inceleyerek değişim yönetimi uygulamalarında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemek şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Birinci bölümde genel olarak değişim olgusu ve ifade ettiği anlam üzerinde durulmuştur. Son dönemde yaşanmakta olan değişim süreci değerlendirilmiş; nelerin değiştiği ve değişimin yönetim anlayışına etkileri ele alınmıştır. Organizasyonlar açısından değişime duyulan ihtiyacı ortaya çıkaran sebepler üzerinde durulmuş, rekabetçi ve yenilikçi günümüz piyasalarında değişimin ifade ettiği anlam açıklanmıştır. Organizasyonların yönetim faaliyetlerinde birinci konu olan değişim olgusunun beraberinde getirdiği değişim yönetimi kavramı açıklanmış, değişim yönetiminin kapsamı üzerinde durulmuştur. Değişim yönetimi kavramı açıklanırken bilinmesi gereken bazı alt kavramlar başlıklar halinde ele alınmış, bunların açıklaması yapılmıştır. Değişimin, gelişmeyi ve gelişmenin sürekliliğini de kapsayan anlamı üzerinde durulmuştur. Değişime duyulan gereksinimi ve organizasyonu değişime hazırlama aşamalarını içeren bazı modeller açıklanmıştır. Bu aşamalarda genel olarak üzerinde durulan konu, bir durum tespiti yapılması ve değişim faaliyetinin kapsamının belirlenmesi olmaktadır.

İkinci bölümde ise değişim yönetiminin süreçlere uygulanması ve bu konudaki temel prensipler açıklanmıştır. Henüz oldukça yeni bir konu olmasına rağmen dünyada değişim yönetimi konusunda çok fazla sayıda çalışma yapılmakta, yeni modeller ve stratejiler ortaya konulmaktadır. Değişim yönetiminin süreçlere uygulanması konusundaki modeller incelendiğinde, farklı boyutlarıyla ele alınmış olsa da belirli temel noktalarda fikir birliği

sağlandığı görülmüştür. Değişim süreçlerinde durum tespiti, planlama, hazırlık ve uygulama aşamaları temel dört basamağı oluştururken, yine sonuçların değerlendirilme aşaması da her modelde mevcuttur. Değişimi uygulayacak olan otoritenin kim olacağı konusunda tartışmalar olduğu görülmüştür. Bu alanda işletme içi liderlikten, değişim ajanlığına, insan kaynakları biriminden, dışarıdan alınacak profesyonel desteğe kadar değişik yöntem ve görüşler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, insan kaynakları yönetiminin ilgi alanı ve organizasyonlardaki değişim uygulamaları çerçevesinde insan kaynaklarının etkinliği konusu ele alınmıştır. Değişim ve insan kaynakları uygulamaları birlikte değerlendirilmiş, değişim yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetiminin oynaması gereken rol incelenmiştir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkan yeni fonksiyonları anlatılmıştır.

Değişim, organizasyon içerisinde insan faktörünü doğrudan ilgilendiren bir konudur. Değişimi planlayan da gerçekleştiren de ‘insan’ dır. Öte yandan değişimi uygulayan ve değişimden en çok etkilenen de yine insan faktörüdür. Değişimi gerçekleştirme aşamasında en önemli konu, değişim faaliyetinin organizasyon bünyesinde anlaşılabilmesi ve kabul görmesidir. Zira çalışanların desteğini alamamış bir değişim faaliyetinde başarı kazanmak mümkün değildir. Çalışanların, değişimin gerekliliği ve getireceği katma değer konusunda bir inanç birliği içerisinde olmaları gerekmektedir. Bununla beraber, değişim sürecine katılım konusu gündeme gelecek, çalışanların her aşamadaki katılımı ve gayretiyle değişim süreci etkin bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. İşte bu katılım ve motivasyonun sağlanmasında en büyük görev insan kaynakları yönetimine düşmektedir. Çünkü organizasyon içerisinde çalışanlarla ilgili verileri elinde bulunduran ve temel konusu insan olan yegane birim insan kaynakları yönetimidir. Kuşkusuz katılım ve motivasyonun sağlanması konusunda başarı için, insan kaynaklarının değişimin planlanmasından uygulanmasına her safhada etkin rol alması gerekmektedir. Konuya sürecin en başından itibaren dahil olması gereken bir birim olan insan kaynaklarının değişim sürecindeki etkinliği bununla sınırlı kalmamaktadır. Değişime direncin önlenmesi konusu da en az katılımın sağlanması kadar önemlidir. Değişime her zaman bir direnç olması söz konusudur. Bu direnç çok güçlü yahut zayıf olabilir. Direncin zayıf olması, çok nazik bir süreç olan değişim sürecinde organizasyon içerisindeki bölünmeleri engelleyecektir. Değişim, toplu hareket ile başarılabilecek bir faaliyettir. Değişime direncin önlenmesi konusunda insan kaynakları yönetimine düşen görev ve insan kaynakları yönetiminin bu konudaki faaliyetleri, detaylı olarak incelenmiş ve açıklanmıştır.

Değişim yönetimi ve insan kaynakları boyutu konulu çalışma, bir uygulama ile son bulmaktadır. Ülkemizden bir örnek uygulama olan Flokser Group değişim yönetimi uygulaması, dünyada yapılan uygulamalara benzer nitelikte, işletmenin uzun vadeli gelecek hedefleri doğrultusunda planlı bir şekilde gerçekleştirilmiş bir değişim uygulaması olması açısından önemli bir örnektir. Öncelikle gerçekleştirilmiş olan değişim faaliyeti insan kaynakları yönetimi tarafından planlanmış ve organize edilmiştir. Bu faaliyet içerisinde bir model benimsenmiş ve bu model doğrultusunda işletme imkanları yeniden dizayn edilmiştir. Bu aşamada görülmektedir ki gerçekleştirilen faaliyetlerin büyük kısmı insan faktörüne yönelik olmaktadır. Çalışanlara değişim sürecine adapte olmada ve yeni organizasyon modeline uyum sağlamada yardımcı olacak ve onların daha etkin ve verimli olmalarını sağlayacak bir takım alışkanlıklar üzerinde durulmuştur. Modelin temel bir unsuru olarak bu alışkanlıklar konusu çalışanlara benimsetilmiştir. Bu aşamada takım çalışmasına ve değişimi birlikte gerçekleştirmeye yönelik olarak planlanmış bir süreç göze çarpmaktadır.

Görüldüğü üzere bu çalışmada değişimin gerek teorik gerekse de pratik modelleri ve uygulamaları bütün boyutlarıyla ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bütün bu modellerde görülmüş olan ortak özellik ise değişimin insan faktörüne bağlı bir süreç olduğu gerçeğidir. Bu tespit değişim yönetimini insan kaynakları boyutu ile değerlendirmenin önemini gözler önüne sermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL VE ÖRGÜTSEL ANLAMDA DEĞİŞİM,

DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1. Yönetim İle İlgili Teorilerin Gelişimi

1.1.1. Yönetim Anlayışında Değişim Süreci

İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlamaları ile birlikte yönetim kavramı da yaşam içerisinde yer almaya başlamıştır. İnsanlar, kendi topluluklarını bir arada tutacak ve bireysel yaşam standardını toplumsal çaba ile yükseltecek idari organizasyon yapıları üzerinde çalışmışlardır. Tarihsel süreç içerisinde gelişmişlik düzeyine ve ortaya çıkan ihtiyaçlara paralel olarak organizasyonların şekli, idari yapıları ve faaliyet alanları değişime uğramakla birlikte, daha iyi ve etkin organizasyona ulaşma çabası sürmüştür.

Günümüze doğru yaklaştığımızda mevcut ticari ve yönetsel sistemlerin ortaya çıkışına zemin hazırlayan bazı dönüm noktaları üzerinde durmakta yarar vardır. 16. Yüzyılda Nicollo Machiavelli örgüt yapısı ile insan unsurunun bağılılığı, büyük çaplı oy birliği ve muvafakat, liderlik ve güçlülük gibi konular üzerinde durmuştur.¹ 18. Yüzyıla gelindiğinde Adam Smith'in çalışmaları yönetim teorilerinde yeni ve önemli açılımlar sağlamıştır. Adam Smith 1776 yılında yayınlanan 'ulusların refahı' adlı eserinde, tarihsel süreç içerisinde işbölümü üzerinde durmuş, üretimde tasarrufun önemini ortaya çıkararak üretimin daha verimli hale getirilmesi çabalarının artmasına çalışmıştır.² Bu gelişmeler birbirini tamamlayan ve destekleyen bir süreç içerisinde daha etkin yönetimin sağlanması konusunda, hem kamusal hem de özel idari yapılar için yeni ufuklar açan bir bilgi birikimi sağlamıştır. Böylelikle yönetim sisteminin temel unsurları ortaya çıkmaya başlamış ve bu temeller üzerinde daha etkin yönetim modelleri oluşturmaya yönelik çalışmalar hız kazanmıştır.

Frederic Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı, Henry Fayol'un yönetim süreci üzerine yaptığı çalışmalar ve Max Weber'in geliştirmiş olduğu bürokratik organizasyon yapısı ile 19. Yüzyıl sonlarında çağdaş yönetim düşüncesinin temelleri atılmıştır.

¹ Antony Jay, *Yönetim ve Machiavelli*, Çev. Oğuz Onaran, Anahtar Kitaplar, İstanbul, 1994, s.10.

² Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya TKY*, Beta Basım AŞ, İstanbul, 2000, s.6.

20. yüzyılın ilk yarısında Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları sırasında elde ettikleri bulgular, bir yandan insan ilişkilerine ve beşeri faktörlerin önemine, öte yandan da çevresel faktörlerin etkilerine dikkatleri çekmiştir. Gelişen yeni akımların ışığı altında 1930'lu yıllarda ABD'de Walter Shewhart istatistiksel kalite kontrolü alanında önemli çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmaları yine ABD'de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın çalışmaları izlemiştir. Bu iki bilim adamı daha sonraları Japonya'ya davet edilmiş ve kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir.

Üretim sürecinde kalite anlayışı, Japonya'da oldukça etkili olmuş ve bu konuda birbiri ardına çalışmalar yapılmıştır. 1960'lı yılların başında Kaoru Ishikawa 'kalite çemberleri ve neden-etki analizleri', Genichi Taguchi ise istatistiksel deney tasarımı ve kalite kayıp fonksiyonu alanında çalışmışlardır. Bu çalışmalar yeni yönetim felsefesinin temel unsurlarından birisinin kalite olduğunu ortaya koymuştur. Konu üzerinde çalışan Japon bilim adamı ve girişimcileri, ileride organizasyon ve üretim alanında önemli gelişmelere zemin oluşturacak olan Japon üretim tarzının hazırlayıcıları olmuşlardır. 1986 yılında; Japonya'da Masaaki Imai'nin, 'Japonya'nın rekabetçi başarısının anahtarı Kaizen' isimli kitabı yayınlanmıştır. Sürekli gelişme anlamına gelen 'Kaizen' prensibi, böylelikle yeni organizasyon yapısının ve yönetim felsefesinin temel kavramlarından biri haline gelmiştir. Sürekli gelişme prensibi, değişim yönetiminin de temel ilkelerinden birisi olarak kabul görmektedir. 1980 ve sonrasındaki dönemde ise organizasyon yönetiminde 'stratejik yönetim felsefesi' gündeme gelmiştir. Daha sonraları bu konu, başarılı organizasyonların temel prensiplerinden biri olmuştur.³

1.1.2. Küreselleşme Kavramı ve Uluslar arası Rekabet

Yönetim alanında son yıllarda en çok gündemde olan konular; 'Değişim', 'Rekabet', 'Belirsizlik' (makro ekonomik göstergelerdeki global değişimlere bağlı olarak) ve 'Kriz' olmaktadır.⁴

Bu zorlukların aşılmasında her geçen gün yeni teori ve varsayımlar üzerinde çalışılmakta ve çeşitli arayışlar içerisine girilmektedir. Bu alanda en çok rağbet gören konu ise 'küreselleşme kavramı' dır. Günümüzde dünya ticareti büyük bir gelişme kaydetmiştir. Ulusal

³ R. Flood, *Beyond TQM Chriter*, J. Wiley&Sons, New York, 1993, s.63.

⁴ M.Hammer & S.Stanton, *The Reengineering Revolution; A Handbook*, Harper Business, New York, 1995, s.84.

ekonomilerin dışa açılması, büyük şirketlerin uluslar arası yapılara yönelmeleri, ulaşım ve iletişimde gerçekleşen teknolojik devrimler, mikro elektronik alanındaki hızlı gelişim, gelişen ve değişen bankacılık faaliyeti sayesinde paranın akışkanlığının ve dolanım hızının artması, üretimin gelişmiş ülke merkezlerinden gelişmekte olan ve az gelişmiş ülke topraklarına kaydırılması, böylelikle ucuz ve bol emek arzından faydalanılırken öte yandan bilerek veya bilmeyerek sebep olunan kültür transferi, çokuluslu şirketlerin pek çok devletin bütçelerini geride bırakan cirolara ulaşmaları ve bu çerçevede oluşan yeni sivil ve siyasi baskı grupları gibi pek çok etken küreselleşme ile birlikte gelişmekte ve bu gelişimi hızlandırmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte günümüzde göz ardı edilemeyecek bir başka gerçek de ortaya çıkmıştır. Bu gerçek ise; artan rekabet ortamıdır. Bahsedilen yenilikçi bir rekabet olup aynı zamanda son derece acımasız bir rekabet ortamıdır. Bu bağlamda öne çıkan faaliyetler; araştırma geliştirme ve bilgi üretimi olurken, aranan çalışan profili ise fikir üreten yenilikçi çalışan profili olmuştur. Rekabetin bu boyutlara ulaşması ise 'üretim bolluğu' ile açıklanabilir. Üretimin dünyanın her noktasına kaydırılarak devam ettirilebilir hale gelişi ve bunu gerçekleştirebilecek güçte büyük çokuluslu şirketlerin ortaya çıkışı, bütün pazarlarda bir kapasite fazlalığını ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucu olarak ise müşteriye geniş tercih imkanı yaratılmış olup bu aşamadan sonra, kendini rakiplerinden hızlı yenilemeyen silineceği bir ortam doğmuştur.

Bütün bu gelişmeler, günümüzde organizasyonları uluslar arası rekabet koşulları içerisinde değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Uluslar arası piyasalarda meydana gelen gelişmeler, beklenmedik krizleri veya finansman zorluklarını beraberinde getirebilmekte, öte yandan uluslar arası rekabet ise, ürün çeşitliliğini ve daha düşük maliyetlerle üretim yapabilmek için yeni teknolojilere yönelmeyi zorunlu kılmaktadır.

Kısacası değişen çevre ve piyasa koşulları organizasyonları ister istemez bu değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Değişimin dışında kalmanın söz konusu olmadığı günümüzde, organizasyonlar kendilerini yeniden yapılandırma ihtiyacı hissetmektedirler.

1.2. Örgütsel Değişim Kavramı ve Değişim Yönetimi

1.2.1. Örgütsel Değişim Kavramı

Bütün canlılar hayatları boyunca doğma, yaşama, büyüme ve ölme süreçlerinden geçerler. Örgütler açısından da durum pek farklı değildir. Bu anlamda örgütleri; ‘yaşayan, gelişen ve sürekli eylem içinde olan organizmalar olarak tanımlamak mümkündür’.⁵

Doğadaki kaynakları verimli şekilde kullanıp toplumun ihtiyaçlarına cevap verecek yararlı ürünler sunan örgütlerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri toplumun bu ürünleri kullanmaktan duyacağı memnuniyet düzeyi ile ilgilidir. Toplumun önüne her zaman marjinal fayda oranı yüksek ürün ve hizmetler ile çıkabilmek ise; toplumun ihtiyaçlarını çok iyi analiz ederek gerçekleşir.

Bununla beraber büyük bir hızla gelişen teknoloji, toplumun yaşayış biçimini, ihtiyaçlarını ve önceliklerini günden güne değiştirmektedir. Toplumun refah düzeyi artmakta, beklenti ve ihtiyaçları farklılaşmaktadır. Artan ürün çeşitliliği ve kıyasıya rekabet ortamı da tüketicinin önündeki seçenekleri arttırmakta, mal ve hizmet üretenler için sürekli gelişmeyi ve bir adım önde olmayı zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla yaşamını sürdürebilmesi, topluma sunacağı mal ve hizmetlerin, toplumun beklentilerini karşılama düzeyine bağlı olan örgütler için de bu değişime ayak uydurmak ve değişmek kaçınılmaz bir zorunluluk olmaktadır.

Bu aşamada örgütsel değişimin anlaşılmasını kolaylaştırmak üzere, örgüt kavramının açıklanması gerekmektedir.

Örgüt; insanların fiziksel araçlarının belirli bir amaca varmak için bir araya getirilmesine ve bu araçların gereken biçimde düzenlenerek kullanılmasına yönelik oluşturulan bir yapıdır.⁶

Sonuçlar ve amaçlar yönü ile örgüt, iş bölümü ve fonksiyonlarına göre bir ayırım yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin rasyonel olarak koordine edilmesidir.⁷

⁵ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.10.

⁶ Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, 8.Baskı, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No:435-668, İstanbul, 1992, s.204.

⁷ Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetiminde Örgüt Yapısı ve Oluşumu*, Kazancı Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.12.

Görüldüğü üzere örgütler insanların gruplar halinde gerçekleştirdikleri, belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş bulunan yapılardır. Hem çevresel faktörler hem de insana yönelik etkileri açısından değişimin örgütleri etkilememesi mümkün değildir.

Örgütler, bünyelerindeki çalışanları ile beraber, toplumdan ayrı olgular değildir. Aksine toplumun bir parçasıdır. Dolayısıyla toplumdaki değişimle birlikte farklılaşan yalnız dış müşterilerin beklenti ve istekleri değil, aynı zamanda örgütleri oluşturan bireylerin, çalışanların beklentileri ve ihtiyaçlarıdır. Bu nedenle örgütlerdeki değişim hem iç hem de dış müşteriyi tatmin etmelidir.

Böylelikle örgütler açısından değişim; örgütlerin yapılarının, yaptıkları işlerin, işlerin yapılma biçimlerinin, işleri yönetme ve değerlendirme sistemlerinin ve çalışanların değer ve inançlarının sürekli bir biçimde değişikliğe uğraması veya uğratılmasıdır.⁸

Örgütsel değişimle anlatılmak istenen; örgüt bünyesindeki geniş çaplı ve büyük bir değişimdir. Yeni bir program uygulamaya koymak, yeni çalışanlar görevlendirmek gibi kısmi değişimler bu başlığa karşılık gelmezler. Ani değişimler genellikle dış etmenlerden kaynaklanan ve planlı olmayan süreçleri ifade ederler. Örgütsel değişim;

planlı bir değişimi ifade etmektedir. Değişim örgütün, gelecek hedefleri doğrultusunda gerekli görülür ve bir program çerçevesinde uygulamaya konulur.

Örgütlerde değişim; tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimi şeklinde tanımlanmaktadır.⁹

Değişim ihtiyacı, kendini çeşitli şekil veya işaretlerle belli eder. Değişim küçük çapta olabileceği gibi, büyük çapta da gerçekleşebilir, işletmenin küçük bir kısmını etkileyebileceği gibi tüm işletmeyi de etkisi altına alabilir. Değişim ihtiyacı; politik, hukuksal, ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel kaynaklı olabilir. Yahut, pazar talebi gibi dışsal etkenlerden doğabilir. Öte yandan tepe yönetim, işgücü, denetimciler, değişen iş değerleri ve sendikalar gibi içsel etkenlerden de olabilir. Dışsal kaynaklar, genellikle daha güçlü taleplere

⁸ Michael Hammer & James Champy, **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1994, s.28.

⁹ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:241, İstanbul, 1990, s.167.

yol açan geniş kapsamlı değişimleri beraberinde getirir ve önceliklerin, yapının ve kaynakların değiştirilmesi konusunda örgütü zorlar.¹⁰

Örgütsel değişim; örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder. Örgütsel değişim olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu olduğu zaman, örgütte düşük verimlilik ve etkinliğe yol açan geleneksel veya eskimiş yöntemlerin, fikirlerin, davranışların, ilişkilerin, malzeme ve makinelerin terk edilerek yerlerine daha verimli ve etkin olan yenilerinin alınması suretiyle örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir artmaya; aksi olursa da örgüt genelinde endişe ve kötümserlik havası yayılmasına neden olarak, verimlilik ve etkinlikte azalmaya ve örgütün dağılması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Örgütsel değişim; yönetimin, personelin işlemlerinde ve ürünlerin kalitesinde bir iyileşme sağlayacak şekilde niteliksel olabileceği gibi, örgütün unsurlarında ve üretim miktarında sayısal bir artış sağlayacak şekilde niceliksel de olabilir.¹¹

Örgütte değişim ihtiyacı ortaya konulduktan ve bu konudaki gereklilik saptandıktan sonra, değişim uygulaması işletme genelinde yahut seçilen pilot bir departmanda ele alınabilmektedir. Ancak her koşulda değişimin etkileri bütün işletme genelinde hissedilmektedir. İşletmeyi değişime zorlayan iç ve dış faktörlerin varlığı çeşitli kaynaklarca ele alınmaktadır ancak son dönemde özellikle üstünde durulan nokta; işletmede değişim faaliyeti için en uygun başlangıç noktasının, işletme içi değerlendirmeler sonucunda ortaya konulan bir olumsuzluk belirtisinin etkileri işletmeyi sarmadan önce; olumsuzluklar, süreci sıkıntıya düşürmeden ele alınacak olan bir değişim faaliyeti olacağıdır.

Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimdir.¹²

¹⁰ Oscar G. Mink, Pieter W. Esterhuysen, Barabara P. Mink, Keith Q. Owen, **Change at Work**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993, s.51.

¹¹ Ülkü Dicle, Atilla Dicle, “Örgütsel Değişim”, **Verimlilik Dergisi**, C.II, sayı 3, Ankara, 1973, s.671.

¹² Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişim**, Ankara Üniv. Yayınları, Ankara, 1979, s.61.

Örgüt kademesindeki değişimlere örnek olarak; büyüme, yönetim felsefesi ve tarzındaki değişimler, örgüt yapısında yönetsel ve operasyona yönelik sistemlerdeki değişimler, toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği gibi yeni stratejilerin uygulanması gösterilebilir. Bu tür etki alanı geniş değişimler, aslında tüm örgüt kültürünü değiştirir.¹³

Organizasyon yapılarını ve bu yapılarda meydana gelebilecek değişimleri dolaylı veya doğrudan bir şekilde etkileyen motivasyon faktörünü ölçmek ve değerlendirmek yorumlamak profesyonel yönetim anlayışını gerektirir. Sonuçta, bu anlayışa bağlı olarak ‘Değişim Yönetimi’ kavramı ortaya çıkmıştır.

1.2.2. Değişim Yönetimi

‘Değişim yönetimi ile ne ifade edildiğini anlamak için üç temel tanımlama yapmak gerekir; değişimi yönetme düşüncesi, profesyonel deneyimlerden yararlanma, bilgi birikimi ve öğrenme başlıkları şunları içermektedir:

Değişimi yönetme düşüncesi : Değişimi yönetme kelimesi aslında iki ayrı anlam içermektedir. Değişimi yönetmenin bir anlamı ; değişiklikleri planlanmış, sistemli

bir şekilde idare etmektir. Değişim organizasyonun içinde ve organizasyon ile birlikte gerçekleşir. Her nasılsa bu değişiklikleri tetikleyici etkenler organizasyon içinden olabileceği gibi çevresel etkilere kaynaklanan dış faktörler de olabilir. Değişimi yönetmenin ikinci bir anlamı ise değişime organizasyon içinde oluşan beklenen ve beklenmedik tepkileri içermektedir.

Profesyonel deneyimlerden yararlanma : Değişim yönetimi için yapılabilecek ikinci önemli tanımlama profesyonel deneyimlerden yararlanması olabilir. Günümüzde bu konu üzerinde çalışan çok sayıda danışmanlık firması dünya genelinde hızlı ve güvenilir hizmet vermektedir. Bu firmaların deneyimlerinden yararlanmak başarıyı kolaylaştıracaktır.

Bilgi birikimi ve öğrenme : Değişim yönetimi düşüncesinden, uygulama aşamasına geçilirken; bu noktada üçüncü bir önemli başlık yer almaktadır. Bütün modeller, metotlar, teknikler, araçlar, donanımlar ve pratikte gerekli olan diğer her şey bu noktada

¹³ Oscar G Mink, A.g.e., s.51.

durmaktadır. Değişim yönetiminin içeriği; psikoloji, sosyoloji, işletme, iktisat, endüstri mühendisliği, sistem mühendisliği, insan ve organizasyon davranışları, örgütsel davranış gibi alanlardan destek görmektedir. Bir çok uygulamacıya göre, değişim yönetimi için gerekli bilginin kaynağı olan bu alanlar aracılığı ile ortaya konan prensipler, genel sistem teorisi (general systems theory) GST olarak adlandırılmaktadır.¹⁴

1.2.2.1. Değişimi Yönetme Gereksinimi

Genellikle örgütsel değişimin sebebi; mevcut örgüt yapısı ve kaynaklarının faaliyetlerinde yetersiz kalmasıdır. Bu yetersizlik örgüt içi faktörlerin yanı sıra örgütün değişen çevresi ile ilgili de olabilir. Örnek olarak; sermaye değişimleri, finansman zorlukları, yeni piyasa ve müşterilere açılma, verimlilikte ve hizmet kalitesinde artışa ihtiyaç duyma gibi konular sayılabilir. Örgütler değişimi, yaşam sürecinde yeni bir basamağa geçmek, aşama atlamak için göze almalıdırlar. Örgütler için değişen dünya ve rekabet koşulları içerisinde değişmeden ayakta durabilmek imkansızdır. Örgütlerde değişim ihtiyacının ortaya çıkışı ve sebepleri hakkında pek çok çalışma yapılmıştır ve halen yapılmaktadır. Öncelikle örgütlerde değişim ihtiyacı nasıl gündeme gelmektedir, bu ihtiyacın hissedilmesine neden olan iç ve dış faktörler neler olabilir bu konu üzerinde durulmalıdır;

Değişim konusunda çalışmalar yapmış olan S.J.Morgan değişim ihtiyacının ortaya çıkabileceği durumları şu şekilde sıralamıştır:¹⁵

- Belirsiz ya da çatışan amaçlar
- Eskime, yarasız hale gelme
- Elastiki olmama
- Yetersiz faaliyetler
- Yenilik yapma kapasitesinin, yaratıcı gücün olmayışı
- Tempo noksanlığı
- Dengesiz büyüme

¹⁴ R. Kleim , I. Ludin , In: **The People Side of Project Management**, Gower Books Inc., England, 1992, s.72.

¹⁵ S.J.Morgan, **Managing Change**, Mc Grow Hill Book Co., New York, 1972, s.4.

Görüldüğü gibi günümüz örgütlerinin piyasa koşulları gereği ortaya çıkan dinamik yapıları, sürekli daha iyiyi aramayı ve değişime duyarlı olmayı gerekli kılmaktadır. Yukarıda sayılmış olan maddeler de göstermektedir ki organizasyonların sürekli dinamik kalmalarını gerekli kılan faktörlerin bir kısmı piyasa koşullarının gerekleri olmakla birlikte bir kısmı da doğrudan işletme içi faktörlerle ilgilidir.

1.2.2.1.1. İç çevre Faktörleri

Örgütleri değişime zorlayan iç çevre faktörlerinden bahsedildiğinde, üzerinde durulması gereken bir konu; örgüt hedeflerindeki değişikliklerden dolayı ortaya çıkan değişim ihtiyacıdır.

Değerlerdeki değişimler hedeflerdeki değişimlere yol gösterdikleri için önemlidirler. Eğer hedefler sabit kalırsa, değerlerdeki değişimler, uygun görünen davranıştaki değişimlere yol gösterir. Yeni hedefler dış kaynaklar tarafından zorunlu hale getirilebilir. Bu noktada ürün güvenlik nitelikleriyle ilgili yasal düzenlemeler örnek olarak verilebilir. Bu hedefler, örgütün kendi misyonunu tekrar tanımlamasıyla geliştirilebilir.¹⁶

Teknolojik Değişim bir diğer önemli faktördür. Örgütün mal ve hizmet üretimini kullanılan bilgi, metot ve makineler açısından ele alırsak, her yeni bilgi ve teknoloji yeni fırsatlar sunduğu gibi yeni problemler de ortaya koyar. Değişim, mevcut teknolojiyi geliştirmek için de bir araç sağlar.

Örgütün insan bölümü değişim baskılarına karşı belki bir süre dayanabilir; ancak makineden oluşan bölümün değişim sürecine direnmesi olanaksızdır. Günümüzde yaşayan bilim adamlarının büyük bir kısmı örgütler için çalışmaktadır. Bu örgütlerdeki oldukça eğitilmiş ve yenilikçi olan bireylerin etkisi üç aşamalıdır. Birincisi bilim adamları ve diğer teknik elemanlar standart bürokratik örgütlere olumsuz bakmaktadır. Örgütün yapı ve kurallarından çok, bilginin gelişmesine daha fazla katkıda bulunurlar. İkincisi bilim adamları tarafından planlanan birçok ürün karmaşık ve bilgi yoğundur. Üçüncüsü insan hatasının en az toleransı ile birlikte üretim yöntemleri ürünler kadar karmaşıktır.¹⁷

¹⁶ Warren B. Brawn, Dennis J. Moberg, **Organization Theory And Management**, John Wiley and Sons Inc, New York, 1980, s.613.

¹⁷ Selami Sargut, “Örgütsel Değişim ve Bürokratik Çelişki”, **Ankara İTİA Dergisi**, C.VI, Sayı 1, Ankara, 1974, s.460.

Örgütü değişime zorlayan diğer bir faktör de büyümedir. Kuruluşundan itibaren belirli bir büyüklüğe ulaşan örgüt için örgütsel değişim artık kaçınılmaz olur. Aksi takdirde örgüt kendinden beklenen fonksiyonları yerine getiremez. İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulması olağandır. Bu arada karar vermede, görgü ve sorumlulukların dağılımında değişimler ortaya çıkabilir. Nitekim, büyük bir gelişme, işletmelerde olup biten her şeyi öğrenmek için gittikçe daha fazla zamana gerek duyan üst düzey yönetimi, genellikle aşırı yorgunluğa iten nedenlerden biridir. Burada, değişen koşullar ve aşırı büyüme karşısında yetki ve sorumlulukları yetersiz kılan orta düzeydeki çalışanlar arasındaki karışıklıkları da belirtmekte yarar vardır. Dolayısıyla, işletmeler belirli bir büyüklüğe kadar mevcut çalışan kadrosu ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise köklü bir örgütsel değişim gereği duymaktadır. Örgütte, eksikliklerin artması ve bu eksikliklerin mevcut yapıyı etkilemesi sonucu yeniden yapılanma isteği ortaya çıkar. Bir çok işletmede görülen ve değişime yol açan eksiklikleri şöyle sıralayabiliriz:¹⁸

Karar vermede ve uygulamada yavaşlık, sık olarak önemli konularda yanlış kararlar verilmesi, yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmamaları, işletmede ekonomik ve teknolojik sorunların ortaya çıkması, örgütsel amaçların belirlenmemesi veya personele iyi aktarılamaması, işgücü dönüşümünün ve iş tatminsizliğinin artması, olumsuz yönde yapılan liderlik.

Örgütlerin bu gibi iç faktörleri tespit etmeleri her zaman kolay olmamaktadır. Çoğu kez dışardan görülebilen aksaklıklar işletme içerisinde aynı şekilde değerlendirilememektedir. Bu nedenle günümüzde değişim konusunda yapılan çalışmalarda özellikle gündeme getirilen bir görüşe göre, işletmede işin yapılışında veya sonuçlarında bir takım aksaklıklar ortaya konuluyorsa, bunun ve değişim çalışmasına yönelik gerekliliğin tespit edilmesi için bir ekip oluşturulmalıdır. Özellikle üzerinde durulan konu ise ekip oluşturulurken işletme dışından profesyonel yardım alınması konusudur. Bu uygulama, söz konusu eksikliği ortadan kaldıracak ve daha objektif bir değerlendirme yapma imkanı sunacaktır.

1.2.2.1.2. Dış Çevre Faktörleri

İşletmenin çevresini oluşturan doğal, toplumsal, hukuki, siyasal ve ekonomik koşulların ortak özellikleri, devamlı değişme ve dalgalanma durumunda bulunmalarıdır. Çevre, devamlı olarak değişen, sabit denge halini koruyamayan hareketli bir ortam şeklinde

¹⁸ H.Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990, s.174.

tanımlanmaktadır. Günümüzde herhangi bir işletme, rekabet özelliklerini koruyarak başarılı olmak istiyorsa, faaliyetlerini bu değişmelere uygun bir biçimde düzenlemek için, çevresel faktörleri hesaba katmak zorundadır. İşletmenin içinde bulunduğu rekabet koşulları, değişen pazar ve müşteri beklentileri, ulusal ve uluslar arası ekonomik konjonktür, siyasi ve politik çevre, pazar koşulları gibi etmenler işletmeyi bu yönde çevreleyen dış faktörlerden bazılarıdır. Gelişen teknolojilerin etkisiyle sürekli değişen çevre, işletmeleri de sürekli değişim içinde olmaya iten en önemli faktördür. Bunlarla birlikte, işgücünün özelliklerinin değişmesi, organizasyonlara giren kişilerin öğrenim seviyesinin devamlı olarak yükselmesi, çalışanların yaptıkları işte eskiye kıyasla devamlı olarak daha fazla bağımsızlık ve karar serbestliği ister hale gelmeleri, emir-komuta zincirine dayanan otoritenin yerini ehliyet ve bilgiye dayanan fonksiyonel otoritelerin almaya başlaması da yine değişimin zorlayıcı faktörleri arasında sıralanabilir.¹⁹

Burada sözü edilen konu esas olarak, işgücünün genel emek piyasası içerisinde niteliklerinin gelişmesi ve emek piyasalarındaki işgücü arzının özelliklerinin farklılaşmasıdır. Günümüz emek piyasalarında bilgi işçileri çoğalmışlardır. Bunlar yüksek nitelikli işgücü sınıfını oluşturmakta olup kendi kariyer hedefleri ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışacakları örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda kendi hedeflerini de gerçekleştirme imkanı bulabilmeyi, kendi nitelik ve kabiliyetlerini daha fazla geliştirme imkanı elde etmeyi beklemektedirler. Dolayısıyla, bu işgücü sınıfı içerisinde yer alan çalışanlar açısından işe motive olmanın tek unsuru ücret değildir. İş tatmini çok daha büyük önem arz etmektedir.

1.2.2.2. Değişime Uygun Örgüt Yapısı

Değişime en uygun örgüt yapısının nasıl olması gerektiği yahut böyle bir yapının mevcut olmasının bir gereklilik olup olmadığı sıkça tartışılmaktadır. Bu konudaki görüşler genel olarak değişim faaliyetinin en etkin olarak uygulanabileceği bir organizasyon yapısı konusunda belirli özellikleri ortaya koymuşlardır.

Değişim şu özellikleri barındıran bir atmosfer içerisinde daha kolay gerçekleşebilir; yeniliklere açık bir yapı, iyi iletişim, açık bir vizyon, iyi liderlik ve eğitimli çalışan profili.²⁰

¹⁹ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1992, s.286.

²⁰ G. Walton & C. Edwards, *Strategic Management of the Electronic Library in the UK Higher Education Sector: Implications of Elib's IMPEL2 Project at the University of Northumbria at Newcastle*, Northumbria Press, England, 2000, s.169-198.

Yukarıdaki bu maddeler Walton ve Edwards tarafından değişimin en başarılı olabileceği örgüt biçimini ortaya koyabilmek için belirlenmiştir. Açık organizasyon yapısı değişimin örgüt içinde kabulünü kolaylaştıracak gibi bu tarz organizasyonlarda yeniliklere olumlu yaklaşılması da bir avantajdır. Değişim uygulamasında başarının bir diğer anahtarı, organizasyon bünyesinde değişime yönelik gerekliliği ve beklentileri iyi anlatabilmektir. Böylesine bir örgütsel değişim aşamasında çalışanların güven duyacağı bir yönetim ve liderlik ise yine çok önemli bir gerekliliktir.

Bu özellikler içerisinde şirket içi iletişimin önemi ise çok büyüktür. Çünkü çalışanlar, verilen kararların arkasındaki düşüncüyü ve mantığı bilmek istemektedirler. Kararların ne amaçla alındığını bilmek çalışanlardaki şüphe ve korkunun önüne geçmektedir.

Değişimin gerçekleşmesinde olumlu etkisi olacak ve süreci hızlandıracak diğer önemli özellikler ise ; değişime inandırılmış çalışanların ortaya koyacak oldukları yaratıcılık, önsezi ve dürüstlüktür.²¹ Majaro, bu özellikleri bünyesinde barındıran organizasyonları yaratıcı organizasyonlar olarak isimlendirmiş ve yaratıcı organizasyonlarla ilgili olarak şu saptamaları yapmıştır ;

- Yaratıcı düşünce ile gelişime katkıda bulunma
- Birbirini etkileyen fikirler üreterek iletişimi canlı tutma
- Yeniliklere açık düzenlemeler , esnek prosedürler.

Bu noktada Japon üretim tarzının önemli bir parçası olan kalite çemberleri aklı gelmektedir. Organizasyon bünyesinde çalışanların katılımını ve süreç üzerindeki etkilerini maksimum düzeyde tutan açık bir yapı kuşkusuz değişimin önündeki engelleri azaltmaktadır. Aynı zamanda personel motivasyonu ve tatminini arttırmakta, işletmeye olan bağlılığı ve ait olma duygusunu üst seviyelere çıkarmaktadır. Öğrenen organizasyon yapıları, çalışanların fikirlerini değerlendirme ve sürece uygulamaya yönelik gelişime açık, dinamik organizasyon yapısını ifade etmekte olup, modern örgütlerde etkinliği ve katılımı arttırmaktadır.

Garvin öğrenen organizasyonların değişimi başarmada önemli bir pay sahibi olduklarını belirtmiştir. Garvin, başarılı değişim yönetimine imkan tanıyan öğrenen organizasyonlara ait beş temel özelliği şöyle sıralamıştır²² ;

²¹ S. Majaro, **The Creative Gap**, Longman Books, London, 1998, s.15-35.

²² D.A. Garvin, "Building a Learning Organization", **Business Credit**, January, New York, 1996, s.19.

Sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar ve yöntemler hakkında deneyim sahibi olma, kendi öz deneyimleri ve geçmişlerinden öğrenme, başkalarının en iyi uygulamaları ve deneyimlerinden öğrenme, bilgiyi kolaylıkla ve etkili olarak bütün organizasyon bünyesine yayabilme.

1.2.2.3. Değişimi Yönetmede Amaç ve Aşamaların Belirlenmesi

Değişim konusunda yapılan pek çok çalışmada, değişim ihtiyacının belirlenmesi ve nelerin nasıl değiştirileceğinin ortaya konması için organizasyonun kendi içinde sorması gerekli sorular üzerinde durulmaktadır. Genel olarak pek çok yönetim uygulamasında gündeme getirilen 5N- 1K modeli değişim uygulamalarında da faydalı olabilmektedir.

Değişim uygulamasında öncelikle cevap aranması beklenen sorular şu şekilde açıklanabilir; 'N' li sorular;

- Değişim nedir?
- Değişim neden gereklidir?
- Değişimle ulaşılmak istenilen nokta nedir?
- Değişim ne zaman gerçekleştirilecektir?
- Değişim nasıl gerçekleştirilecektir?

Yukarıdaki 'N' li sorulara ek olarak cevabı aranması gereken bir de 'K' sorusu mevcuttur.

- Değişimi kim gerçekleştirecektir?

Değişimin öneminin ve gereğinin iyi kavranabilmesi için yukarıdaki 5-N ve 1-K olarak ifade edilen soruların değerlendirmesinin yapılması gereklidir.

‘Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmada başarı için 5-N ve 1-K modelini şöyle açıklayabiliriz;

(1) Ne? : Değişim ve yeniden yapılanmadan önce organizasyonun yapısının ne olduğunu ve ne tür özelliklere sahip olduğunu bilmek gereklidir. Ne türde bir organizasyon

yapısına sahibiz? (Kamu organizasyonu, Özel organizasyon, kar amacı gütmeyen organizasyon vs). Ne tür problemlerle karşı karşıya bulunmaktayız?

(2) Niçin? Neden? : Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmaya neden gerek olduğu iyi bir şekilde ortaya konulmalıdır. Değişime bir ihtiyaç ve zorunluluk söz konusu ise organizasyonda bunun tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından anlaşılması gereklidir.

(3) Ne zaman? : Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmaya ne zaman başlanması gerektiği bir zaman planlaması yapılarak ortaya konulmalıdır. Değişim sürecinde tüm yapılacak işlemlerin bir zaman akım şeması içerisinde gösterilmesi gereklidir.

(4) Nasıl? : Organizasyon içerisinde değişimin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin bir stratejik planlama yapılmalıdır. Stratejik planlama organizasyonun değişim ve yeniden yapılanma ile başarmak istediği ve ulaşmayı hedeflediği amaçları ve bunun nasıl yapılabileceğini ortaya koyan bir planlama aracıdır.

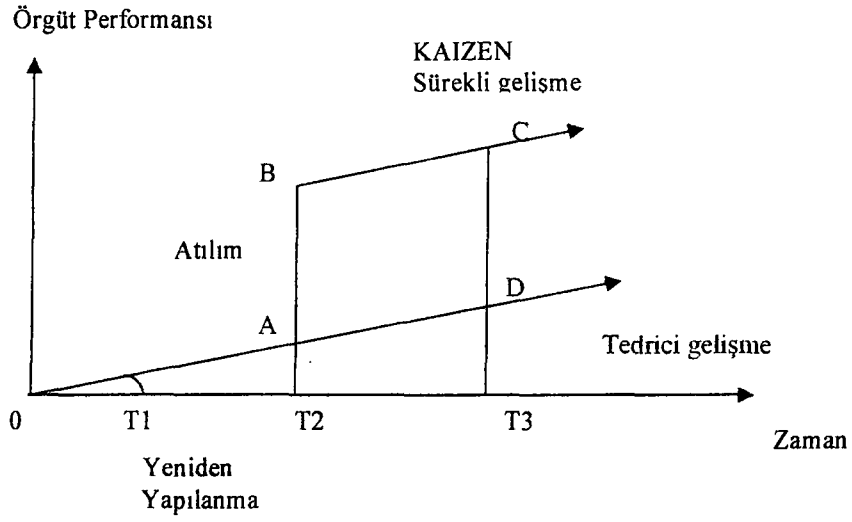
(5) Nereye? : Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanma reformu ile nereye ulaşmak istenildiği öncelikle organizasyonun vizyon bildirisi içerisinde açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Stratejik planlama içerisinde de organizasyonda üstlenilen misyon ile nereye ulaşmak istenildiğinin açık ve anlaşılır olması gereklidir.²³

(6) Kim? : Organizasyonda değişimi kim gerçekleştirecektir.

Değişimin ne olduğu, niçin, ne zaman ve nasıl yapılacağı, kim tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği soruları değişim yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu kavram kısaca yapı, sistem, süreç ve politikalarda hızlı ve radikal değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaştırılması olarak tanımlanabilir. Değişim yönetiminin amacı bir atılım stratejisi ile örgütün performansını arttırmak ve daha sonra sürekli gelişmeyi sağlamaktır. 'Değişim süreci şekil üzerinde daha iyi açıklanabilir :

²³ C. Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Mess Yayınları, No:257, İstanbul, 1998, s.29.

ŞEKİL 1.1: YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ



Kaynak: C. Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, Mess Yayınları, No:257 İstanbul, 1998, s.32

‘Şekilde yatay ekseninde zaman boyutu, dikey ekseninde ise örgüt performansı gösterilmiştir. Değişim gerçekleştirilmediği takdirde tedrici gelişmenin olduğunu varsayalım. Bu durumda örgüt performansında çok az bir gelişme olabilecektir. Oysa, değişim yönetimi uygulandıktan bir süre sonra örgüt performansında bir sıçrama olacaktır. Şekilde T1, değişim yönetiminin başlangıcı olarak gösterilmektedir. T1-T2 döneminde örgütün yapı, sistem ve süreçlerinde yeniden yapılanma söz konusu olmaktadır. Bunun sonucu olarak T2 döneminde örgüt performansında ani bir sıçrama gerçekleşmektedir. Yeniden yapılanma sonucu gerçekleşen bu sıçrama şekilde atılım olarak ifade edilmiştir. Elde edilen bu başarının sürdürülmesi için organizasyonda KAİZEN yönetim felsefesinin benimsenmesi gerekir. Kaizen, Japonca 'sürekli gelişme' yi ifade etmektedir. Değişimin başarıya ulaşması, sürekli gelişmeyi sağlayacak politikaların uygulanmasına bağlıdır’.²⁴

²⁴ C. Aktan, A.g.e., s.32.

Kaizen sözcük anlamı olarak, daha iyiye doğru değişim demektir. Japonca'da kai değişim, zen ise daha iyi anlamına gelir. Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan, sürekli iyiyi aramaya yönelik çabaları ifade eder.²⁵

Burada ifade edilen görüş, günümüzün modern örgüt yapıları içinde yönetim alanında temel alınan bir felsefeyi ifade eder. Sürekli öğrenmeye, çalışanların katılımı ile sürekli yeni fikir ve uygulamalar geliştirmeye; mevcut sorunları süreç içerisinde, sürece dahil olan bireylerin saptamalarıyla ve sorunları çözecek metotlar geliştirip uygulamalarıyla gidermeye imkan sağlayan katılımcı bir yönetim felsefesinin sonucudur. Böylelikle üretim aşamasında sürekli yeni ve pratik çözümler kendiliğinden ortaya çıkmakta, sorunlar süreç bitmeden saptanıp çözülmekte, kalite kontrol süreç içinde sağlanmakta ve sürekli gelişme gerçekleşmektedir. Bu uygulamanın çalışanlar açısından, yapılan işten daha fazla tatmin olma ve iş motivasyonunu arttırma gibi önemli yararları da vardır. Örgüt içinde fikir paylaşımı ve geliştirilmesi sürekli bir beyin fırtınasını canlı tutmak amacıyla, işletme içi kalite çemberleriyle çözümlenmektedir. Sürekli gelişme felsefesi ile varılmak istenen asıl nokta, kaliteyi sürekli hale getirmek ve gelişmeyi de kalite ile beraber sürekli kılmaktır.

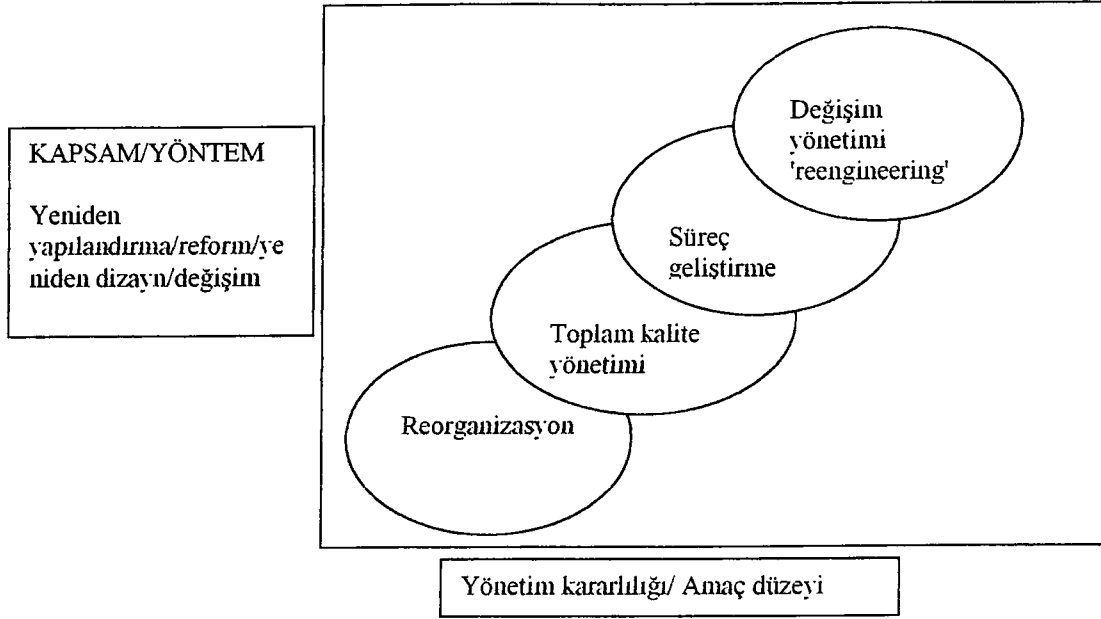
Yeniden yapılandırma ile anlatılmak istenilen çoğunlukla ani ve hızlı bir müdahale olmasına karşın yine de kendi içerisinde uygulanacak bir sürecin sonucudur. A.C.Hyde bu aşamaları yönetimin amaçları doğrultusunda organizasyonu başarıya götürmede gerekli görmüş ve şematik bir düzende açıklamıştır.²⁶ Ortaya konulmuş bulunan bu şematik düzen üzerinde yeniden yapılanma sürecini incelediğimizde, değişim sürecinin birbiriyle bağlantılı ve biri diğerini tamamlayan bir takım uygulamaların, bir bütün olarak başarıyla uygulanması ile etkili olabileceği görülmektedir.

Şekil 1.2 de görüldüğü gibi değişimi yönetmede başlangıç, örgütün yeniden yapılandırılması kararının alınmasıdır. Yeniden yapılandırma hareketinin kapsamı giderek genişletilmekte, örgüt bünyesine yayılmaktadır. Yeniden yapılandırma hareketinin örgüt bünyesine yayılmasında toplam kalite yönetimi uygulamaları köprü görevi görmektedir. Örgüt bünyesinde yönetim ve üretim süreçlerinin farklılaşması ve gelişmesinin ardından değişim gerçekleşmiş olmaktadır. Değişimi yönetme uygulaması hız kazandıkça ve kapsamı genişledikçe yönetimin kararlılık düzeyinin de artması beklenmektedir, aksi durumda başarılı bir sonuç elde edilmesi zorlaşmaktadır

²⁵ Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Yönetim*, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998, s.151.

²⁶ A.C.Hyde, "A Primer on Process Reengineering", *The Public Manager*, Spring 1995, New York, s.56-60

ŞEKİL 1.2: DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMALARI



Kaynak: A.C.Hyde, “A Primer on Process Reengineering”, **The Public Manager**, Spring 1995, New York, s.56.

‘Değişim sürecini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyen bir takım etkenler vardır. Genel olarak değişim kavramını ele aldığımızda bu etkenleri iki ayrı kategoride değerlendirmek mümkündür.

- a) Kişisel birikime, güçlenmeye bağlı süreçler; bunlar büyümeyi yönetir, gelişimin başlamasını ya da ihtiyaca göre devamını sağlar.
- b) Sınırlayıcı süreçler; bunlar büyümeyi yavaşlatır ya da tamamen sona erdirirler.

Örgütler açısından ise değişimin ilk olarak ‘yapı’ kavramı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Peter Senge 1990 yılında yayımladığı ‘Beşinci Disiplin’ isimli kitabında yapı kavramına; organizasyon bünyesindeki ortak çabalardan doğan, sistemli, geri bildirimle dayalı bütünsel bir süreç olarak yaklaşmıştır. Yapıyı; birbirine dayalı, karşılıklı etkileşim yolu ile değiştirilebilecek, bünye içerisindeki faktörlerden birebir etkilenen bir şablonda ele almak mümkündür. İnsanların birbirlerini karşılıklı diyalog yoluyla etkilemeleri, karşılıklı etkileşimden doğan bir yapı ortaya koymaktadır. Normlar, beklentiler bu iletişim dahilinde

oluşur. Yapı en başından bu şekilde kurulmaz. Yapı, insanların karşılıklı tercihleri sonucu zaman içerisinde oluşmuştur.

Yapı bu haliyle ele alındığında, liderlik konusundaki düşünceler, iletişim yolu ile gelişen ve iletişimden doğan etkileşimin sürekli var olduğu bu yapıyı yönlendirecek olan liderin, niteliklerini ortaya koymaktadır. Bu konu bizi 'kahraman-lider' kavramına getirir. Kahraman sözcüğü ile anlatılmak istenen organizasyonu bir bütün olarak peşinden koşturabilecek, insanların inanacakları ve güvenecekleri lider tipidir. Bu durum liderin organizasyon üzerinde kesin hakimiyet kurmasını sağlar.²⁷

Değişim, kişisel gelişme yolu ile gerçekleşmektedir. Bu kişisel gelişim, öğrenme sürecini kapsamaktadır. Değişimi yönetmekte olan lider, değişim konusunda donanımlı olmalıdır. Çünkü örgüt, bütün olarak liderin önderliğinde değişimi yaşamaktadır. Yalnız burada insanların değişim sürecine daha içten katılımını sağlamanın yolunun, değişimi onları birebir ilgilendiren süreçlerden başlatmak olduğu ifade edilebilir.

Organizasyonun yeterli olmadığı durumlarda, bütününün değiştirilmesine yönelik çeşitli yaklaşımları; toplam kalite, re-engineering, risk ortaklığı (joint venture) ve iş dizaynı şeklinde sıralamak mümkündür.²⁸

1.3. Değişimin Türleri

1.3.1. Toplam Kalite

Toplam kalite, kuruluşların maddi ve beşeri kaynaklarını en etkili biçime kullanarak hedeflerine ulaşabilmelerini amaçlayan bir yönetim felsefesi ve bir kurum kültürü olarak tanımlanır. Hedefler kuruluşun yapısı, faaliyet alanları ve yapılan işin doğasına göre değişkenlik gösterir. Tony Marden'e göre toplam kalite yönetimi; sıfır hatayla, kalite şartnamelerine %100 uygunlukta mal ve hizmet üretme, müşteri şikayetlerini tamamen ortadan kaldırma ve müşteri tatmini sağlamak için kalite geliştirme, müteşebbisi faaliyetlerinde motive edici bir güç olarak, kalite, güvenilirlik, hizmet ve parasal değerleri

²⁷ [http:// www.fastcompany.com-inter-change-competiencies01-jwpc/change_management001.htm](http://www.fastcompany.com-inter-change-competiencies01-jwpc/change_management001.htm) 07.03.2002

²⁸ İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993, s.82.

önemseyen kapsamlı bir etkinliğe sahip, müşteriye değer verme konusunda son derece duyarlı ve rekabet değerleri üzerinde yoğunlaşan bir yönetim anlayışıdır.²⁹

Japon veya genel olarak uzak doğu felsefesine göre, hiçbir şey mükemmel değildir. Her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Mükemmele erişme yolunda durmak kabul edilmez, sürekli olarak daha iyiyi arama çabası vardır. Bu anlayış, her şeyde daha iyiye götürülecek bir taraf aranmasını gerektirir. Bu ise, iki önemli ilkeyi gerekli kılar; israfı azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkarmak. İsraf; verimli kullanılmayan kaynakları işaret eder. Gerekli olan kaynak kullanımına karşı çıkılmaz, karşı çıkılan, kaynağın boşa giden kısmıdır.³⁰

Toplam kalite, sürecin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve müşteriye satış sonrası hizmetlerin sunulması için kullanılan sistematik bir yönetimdir, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin yeterince anlaşılması ilkesine dayanır.³¹

Bu tanımlamalardan yola çıkarak denilebilir ki; toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen ve tüm süreçlerin gözden geçirilerek iyileştirilmesini temel alan bir yönetim anlayışıdır. Temel amaç ise; hammadde temininden, tüketiciye ulaşılmasına kadar her aşamada kaliteyi sağlamak ve kaliteyi işletmenin bütününe yaymaktır. Sadece ürün veya servisin kaliteli olması ise yeterli görülmemektedir.

Böylelikle başarılmak istenen; herkesin katılımı sağlanarak kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. Toplam kalite anlayışında önemli bir prensip; üretim sonunda kontrol mekanizması yerine, sorunların üretim aşamasında; çalışanların kalite anlayışına doğrudan katılımı sağlanarak tespiti ve derhal çözülmesidir. Sorunların gizlenmesi yerine ortaya çıkarılması, Japon üretim tarzı ve anlayışında önemli bir hedeftir. Her ortaya çıkan sorun, iyileştirme yapılacak yeni bir alanı gösterir.

²⁹ Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.83.

³⁰ Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998, s.148.

³¹ Muhsin Halis, **A.g.e.**, s.83-84

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaç edinmekte ve tüm personelin katılımına dayanmaktadır.³²

‘Bu konu kapsamında dört temel ilkedен söz edilebilir:

- Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması
- Kuruluştaki herkesin katkı ve sorumluluğunun bulunması
- Departmanların birbirleri için müşteri konumunda olduklarını anlamaları
- Kalite anlayışının bitmeyen bir süreç olması.³³

Kalite anlayışında müşteriden gelecek her istek ve talep, kalitenin ne yönde geliştirileceği, bir sonraki adımın ne olacağı konusunda bir veridir. Kalite anlayışında müşteri istek ve beklentileri, örgütün mal ve hizmet üretim planlarına ve tasarımlarına yön vermekte, ışık tutmaktadır. Kalite, örgüt genelinde her düzeyde tam katılımı ve inançla gerçekleştirilir. Örgüt içerisinde, birbirinden hizmet alan her birim yine birbirinin müşterisidir anlayışı esastır. Üretim bandında her mamulün bir sonraki kullanıcısı aynı zamanda onun örgüt içerisinde ilk müşterisidir. Dolayısıyla her çıktı örgütün bir sonraki bölümü açısından bir girdiye dönüşmekte ve iç müşteri kavramı, böylelikle kalite merkezli üretimin temelini oluşturur hale gelmektedir.

Şekil 3.1 de görüldüğü gibi; toplam kalite yönetimi, klasik yönetim anlayışının aksine müşteriyi ön planda tutan bir üretim tarzını benimsemiştir. Üretim bandı, sürekli değişen müşteri beklentilerine kısa sürede cevap verebilecek esnekliktedir. Müşteri tatmini ve sürekli satış amacı, uzun vadede en önemli hedeftir. Çünkü pazarda kalıcı olabilmenin yolu rekabet ortamında müşteri tercihini iyi değerlendirebilmekten geçmektedir. Bu nedenle stoklar düşük ve üretim esnektir. Satış sonrası hizmet ve destek önemlidir.

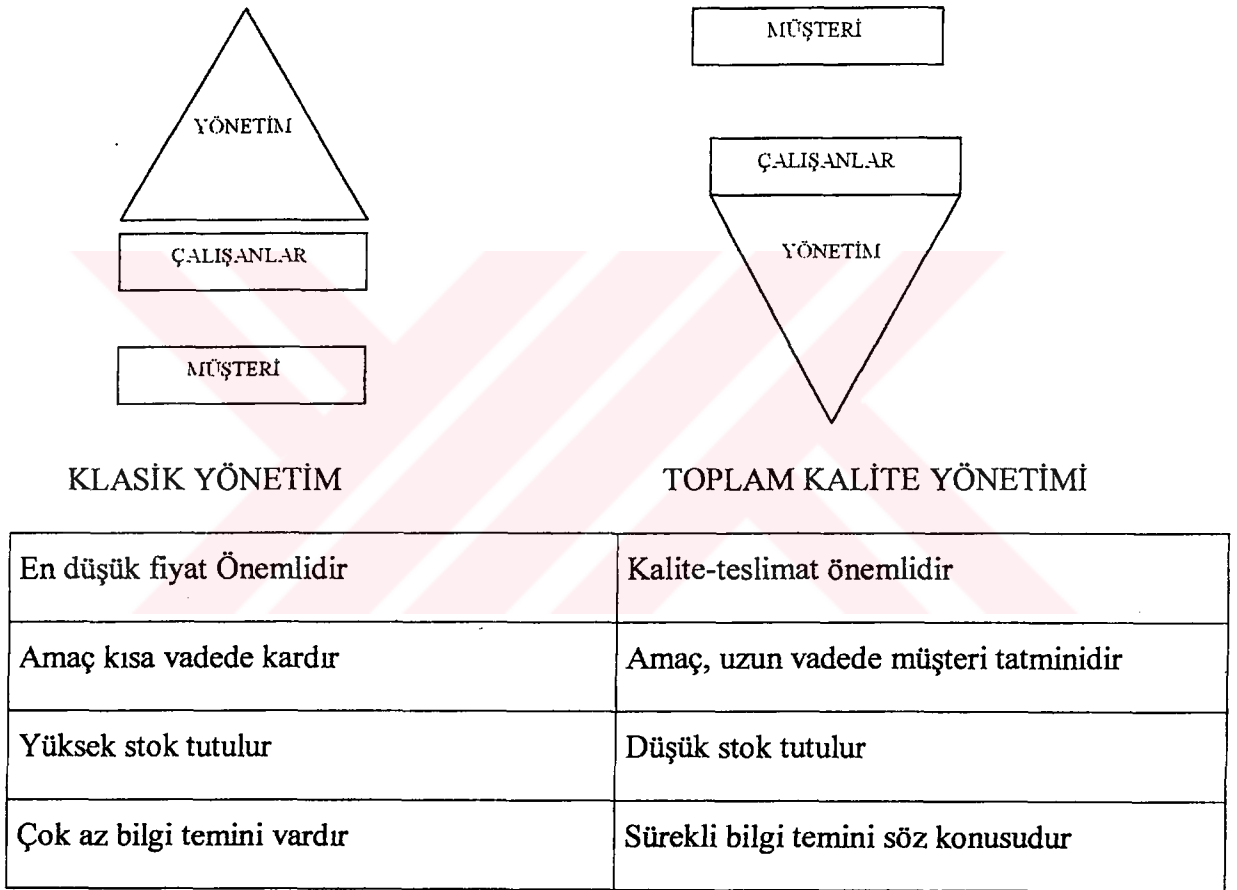
Toplam kalite yönetiminde temel prensipler şu şekilde sıralanabilir; kalite, tüm örgüt bazında ele alınır, kaliteden herkes sorumludur, temel felsefe hata bulma değil, hata

³² İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995, s.29-30.

³³ Muhsin Halis, A.g.e. s.105.

önlemedir, üretimde temel amaç ilk girişimde doğru yapmadır, kalitede temel nokta sürekli geliştirmedir.

ŞEKİL 1.3: KLASİK YÖNETİM İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARK



Kaynak; Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997, s.39

1.3.2. Reengineering

Re-engineering organizasyondaki yönetsel ve teknik bütün süreçlerin, kısacası mevcut sistemin tümüyle ve radikal bir şekilde değiştirilmesi, yeni baştan dizayn edilmesidir.³⁴

‘Değişim mühendisliğinin içerik olarak anlamı aşağıdaki dört madde ile özetlenebilir;

- Mevcut sürecin zayıf yönlerini ve yeni sürecin gerektireceği performansı belirlemek amacıyla eski süreci ve müşterilerin beklentilerini anlamak
- Eski varsayımları yok eden yeni bir süreç tasarımı yapmak
- Yeni süreci inşa etmek. (Sürecin işleyişini tasarlamak, organizasyonun geneli üzerindeki etkilerini tahmin etmek, personel eğitimi, uygun teknik donanımın sağlanması vb.)
- Yeni çalışma ve yaşama stilini kuruma benimsetmek’³⁵

İşletmenin yeniden yapılandırılması gerçekleştirilirken; öncelikle değişim planlanmalıdır. Değişime neden gereksinim duyulduğu iyi belirlenmeli ve bu doğrultuda kapsamlı bir değişim planı oluşturulmalıdır. Örgüt, en geniş haliyle ele alınmalıdır. Mevcut gelişmeler ile geleceğe ait tahminler göz önünde bulundurulmalı, işin ve işletmenin nasıl olması gerektiği kapsamlı olarak tasarlanmalıdır. Yeniden yapılanma stratejisi belirlenirken, gerçekçi ve uygulanabilir planlar yapılmalıdır.

1.3.3. Risk Ortaklığı

Risk Ortaklığında; işletme bünyesindeki, düşük performans gösteren ancak potansiyel olarak ümit vaad etmekte olan birimlerin satılması ile yüksek verimlilik ve kar oranının sağlanmasına yönelik bir uygulama gerçekleştirilmektedir. Böylelikle bir birimi almak isteyen bir işletme, büyük bir risk altına girmeden, o birim hakkında gerekli bilgileri

³⁴ Michael Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev; Sinem Gül, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1994, s.38.

³⁵ Canan Çetin, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.11.

elde etme imkanı bulur. Bu sırada çalışanların yeteneklerinden ve birimin bağlı olduğu eski işletmenin kaynaklarından yararlanır. Böylelikle yeni yatırımdan doğacak olan risk büyük ölçüde azaltılmış olur.

Organizasyonlarda bir birimin satılacağına açıklanması çalışanların kendilerini tehlike altında hissetmelerine yol açar. Oluşan belirsizlik ortamı nedeniyle, mevcut çalışanlar gerçek performanslarını ortaya koyamayabilirler. Örgüt yönetiminin çalışanlarıyla kuracağı doğru diyalog, bu belirsizlik ve endişe ortamının giderilmesi açısından önemlidir.

1.3.4. İş Dizaynı

İş dizaynı, işin yapılmasında uygulanacak yöntemlerde değişiklik yapılmasıdır³⁶. İş verimini arttıran, işlerin daha kolay ve daha az yorucu bir biçimde yapılmasını sağlayan bir yöntemdir. Çalışma ortamının, ast-üst ilişkilerinin ve buna bağlı iletişimin kuvvetli olduğu organizasyonlarda başarılıdır.

İş dizaynında, işlerin yapılması sırasında izlenecek yolların yeniden tasarlanmasında esas amaç, değişikliğin işin başında bulunan personel tarafından gerçekleştirilmesi için uygun ortamın hazırlanmasıdır. Üst yönetimden gelecek bir değişiklik ters tepkiler doğurabilir.

1.3.5. Değişim Yönetiminin Farklılığı

Değişim yönetimi; organizasyonda gerçekleştirilmesi hedeflenen her türlü değişim faaliyetini kapsar niteliktedir. Ancak asıl üzerinde durulması gereken, organizasyonda köklü ve büyük bir değişimin planlanması ve gerçekleştirilmesidir.

Bu bakış açısıyla yaklaşıldığında; örgütsel değişim, değişim mühendisliği vb. değişim odaklı kavramların da bu tanım içerisinde yer alabilecekleri görülür. Değişim yönetimini bir adım ileriye taşıyan bazı farklılıklar mevcuttur. Buna göre; değişim yönetimini, değişim mühendisliğinden ayıran en belirgin fark; değişim yönetiminde devreye insan unsurunun girmesidir. Değişimin başarılı olması insan unsuru ile doğrudan ilgilidir. Değişim

³⁶ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, 2.Baskı, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1995, s.192.

yönetiminde hedef; çalışanlarla birlikte, organizasyondaki değer yargıları ve fikirleri planlanan yöne odaklayarak değişimi gerçekleştirmektir. Örgütsel değişim ile ifade edilen kavramda ise değişimin psikolojik yönü ağır basmakta, ayrıca değişim yönetiminin kapsamına giren sürece, teknolojiye, teoriye yönelik ayrımlar eksik kalmaktadır. Değişim yönetimi, değişim faaliyetlerini bir bütün olarak kapsayan ve ele alan bir disiplin olarak değerlendirilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN SÜREÇLERE UYGULANMASI

2.1. Değişim Yönetiminde Aşamalar

Değişim yönetimi planlı ve kapsamlı bir değişim sürecini ifade etmektedir. Örgütü mevcut durumundan daha ileriye götürecek, rekabet gücünü arttıracak ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmesine olanak verecek olan değişim sürecinde dört temel aşamadan söz edilebilir. Bu aşamalar; hazırlık, planlama, değişimin dizaynı ve değerlendirme aşaması olarak sıralanabilir.³⁷

2.1.1. Hazırlık

Değişim yönetimine geçiş sürecinde hazırlık aşaması iki boyutta ele alınabilir. İlk olarak yönetim kademesinin değişimin önemini kavraması sağlanmalıdır. İkinci boyut ise çalışanların değişimin önemini ve gerekliliğini kavramalarının sağlanmasıdır. Bunun için çalışanlar değişim sürecine hazırlanmalıdır.

2.1.2. Planlama

Planlama aşamasında amaç ve hedefler belirlenmeli, bu amaç ve hedeflere uygun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak duyurulmalıdır. Organizasyonun değişim sürecini başarı ile gerçekleştirecek kapasiteye sahip olup olmadığı belirlenmeli, eksikler tespit edilmelidir. Planlama aşamasında ikinci adım, orta ve uzun vadeli stratejik gelişme planlarının hazırlanmasıdır. Organizasyonun mevcut kapasitesi, çevresel faktörler, mevcut ve muhtemel piyasa gelişmeleri ve rakipler değerlendirilmeli, kalkınma planları bu faktörler dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Planlama safhasında son aşama ise organizasyonda değişim sürecini uygulamaya sokacak olan atılım aşamasının planlanmasıdır. Atılım aşamasına yönelik

³⁷ J.N. Loventhall, *Reengineering The Organization*, Quality Press, Milwaukee, 1994, s.105.

planlama faaliyeti daha kısa vadeli olarak düşünölmeli ve uygulama safhasına geçildikten sonra da yıllık periyotlarda gözden geçirilmelidir.

2.1.3. Değişimin Dizaynı

Bu aşamada öncelikle üzerinde durulması gereken nokta, organizasyon içerisindeki mevcut süreçlerin incelenmesi ve değeriendirilmesidir. Kritik süreçler belirlenmeli ve yeniden yapılanmaya tabi tutulacak olan işler sıralanmalıdır. Süreçlerin analiz edilmesinden sonra proje misyonu ve amaçları belirlenmeli ve projeyi yürütecek olan çalışma grubu oluşturulmalıdır. Projenin uygulanması sırasında mevcut bulunan riskler değeriendirilmeli ve hareket planı çalışma grubu tarafından bütün riskler dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Sürecin analiz edilmesi, sürecin bütünsel olarak ele alınabilecek şekilde şemasallaştırılması uygun olacaktır. Ardından ideal süreç kağıt üzerinde tasarlanmalı ve her iki şema karşılaştırılarak eksik noktalar değeriendirilmelidir. Yeni sürecin test edilmesi gerekir. Bunu sağlamanın en pratik yolu ise organizasyonda bir pilot çalışma gerçekleştirmek olacaktır. Bu çalışmanın neticesinde sürecin uygulamadaki sonuçları görölebilecektir. Organizasyonun, sürece adaptasyonu sağlandıktan ve 'sürece yönelik organizasyon içi destek' sağlandıktan sonra, genel hareket planı uygulamaya konulabilir.

2.1.4. Değerlendirme

Değerlendirme süreci; organizasyon genelinde değişim öncesi ve sonrası elde edilen verilerin karşılaştırılmaları ile elde edilecek sonuçları içermektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre organizasyonun orta ve uzun vadedeki planları yeniden ele alınabilir. Değerlendirme sırasında değişim sürecinde ne gibi hatalar yapılmış olduğu da görölebilecektir. Değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılması ve organizasyonun bulunduğu yeni durumun doğru bir şekilde ortaya konulması, değişim sürecinin ne ölçüde başarılı olduğunu ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını göstermesi açısından önemlidir.

2.2. Yeni Yönetim Modeline Geçiş

Değişimi yönetme faaliyetine yönelik olarak sürecin dikkatli bir şekilde planlanması ve organize edilmesi gerekmektedir. Sürecin ilerleyen aşamalarında, değişim örgüt içerisinde uygulamaya konulduktan sonra da üzerinde önemle durulması gereken kritik noktalar bulunmaktadır.

Stephen George ve Weinerkirch adlı araştırmacılar, yeni yönetim modeline geçiş süreci ile ilgili olarak yaptıkları araştırmalarda sürecin başarı ile tamamlanabilmesi için özellikle altı önemli nokta üzerinde durmuşlardır;³⁸

- Değişim sürecini uygulamada kararlı olmak.
- Organizasyondaki mevcut sistem ve işleyişi değerlendirmek.
- Tüketicie odaklanmış bir üretim ve hizmet felsefesini kurumsallaştırmak.
- Uygulanacak yeni yönetim modelini kurumsallaştırmak.
- İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde değerlendirmek.
- Sürekli gelişmenin sağlanması.

Bu aşamalar içerisinde müşteri odaklı üretimi ve yeni yönetim felsefesini kurumsallaştırmada dikkat edilecek noktalar ise şu şekilde sıralanabilir; mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili olarak bilgi toplanması, kalitenin geliştirilmesi ve tüketici tatminin ölçülmesi, organizasyonda süreçlerin tüketiciye yönelik olarak düzenlenmesi, en iyi uygulamaların adaptasyonu yolu ile stratejik planlama yapılması, stratejik planlamada yer alacak olan yönetici ve çalışanların tespit edilmesi, kısa ve uzun vadeli amaçların saptanması, yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek iletişim sağlanması, organizasyonda sürekli gelişmenin desteklenebilmesi için tüm çalışanların katılımının sağlanması, yeni yönetim modelinin kurumsallaşması için çalışanların eğitiminin sağlanması, süreçlerin tanımlanması ve süreçlere ilişkin organizasyon içi iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi.

Bütün bunlar değişim süreci başladıktan sonra uygulama esnasında dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir. Özellikle iletişim faktörü, değişim yönetiminde sürecin

³⁸ G. Stephen, A. Weinerkirch, *Total Quality Management, Strategies and Tecniques Proven at Today's Most Successful Companies*, John Willey Inc., New York, 1994, s.259.

başarıya ulaştırılabilmesi konusunda en büyük önemi taşımaktadır. Çalışanlarla iletişimin gerekli düzeyde sağlanamaması durumunda, uygulamanın başarıya ulaşması oldukça zorlaşacaktır. Bu durumda değişime karşı tepki oluşması söz konusu olabilecektir. Değişime karşı ortaya çıkabilecek tepkinin en temel nedenlerinden biri iletişim bozukluğudur ki bu konunun aşılmasında süreç içerisinde insan kaynakları yönetimine de büyük sorumluluk düşmektedir.

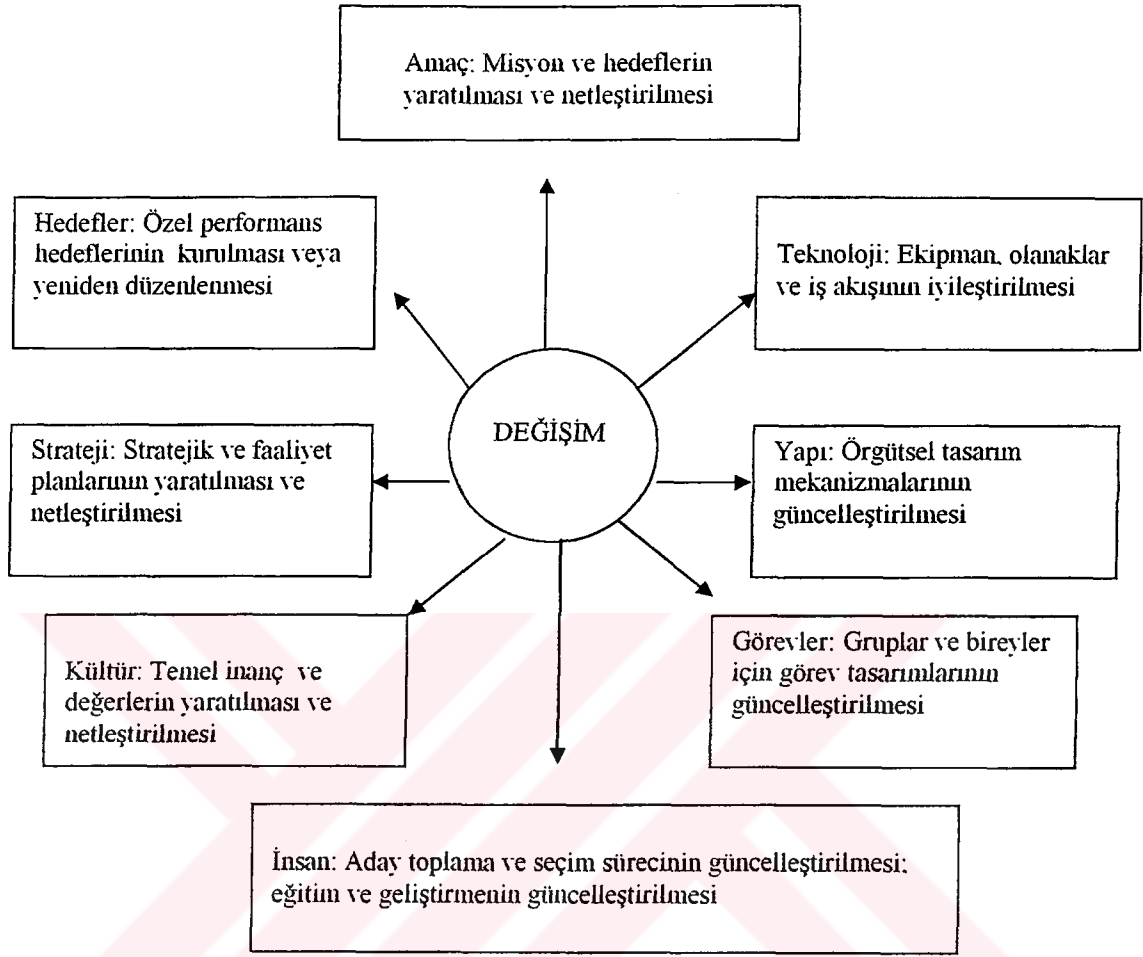
‘Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde gerçekleşen bazı ortak özellikleri açıklamak gerekirse; pek çok iş tek bir iş olarak birleştirilir, bu işlerde belli bir kişi ya da grup rol aldığından, işten kimin yahut kimlerin sorumlu oldukları bilinir, dolayısıyla performansın izlenmesi ve kontrolü daha kolaydır. Kararları çalışanlar verir, çalışanlar bir işin kararının verilmesi için artık üstlerine başvurmak zorunda kalmazlar. İş en mantıklı yerde gerçekleşir, örneğin satın alma işlemlerini satın alma bölümü değil de her ilgili bölüm ya da kişi kendisi gerçekleştirir.

Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir, sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zaman azaltılır. Süreçlerin pek çok versiyonu vardır; standartlaşmış kitle üretimi artık çağın dışında kalmıştır, pazardaki esnek talebi karşılama üzere buna uygun esnek süreçler oluşturulmalıdır. İnisiyatif kullanma ve sorumluluk alma teşvik edilmektedir.

Değişim mühendisliğindeki yeniliklerden biri de durum yöneticisidir. Müşteri ile irtibat aşamasında her türlü soruya cevap verebilecek donanımdaki, sorumlu ve eğitilmiş durum yöneticileri yer alır. Montaj hattı tarzı iş ortadan kalkmaktadır. İşçiler patrondan çok müşterilerin gereksinimleri üzerine yoğunlaşırlar. Davranış ve değerler değişir. Yöneticiler sadece kontrol fonksiyonu görmekten sıyrılıp grubu motive edici, liderlik rollerini üstlenirler.³⁹ Müşteri odaklı olma ve müşteri beklentilerini birebir karşılayabilme, günümüzün rekabetçi piyasalarında örgütler açısından önemli bir stratejidir. Değişimin önemli bir adımı da müşteri beklentilerine duyarlı ve esnek bir üretim ve hizmet yapısını kurabilmektir. Müşteriye odaklanmış üretim süreci anlayışının örgütün genelinde benimsenmesi beklenmektedir.

³⁹ Michael Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev: Sinem Gül, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1994, s.45.

ŞEKİL 2.1: PLANLANAN DEĞİŞİMDE ÖRGÜTSEL HEDEFLER



Kaynak: Tamer Keçelioğlu, **Liderlik ve Liderler**, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998, s.114

Görüldüğü üzere değişim, planlamadan uygulamaya işletme amaç ve hedeflerinin daha etkin bir biçimde uygulanmasına yönelik bir dizi çabayı içermektedir. İç ve dış çevre faktörleri değişime yön vermekle birlikte, işletme stratejisi de yine bu faktörler göz önüne alınarak planlanmaktadır. Çalışanların katılımı sağlanmak suretiyle değişim faaliyeti, işletmenin gelecek hedeflerinin yaşama geçirilmesine yönelik çabaların temel unsuru olmaktadır.

2.2.1. Problem Saptama Ve Çözme

Değişim aşamasında önemli bir olgu da problem çözmedir. Değişimi yönetme, bir durumdan diğerine geçiş olarak görülmektedir. Bu iki durumun bir yanında problemlili kısım, diğerinde ise problemin çözülmüş olduğu kısım yer almaktadır.

Problem kelimesi başlangıçta olumsuz bir anlam içermektedir. Bu sebeple problem kelimesi pek fazla tercih edilmemekte hatta ‘fırsat’ kelimesi ikame edilerek moralleri yüksek tutmak hedeflenmektedir. Ancak, problem mutlak olumsuz bir kavram olarak düşünülmemelidir. Problem, sadece çaba ve faaliyet gerektiren bir durumdur. Problemin giderilmesi için uygulanacak doğru faaliyet ise belirsizdir ve araştırılmalıdır. Problemin giderilmesi için uygun faaliyet ve stratejileri bulma işi ‘problem çözme’ olarak adlandırılır. Organizasyon içinde bu tür müdahale gerektiren durumları bulma ve tespit etme işi ise ‘problem bulma’dır.⁴⁰

Değişim kararı alındıktan sonra yapılması gereken, bu çalışmaların sorumluluğunu belirli bir komiteye veya uzmana vermektir.⁴¹ Böylelikle sorumluluğu ele alacak olan grup içerisinde ise takım çalışmasına ve dayanışmaya gerekli önem verilmeli, takım çalışması ve takım ruhu sürekli olarak desteklenmeli, özendirilmelidir. Yeniden yapılanma çalışmalarında bütün sorumluluğu tek bir şahıs üzerine yıkmak yerine, bir kurul ya da komite aracılığı ile sorumluluğu yayarak ve kendi içerisinde oto kontrol mekanizmasını harekete geçirerek uygulanacak bir değişim hareketi daha etkili sonuçlar verecektir. Bu sayede hem hata yapma ihtimali en az düzeyde tutulacak hem de değişime yönelik desteğin daha fazla olması sağlanabilecektir. Değişimin sorumluluğunu ve idaresini üstlenecek gruba bu konuda önceden eğitim verilmesi gerekmektedir. Değişim faaliyeti süresince eğitim çalışmaları işletme geneline yayılarak ve sürekli olarak bütün çalışanları kapsayacak şekilde devam ettirilmelidir.

Değişim, büyük ve kapsamlı bir yönetim projesi olarak ele alındığında bunu başarabilecek gücün organizasyon genelinde genel bir çaba ile oluşturulacak sinerjiden elde edilebileceği görülebilmektedir.

⁴⁰ [http://www.Odrinc-com-inter-news-iwgc/change management101 a primer.htm](http://www.Odrinc-com-inter-news-iwgc/change%20management101%20a%20primer.htm) 08.04.2002.

⁴¹ H. Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990, s.187.

2.2.2. Yeniden Yapılanmada ‘Z’ Teorisi

Değişim ve yeniden yapılandırma konusunda değinilmesi gereken bir model ‘z’ teorisi olarak adlandırılan modeldir. Modelin esası değişim aşamasında organizasyonu başarıya götürecek bir sistematığın aşamalarıyla sıralanmasından oluşmaktadır. Modelin yaratıcısı William Ouichi ‘z’ teorisi isimli kitabında organizasyonu başarıya götürecek olan bu adımları şu şekilde sıralamıştır;⁴²

1.Adım: ‘Z’ organizasyonunda temel değer insandır. Temel yapıyı ise çalışanlar ve dürüstlük prensibi oluşturur. İlk adım organizasyonun temel değeri olarak insan unsurunu kabul etmekle başlamaktadır.

2.Adım: Bu adımda organizasyonun temel felsefesi belirlenmeli ya da mevcut organizasyon felsefesi gözden geçirilmelidir. Organizasyonun vizyonu ve misyonu belirlenmeli, varlık nedeni ve hedefleri ortaya konulmalıdır.

3.Adım: Ulaşılması amaçlanan hedef belirlenmeli ve organizasyon liderinin bu hedefe kanalize olması sağlanmalıdır. Organizasyonun gelecekte varmak istediği noktanın ne olduğu ve kurulacak yeni yapı ile nasıl bir kazanç elde edileceği belirlenmelidir.

4.Adım: Organizasyonda yeni yönetim anlayışının kurumsallaşması sağlanmalı, bunun için gerekli altyapı hazırlanmalıdır. Uygulanacak yeni yönetim anlayışı ve değişimin temel prensiplerinin organizasyon genelinde kabul görmesi ve benimsetilmesine çalışılmalıdır.

5.Adım: Çalışanların bilgi ve becerileri geliştirilmeli, yeni donanımlar kazandırılmalıdır. Değişim çalışanlarla mümkün olacaktır dolayısıyla çalışanların ve idarecilerin oluşacak yeni duruma uyum sağlayabilmeleri açısından yeteneklerini bu yönde geliştirmeleri ve kendilerini oluşacak yeni yapıya hazırlamaları gerekmektedir. Örgüt buna imkan sağlayacak tedbirleri almalıdır.

6.Adım: Yeni yönetim felsefesini uygulayacak ekip gözden geçirilmeli ve kontrol edilmelidir. Değişimi idare edecek olan kişi ya da kişiler özenle belirlenmelidir. Değişimin başarıya ulaşmasında liderlik ve bu yönde yapılacak doğru ve kararlı idareciliğin rolü

⁴² W. G. Ouichi, *Theory Z- How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Avon Books, New York, 1981, s.83.

büyükür, alınan kararlarda değişimin başarısına yönelik şüphe uyandıracak veya hedeflere ulaşılmasına olan inancı zedeleyecek hatalardan kaçınılmalıdır.

7.Adım: Mevcut sendikalar ile işbirliği geliştirilmelidir. Sendikaların faal durumda bulunduğu örgütlerde, çalışanların değişime katılmalarının ve yeteneklerini bu yönde ortaya koymalarının sağlanması için sendikaların da bu yapılanmanın içerisinde yer almaları, en azından yeni oluşumun karşısında yer almamaları gerekmektedir. Neticede yeni oluşumun başarıya ulaşması çalışanların katılımı ile mümkündür. Meydana gelebilecek direnç belirlenen hedeflere ulaşılmasını güçleştirecektir.

8.Adım: İstihdam konusunda istikrarlı kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır. Çalışanların işlerini kaybetme korkuları ile değişimin karşısında yer almalarının önüne geçilmelidir. Bu yönde oluşabilecek belirsizlik ortamı çalışanların iş motivasyonlarını bozacak ve varılması istenen hedeflere yönelik inanç birliğini zedeleyecektir. Değişim süreci organizasyonun bütün olarak verimli ve hedeflere yönelik çalışmasını gerektiren bir süreçtir.

9.Adım: Organizasyonda planlar uzun dönemli olarak yapılmalıdır.

10.Adım: Organizasyonda verimi ve çalışma heyecanını yüksek tutmak için çalışanların mesleki gelişimlerine yardımcı olunmalı, kariyer gelişimlerine imkan tanınmalıdır.

11.Adım: 'Z' teorisi organizasyonda yeniden yapılanmanın üst yönetimden başlayarak genişletilmesini esas almaktadır. Yeniden yapılanma süreci üst yönetim tarafından detaylı olarak planlanmalı ve aşamaları belirlendikten sonra daha alt birimlere doğru gerekçe ve getirileri iyi anlatılarak aktarılmalıdır.

12.Adım: Organizasyonda çalışanların görüş ve önerilerinden istifade edilmeli ve yönetim sürecine katılmaları sağlanmalıdır.

13.Adım: Organizasyonda tüm çalışanların bütünleşmesi, birlik ve beraberlik bilincinin oluşması sağlanmalıdır.

2.3. Planlı Değişim Modelleri

2.3.1. Denge Modeli

Organizasyon bir amaç için kurulur ve onu elde etmek için mücadele eder. Denge modeli, bu faaliyet ya da görev için harcanan gayret ve enerjiye zıt yönde etkide bulunan bir kuvvetler sisteminin varlığını kabul eder.⁴³

‘K.Lewin’e göre örgütte, amaca ulaşma ve karşıt yönde işleyen güçle arasındaki etkileşim eşit olduğu zaman, yarı durgun denge durumundan söz edilebilir. Lewin bu yarı durgun denge durumunun devam etmeyeceği kanısındadır.

Örgüte, dışarıdan değişimle ilgili bir unsur ithal edilince (yeni bir tekniğin uygulanması, metot değişikliği, iş grubuna yeni elemanların girmesi vs.) zıt güçler arasındaki denge bir tarafın lehine ve diğer tarafın aleyhine bozulur. Dengenin bozulması, örgütte gerginliğin ortaya çıkmasına sebep olur. Gerginlik arttıkça da prodüktif amaçlarla kullanılacak enerji miktarının azaldığı hususu denge modeli tarafından kabul görmektedir. Lewin’in ‘yarı durgun’ denge kavramında ifadesini bulan bu görüş taraftarı sosyal bilimcilere göre; örgütte mevcut dengenin herhangi bir nedenle bozulması halinde ortaya çıkan gerginlikler, kendilerini sosyal yapıda (informal organization) duyururlar. Durum böyle olunca denge modelinde izlenecek değişim mekanizmasının temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve işletmede hem üretim seviyesinin düşmesine hem de mevcut dengenin alt üst olmasına yol açan endişe ve güvensizliklerin, şahıs ve gruplar arasındaki düşmanca davranışların statü çatışmaları ile rol ihtilaflarının ve nihayet haberleşme yöntemlerindeki aksaklıkların giderilmesi olacaktır.’⁴⁴

Değişime gereksinim duyulduğunda öncelikle değişimi gerekli kılan aksaklıkların belirlenmesi ve bu aksaklıkları giderici önlemlerin alınması söz konusu olmaktadır. Örgüt genelinde geniş kapsamlı bir değişim faaliyetinde hem mevcut aksaklıkların giderilmesine hem de geleceğe yönelik belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaya yönelik bir dizi önlemler ve üretim sürecinin yeniden organizasyonu söz konusudur.

Dolayısıyla mevcut denenmiş ve başarıya ulaşmış bir takım uygulamaların dışarıdan alınarak örgüte adapte edilmesi, bunun yanı sıra toplam kalite gibi örgütün tümünü

⁴³ Vahdet Aydın, *İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler*, 2.Baskı, SBF Yayınları, No:268, Sevinç Matbaacılık, İstanbul, 1973, s.140.

⁴⁴ Şerif Şimşek, *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Atatürk Üniversitesi, Yayın No:539, İşletme Fakültesi Yayın No:71, Erzurum, 1978, s.86.

ilgilendirecek yeni yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması gibi önlemler de söz konusu olabilmektedir. Denge modelinde, örgüt içerisinde her zaman bir zıt kuvvetin varlığından söz edilebileceği ifade edilmektedir. Örgüt hedeflerine yönelik harcanmakta olan çabaların karşısında, yine örgüt içerisinde direnç mevcuttur. Değişim aşamasında ise ortaya konulacak olan yeni uygulamalar ve yönetim teknikleri, gelecek hedefleri için daha yoğun bir çabayı gerektirirken, aynı zamanda her zaman var olduğu kabul edilen örgüt içi direncin de daha fazla artmasına sebep olacaktır.

2.3.2. Organik Değişim Modeli

Mekaniksel bir örgüt her türlü değişime karşı koyma eğiliminde olan kimselerden oluşan bir yapıdır. Bu tür örgütte çalışanların çoğunun iş hayatı, tatminsizlik, isteksizlik ve çatışmalarla doludur. Mekaniksel örgütlerde yöneticiler, normal olarak değişimi zor kullanarak ya da otorite yoluyla gerçekleştirmeye çalışırlar. Otoriter bir davranışla girişilen değişim teşebbüsleri, çalışanların büyük direnişi ile karşılaşmaktadır.⁴⁵

Organik değişim modeli, klasik modeldeki mekanik işleyişin ve yönetimin ferdi maharetine bağlılığı inancını benimsemez. Dikey ve yatay yönde işleyen bir takım yönetimine, karşılıklı güven ve anlayışa önem verir. Bu durumun gelişecek yeni şartlara intibakta kolaylık sağlayacağına inanılır. Yetki ve sorumlulukların devredilmeleri yerine paylaşılmaları kavramı hakimdir. Çalışanların da katılımıyla oluşturulan çalışma grupları yolu ile problemlerin tartışılması ve karşılıklı etkileşimin sağlanmasına çalışılır. Bu durumun tabii sonucu ihtilafların problem çözme yöntemlerine göre halledilmelerinin önem kazanmasıdır.⁴⁶

Organik değişim modelinin özünü takım yönetimi (team management) oluşturmaktadır. Şu halde takım yönetiminin geliştirilmesi zorunludur. Bu zorunluluk gereği olarak laboratuvar çalışmalarından yararlanma yoluna gidilmiştir. Laboratuvar çalışmaları, eğitim grubu oturumları ya da tartışmaları şeklinde yapılmaktadır. Grup için bazı konuların önceden tespiti mümkünse de kural, konuyu grubun kendisinin veya üyelerinin saptamasıdır. Üyelerin karşılıklı tanışmaları, birbirlerinin değişik fikir ve müdahaleler karşısında davranış

⁴⁵ Richard E. Enders, "Değişimin Başarılı Yönetimi", Çev: Güldal Homan, *Amme İdaresi Dergisi*, C.V, Sayı 1, İstanbul, Mart 1973, s.128.

⁴⁶ Vahdet Aydın, *A.g.e.*, s.142.

ve reaksiyonlarını kavramaları, daha önemlisi her üyenin kendisinin de tahlil ve anlamaya gayret etmesi ve buna imkan bulması grup çalışmalarının ana fikrini oluşturur. Grup oturumlarında elde edilen veriler, üyelerin karar alma, haberleşme, statü ve liderlik konuları, değer yargıları, normların meydana gelişleri, etki etme, etkilenme gibi grup dinamiği içerisinde yer alan konuların anlaşılmasını kolaylaştırır.⁴⁷

2.3.3. Geliştirici Değişim Modeli

Geliştirici değişim modelinde de organik modelde olduğu gibi yine dikey ve yatay yönde işleyen bir takım yönetimi, bunun yanı sıra da çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı güven ve işbirliğini teşvik edici takım çalışmaları önemli yer tutmaktadır. Ancak geliştirici değişim modelinde, insan unsuru değişimin temel noktası olarak belirlenmiştir. Değişime yönelik olarak yapılacak uygulamaların başında, örgüt içerisinde insan unsurunun ele alınması ve belirlenen hedefler doğrultusunda değer yargıları ve normlarıyla birlikte beklenen yönde gelişme ve değişim göstermesi istenmektedir.

‘Geliştirici değişim modeli, organik modelle pek çok noktalarda birleşir. En önemli fark insan unsuruna bakış tarzında ve değişim dinamiğinde görülür. Geliştirici model taraftarları insana büyük güven duyarlar. Bu sebeptir ki, organizasyonda değişim meydana getirmek onlara göre personelin tutum ve davranışlarında, onların değer yargıları sisteminde değişim meydana getirmekle olur. Fakat asıl önemli nokta, söz konusu fark meydana gelip değişim programının uygulanmasına başladıktan sonra artık geriye dönüş ihtimalinin düşük oluşudur. Bu durumun başlıca nedeni de insan tabiatının yapıcı, olumlu ve işbirlikçi niteliklerinde görülür. Yine bu olumlu niteliklerden ötürüdür ki; organizasyonda başlatılacak, beşeri unsurun onayına dayanan bir değişim programı, ileriye dönük olarak sürekli bir dinamizmle organizasyonun gelişmesi bakımından potansiyel gelişim ve büyüme gücünü temsil eder.

Geliştirici değişim modeli Chris Argyris ve taraftarlarının çalışmaları ile geliştirilmiştir. Argyris’e göre bugün modern sayılan işletmelerde bile ağırlıklı olarak, organizasyonun amaçlarına yönelen rasyonel faktörler, yönetimin değer yargıları üzerine toplanır. Argyris’e göre modelin özü; örgütün önce mevcut durumunu tespit, gerçek olmayan ilişkileri tanıma, ondan sonra da davranış bilimlerinin ışığı altında yapılacak tavsiyelere

⁴⁷ Vahdet Aydın, Aynı eser, s.143.

uyumdur. Bu değişim modelinde de gerçek ilişki kurulması için laboratuvar çalışmalarına ve bu arada grup eğitimine geniş yer verilir. Eğitim sonunda yapılan değerlendirmeler üyelerin değer yargılarına dayanan tutum ve davranışlarındaki değişimi gösterir.’⁴⁸

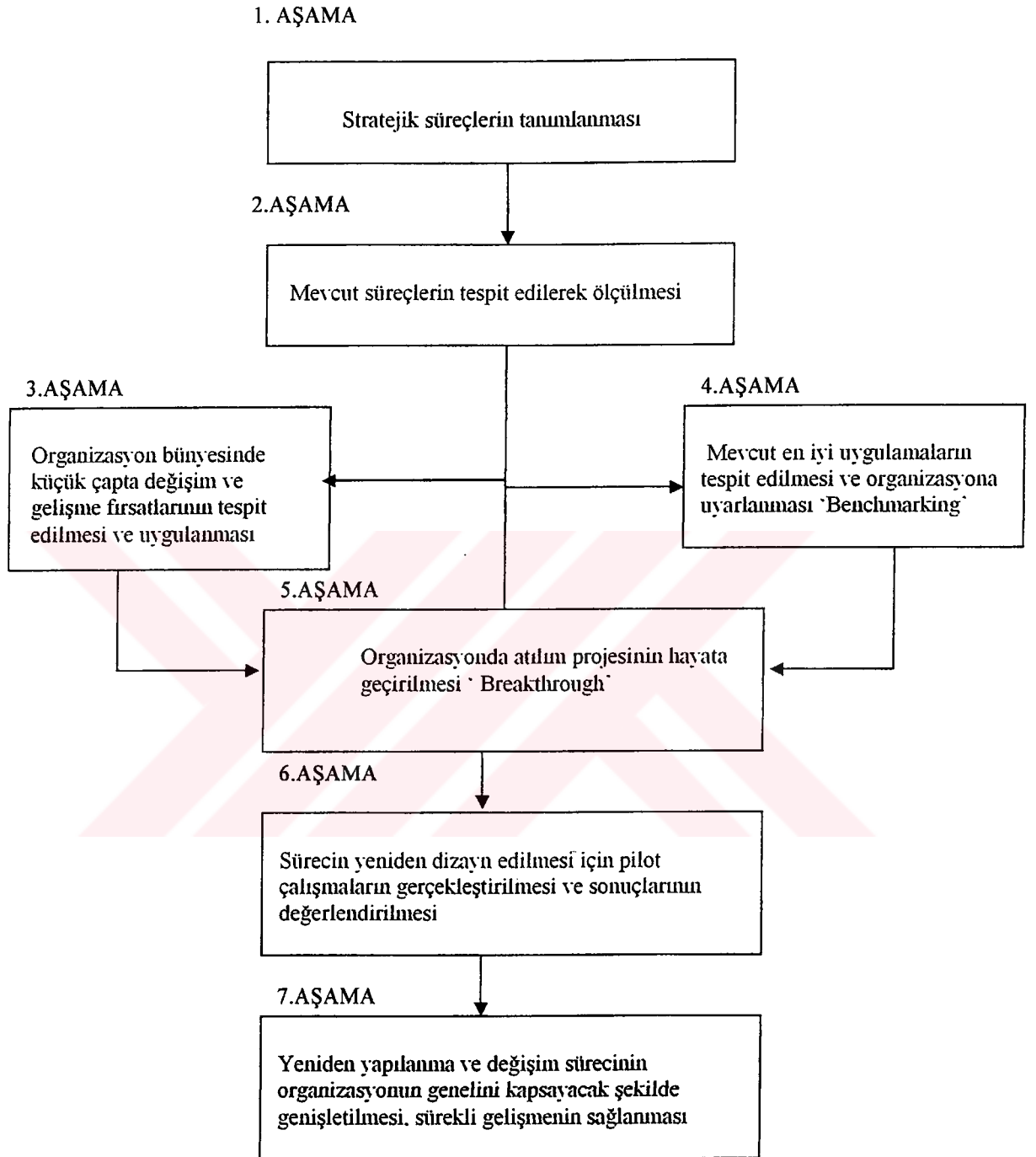
2.3.4. C.E.Bogan ve M.J.English’in Değişim Süreci şematiği

C.E.Bogan ve M.J.English hazırladıkları değişim süreci şematiğinde, örgütsel değişimi yedi aşamalı olarak deęerlendirmişlerdir⁴⁹. Her biri birbiri ile ilişkili olan bu aşamalar daha önce üzerinde durulan farklı modeller ile temelde örtüşmektedir. Öncelikle değişimin stratejik süreçleri belirlenmekte, organizasyonu değişime yönlendiren i ve dış çevre faktörleri, organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda ele alınmaktadır. Doğru ve etkin planlama için öncelikle mevcut süreçler doğru analiz edilmekte organizasyonun ihtiyaç duyduğu değişimin kapsamı belirlenmektedir. Organizasyon bünyesinde oluşacak ortak araştırma geliştirme çabası teşvik edilmekte, bu konuda personel motivasyonu sağlanarak gerekli araç, gereç ve uygun çevre sağlanmaktadır. Bazı durumlarda en etkin çözüm, etkinliği benzer organizasyon yapılarında denenmiş uygulamaların aynen organizasyona adapte edilmesi olabilmektedir. Organizasyonda genel ve kapsamlı bir değişim uygulaması söz konusu ise en önemli nokta organizasyon geneli için uygun bir pilot departmanın ele alınması ve denenilen değişim uygulamasının organizasyon geneline yayılmasıdır. Bu uygulama, değişime karşı şüpheyi minimize etmeye ve çalışan desteği ve motivasyonunu sağlamaya yönelik uygun bir adımdır. Yeniden yapılandırmada başarıda önemli bir ölçü değişimin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Değişen çevre ve koşullar, organizasyonun geçirdiği büyük değişimin ardından da değişmeye ve gelişmeye devam edeceklerdir. Dolayısıyla uzun soluklu bir başarıyı ve etkinlikte sürekliliği hedefleyen bir organizasyon için, değişimi yönetmenin temeli; değişime uygun zemini hazırlamak ve sürekliliği sağlamaktır. şekil 2.2 de Bogan ve English’in değişim süreci şematiği görülmektedir.

⁴⁸ Vahdet Aydın, *Aynı eser*, s.145-146.

⁴⁹ Christopher E. Bogan & Michael J. English, *Benchmarking for Best Practices*, McGraw Hill Inc., New York, 1994, s.192.

ŞEKİL 2.2: DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE BOGAN & ENGLISH'İN YEDİ AŞAMASI



Kaynak: Christopher E. Bogan & Michael J. English, **Benchmarking For Best Practices**, Mc Graw Hill Inc., New York, 1994, s.192.

Değişim yaklaşımının süreçler üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanabilmektedir⁵⁰:

İş birimleri, işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişmektedir. Değişim mühendisliğini uygulayanlar Adam Smith ve Henry Ford'un parçalara ayırdıkları işi tekrar bir araya getirmektedirler. Bir ekip belli işleri yapmak amacıyla oluşturulabilmekte ya da bir çok kişinin yapmış olduğu iş, eğitilmiş bir birey tarafından veri tabanı kullanılarak yayılabilmektedir.

İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere değişmektedir. Değer üretmeyen işler kaldırılmakta ve bireyler kendi işlerini bütün bir işi göz önüne alarak yapmaktadırlar.

İnsanların rolleri kontrol edilenden yetkilendirilene doğru değişmektedir. Değişim mühendisliği uygulayan işletmelerde geleneksel anlayışın tersine kendi kurallarını kendileri yaratan çalışanlar tercih edilmektedir. Bu sebeple süreçle ilgili bir çok kararın alınma yetkisi çalışanlara verilmektedir. Yetiştirmeden eğitime doğru olmak üzere işe hazırlanma değişmektedir. Eğitim fonksiyonu yalnız işlerin işleyişini değil bununla beraber sebeplerini de öğretmektedir. Performans değerlendirmede odak noktası faaliyetlerden sonuçlara doğru kaymaktadır.

Değerler koruyucudan üretkene doğru değişmektedir. Değişim mühendisliği şirketin yapısının yanı sıra kültürünü de değiştirmektedir. Değişim mühendisliği, çalışanların patronları için değil, müşteri için çalıştıklarına inanmalarını gerektirmektedir. Çalışanların buna inanmaları, şirketin ödüllendirme politikalarında bu düşüncüyü vurgulaması ile mümkün olabilmektedir.

Yöneticilerin fonksiyonu değişmektedir. Yöneticiler gözleyen, kontrol eden ve denetleyen değil kolaylaştıran, katalizör olan ve çalışanların yeteneklerini geliştiren tarzda hareket etmektedirler. Organizasyon yapısı hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmekte geleneksel hiyerarşi terk edilmektedir..

⁵⁰ Michael Hammer & James Campy, **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devri İçin Bir Manifesto**, Çev: Sinem Gül, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1994, s.59.

2.4. Örgütsel Değişimin Süreç Modelleri

2.4.1. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

Kurt Lewin, kişiler ve küçük gruplar üzerindeki deneyimleri sonucu üç aşamalı bir değişim modeli geliştirmiştir. Küçük gruplar üzerindeki araştırmalarında Lewin şu sonuca varmıştır; grubu daha üst bir düzeyindeki grup başarısına doğru değişimi çoğu zaman kısa ömürlüdür; gruba belirli bir değişim önerisinin aşılmasından kısa bir süre sonra grup hayatı önceki düzeyine döner. Bu göstermektedir ki planlı değişimin amacını değişik bir düzeye ulaşmak olarak tanımlamak yeterli değildir. Amaç; yeni düzeyin sabitleştirilmesini de içermelidir. Bu nedenle başarılı bir değişim şu noktaları kapsamalıdır: Şimdiki düzeyi çözmek (unfreezing), yeni düzeye hareket etmek (moving), grup hayatını yeni düzeyde dondurmak (freezing). Küçük gruplar için ileri sürülen bu görüş, büyük örgütlerin değişim süreçleri için de doğrudur. Ancak ilk sıçramadan sonraki 'önceki düzeye dönüşü' mutlak olarak 'eski haline dönme' olarak anlamamak gerekir. Burada belirtilmek istenen; bu ileriye doğru hareketin hiçbir katkısı olmaksızın yine eski şeklini aldığı değil, ulaşılmak istenen amaçlar açısından tek bir anlatımın yeterli olmadığıdır.⁵¹

Değişimin sürekliliğinin sağlanması için varılan noktanın örgüt tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Dolayısıyla değişim ile hedeflenen noktaya varılmasında, örgütün tüm fonksiyonları ile beraber bu noktada bulunmayı kabullenmiş olması gerekmektedir. Değişim sürecinin kalıcı olabilmesinin sağlanması için değişimi idare edecek olan kişi ya da grubun değişimin gerekliliği ve varılmak istenen hedefin örgüt açısından getirilerini iyi anlatması ve çalışanlarla etkileşimin her zaman sıcak tutulması önemlidir. Örgüt genelinde katılımın gerçekleştirilmesinde değişim ajanına büyük sorumluluk düşmektedir.

2.4.1.1. Çözümleme (unfreezing):

Bu aşamada örgüt bünyesinde değişimi zorunlu hale getiren sorunlar açıkça ortaya konulmakta ve duyurulmaktadır. Böylelikle çalışanlar da sorunun bilincine varmakta,

⁵¹ Berrin Ertürk, "Bir Psikolojik Sorun Olarak İdari Reform", *Amme İdaresi Dergisi*, C. IV, Sayı 3, TODAİE, Ankara, Eylül 1971, s.76-80.

çözümün ve dolayısıyla değişim sürecinin ise birer parçası haline gelmektedirler. Bu durum değişim faaliyetinde çalışanların da desteği ve paylaşımını sağlamaktadır.⁵²

Sorunun açıkça ortaya konulması ve çözüm için ortak hareketin sağlanması noktasında örgüt lideri ve değişim ajanının kararlılıkları önemli bir başarı faktörü olarak ön plana çıkmaktadır. Örgüt bünyesinde sorunun tespiti ardından, bu sorunun kaynağında giderilmesinin ancak daha kapsamlı bir değişim ve yenilenme ile mümkün olacağına olan inancın örgüt çalışanlarınca paylaşılmasını sağlamak oldukça zor olmaktadır. Bu süreç içerisinde çalışanların güveni, saygısı ve sevgisini kazanmış bir değişim ajanı, direnci ortadan kaldıracak ve katılımı en üst seviyeye taşıyacak bir faktör olabilir. Aksi olursa sürecin başlangıcında değişim faaliyeti etkisiz kalmış olur, böyle bir durumda ileri aşamalar için girişimde bulunmak örgütün mevcut durumundan da daha kötüye gitmesine neden olabilir.

2.4.1.2. Değişim:

Bu aşamada değişimin yönü kesin ve ayrıntılı olarak saptanmaktadır. Değişimin yönü belirlendikten sonra önceden çizilen plan çerçevesinde harekete geçilmektedir. Yeni bir düzeye hareket aşamasını üç bölüme ayırmak mümkündür;⁵³ ilk olarak örgütün problemlerinin açıkça ve ayrıntılı bir şekilde ortaya konulması, ikinci aşamada alternatif araç ve amaçların incelenerek hareket planının çizilmesi ve son olarak da tasarlanan değişimin eyleme çevrilmesi. Böylelikle değişim süreci planlanan doğrultuda uygulamaya konulmuş olmaktadır.

2.4.1.3. Dondurma (freezing):

Dondurma, istenilen davranışların tamamlanması ve sonunda kabullenilmesidir. Bu şekilde bu davranışlar örgütün sürekli bir parçası olarak tanımlanmış olmaktadır. Değişim sürecinin bu aşaması için zaman ve örgütsel destek gereklidir. Örgütsel iklim idarecilerin eğitiminde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Eğitim programlarının etkin bir şekilde uygulamaya konulabilmesi açısından örgüt ikliminin buna hazırlanması gerekmektedir.

⁵² Berrin Ertürk, A.g.e. , s.77

⁵³ Berrin Ertürk, Aynı eser, s.79

Örgütsel iklim, yöneticiyi yeni şekillendirilen davranışları uygulamaya teşvik eder ve dondurma süresinde esas olan bu davranışların kullanılması için yöneticiyi ödüllendirir.⁵⁴

Dondurma aşaması, örgütün ulaştığı düzeyin korunmasını sağlamak ve geriye dönüşü önlemek şeklinde ifade edilebilir. Sistemin bu yeni düzeyde gerçekten dengeye kavuşup kavuşmadığını ölçmek güçtür. Ancak değişimin komşu sistemlere ve sistemin bütün alt bölümlerine yayılıp yayılmadığı bir kriter olabilir.⁵⁵

K. Lewin'in üç safhalı değişme süreci, önce Lipitt, Watson ve Wezley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kolb ve Frehman tarafından yedi safhalık bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu safhalar şu şekilde açıklanabilir:⁵⁶

Ön çalışma aşaması; alıcı sistem ve değişme uzmanı arasında mevcut problemlerin neler olduğu ile ilgili bir görüş alış verişi şeklinde gerçekleşir. İki taraf gerçekleştirilmesi muhtemel olan değişim çalışması ile ilgili olarak ön bilgi ve verileri toplamaktadırlar. Henüz alıcı sistem ve değişme uzmanı arasında birlikte çalışmaya yönelik bir karar verilmemiştir.

Giriş aşaması; değişme uzmanı ve alıcı sistem ön çalışma aşamasında elde edilen veriler doğrultusunda değişim sürecinin safhaları konusunda konuşmaktadırlar. Bu noktada değişim sürecinde birlikte çalışma kararı verilmiştir. Dolayısıyla değişme ajanına gerekli süre sağlanmaktadır.

Teşhis aşaması; değişme uzmanının çalışmaya başladığı süreçtir. Alıcı sistemin hissettiği problemler incelenmekte ve gerçek sorunlar açığa çıkarılmaktadır. Alıcı sistemin hedefleri üzerinde durulmakta ve hedeflere ulaşmada kullanılacak mevcut

kaynakların neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu aşamada alıcı sistem açısından da değişme uzmanının özellikleri ortaya konulmaktadır. Örgüt problemleriyle ilgili, bilgi ve veriler toplandıktan sonra, belirlenen problemle, alıcı sistemin hissettiği problem arasında bir farklılık görülüyorsa ve değişme uzmanının özellikleri alıcı sistem için geçerliliğini hala koruyorsa, daha sonraki safhaya geçilmektedir.

Planlama; bu aşamada hareket planı yapılmaktadır. Ulaşılacak istenen amaçlar tanımlanmakta, amaçlar açık olarak belirlendikten sonra alternatif çözüm yolları ve değişme stratejileri oluşturulmaktadır. Uygun görülen strateji seçilmekte ve yapılması gereken

⁵⁴ Henry L. Sisk, *Management And Organization*, South-Western Publishing Co., Ohio, 1973, s.422.

⁵⁵ Berrin Ertürk, *A.g.e.*, s.79.

⁵⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998, s.37-39.

faaliyetler sıralanmaktadır. Bu arada değişmeye karşı olan tepkiler ve onların çözümü üzerinde durulmaktadır.

Harekete geçme; bu aşamada seçilen en uygun strateji uygulamaya konulmaktadır. Bu safhada ilk dört adımın başarıyla yürütülmesinin yanı sıra seçilen stratejinin sunulması da önemli bir yer tutmaktadır.

Dengeleme ve değerlendirme; değişiklik yapıldıktan sonra yeni davranış biçimlerinin kişilerle bütünleşmesi beklenmektedir. Gerekli denge sağlandıktan sonra planlama safhasında belirlenen amaçlara göre bir değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme sonunda elde edilen sonuç, beklenen sonuçlardan farklı ise yeniden teşhis safhasına dönecektir.

Bitirme: değişme uzmanı ve alıcı sistem ilişkileri bu aşamada sona ermektedir.

2.4.2. Eylem Araştırması

Örgütsel değişim sürecinde diğer bir görüş de eylem araştırmasıdır. Eylem araştırması, özellikle bir kimsenin, desteklenen örgütün daha iyiye gitmesine ve örgütlerin bilgi düzeylerinin gelişmesine katkıda bulunmasıyla oluşturulan bir süreçtir. Eylem araştırmasında araştırmacı veya değişim ajanı, teşhisten değerlemeye kadar değişim sürecinin tümüyle ilgili olan, genellikle dışarıdan bir kişidir. Bu kişi genellikle örgütsel araştırmada bulunmak amacıyla örgütle anlaşır. Oysa tipik bir değişim ajanı belirli bir değişim yapmak üzere görevlendirilir. Genellikle eylem araştırması; derin araştırma, sorgulama, çalışanlarla görüşme ve kayıtları değerlemeden ibarettir. Bütün bunların hepsiyle elde edilen bilginin sentezi ve analizine gidilir. Araştırmacılar tarafından çalışanların sorgulaması ve araştırılması örgüt için önerilen faaliyetlerin geliştirilmesine yol açar. Eylem araştırmacısı ilgili bütün ihtiyaçları en iyi karşılayacak eylem planlarını geliştirmek için çalışanlarla birlikte hareket eder.⁵⁷

‘Araştırmacı örgütte yapılan herhangi bir değişmeden sonra ve bu değişim boyunca biriktirilen veriler için karşılaştırma noktaları olarak, önceki aşamalarda toplanan ilk verileri kullanır. Bu şekilde araştırmacı değişimin örgüt üzerindeki etkilerini değerlendirebilir.

⁵⁷ Gregory Moorhead, Richky W. Griffin, *Organizational Behaviour*, 3. Issue, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, s.673.

Örgütün değerlendirilmesi ve bir değişim periyodunda örgütü geliştirmek için yapılan değişimler, hem örgütte hem de araştırmacıya değerli bilgiler sağlayabilir.

Eylem araştırması gerçek problemleri çözmek için alıcı ve danışmanların işbirliğine dayanan bir sistemdir. Temelinde ‘eylem-araştırmayı, araştırma da eylemi takip eder’ inancı yatar. Eylem ve araştırma döngüsü araştırma içerisinde bilgi toplamaya ve onlardan yararlanarak değişiklik yapmaya uğraşır. Genel anlamda eylem araştırması, sosyal değişmeyi gerçekleştirmek düşüncesiyle pratik problemlere doğrudan uygulanabilen sağlam bir bilgi ve veri geliştirme metodudur. Hem problem çözme süreci, hem de problem çözmeye yönelik bir yaklaşımdır. Eylem araştırması, hem bir araştırma hem de bir eylem sürecidir. Yani birbiri içinde araştırma ve eylemi kapsayan devamlı olaylar serisidir. Bu açıdan eylem araştırması, sistemin amaçları ve ihtiyaçları ile ilgili verileri sistematik olarak toplama, bu verileri sisteme tekrar verme, hem bu verilere hem de kullanılan hipoteze dayalı olarak sistem içinden seçilmiş değişkenlere faaliyete geçme ve yine veri toplayarak eylem sonuçlarını değerlendirme süreci olarak görülür⁵⁸.

Eylem araştırması süreci; örgüt bünyesinde mevcut problemlerin hissedilmesi üzerine, ilgili yöneticiler tarafından dışarıdan bir uzmanın görevlendirilmesi konusunda, fikir birliğine varılmasıyla başlar. Süreç boyunca örgüt ve değişim uzmanı arasında sıkı bir etkileşim söz konusudur. Alıcı sistem olan örgüt ve konuyla ilgili yeterli donanıma sahip bulunan değişim uzmanı, bütün süreç boyunca işbirliği içerisinde hareket etmelidirler. Değişim uzmanı ilk olarak örgüt ile ilgili verileri toplar, bu aşamada örgüt faaliyetleri ile ilgili kayıtların yanı sıra gözlem, anket ve karşılıklı mülakat yöntemlerini de kullanır. Değişim uzmanının elde ettiği tüm bilgiler, her yeni aşamada alıcı sistemle paylaşılır, böylelikle sürekli bir geri beslemeden söz edilebilmektedir. Sürecin bu aşamasında örgütün gerçek sorunları tespit edilir. Örgütün zayıf ve güçlü yönleri belirlenmiş olur. Değişim uzmanı tarafından tespit edilen problemler, alıcı sistemle karşılıklı olarak değerlendirilir ve süreç öncesinde alıcı sistemin kendi tespit etmiş olduğu problemlerle karşılaştırılır. Sorunların doğru bir şekilde ortaya konulması ve örgütün bu sorunları gidermede kullanılabilecek mevcut kaynaklarının tespit edilmesinin ardından alıcı sistem ve değişim uzmanı, gerçekleştirilecek faaliyetin kapsamını ve aşamalarını belirlerler. Sürecin bu kısmında eylem aşamasına gelinmiş olunmaktadır. Bu noktada değişim fiili olarak başlamış olur. Örgüt mevcut durumundan yeni bir duruma doğru geçiş sürecini yaşayacak ve ardından değişim uzmanı ve alıcı sistem birlikte

⁵⁸ Ömer Dinçer, A.g.e., s.39-40

hareket ederek, örgütü getirdikleri bu yeni durumda tutabilmek (dondurma) için gerekli önlemleri alacaklardır.

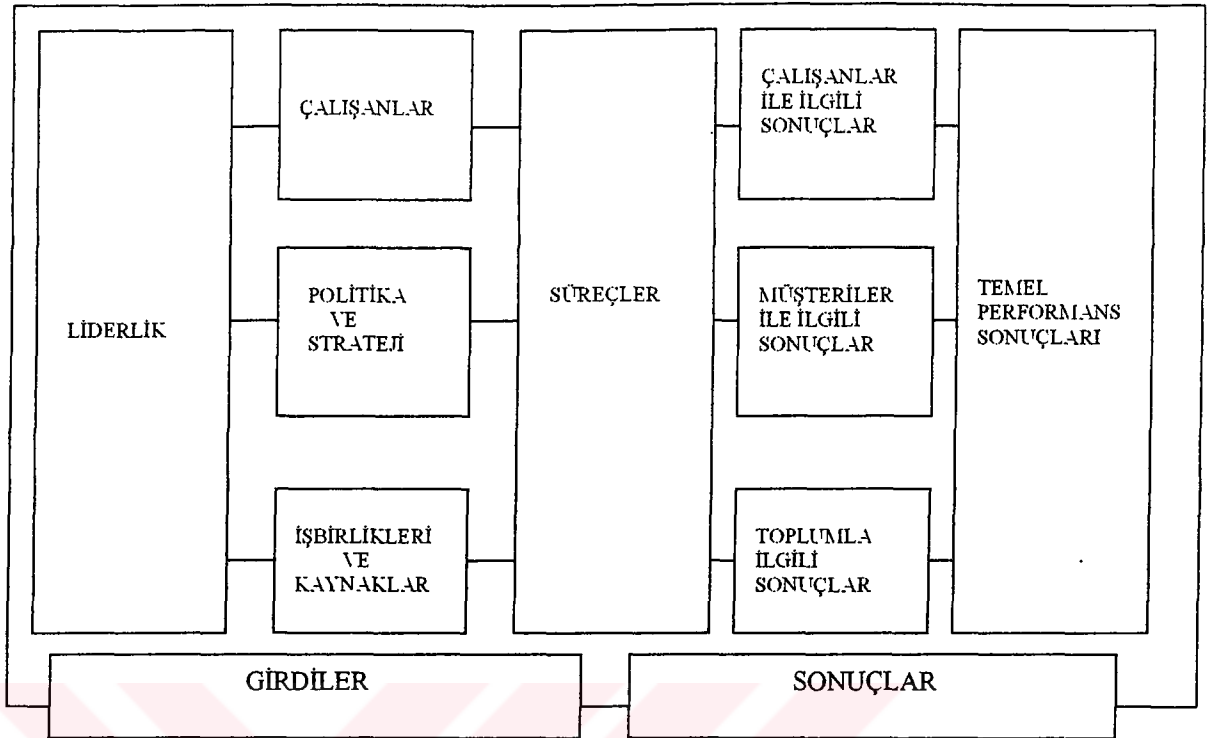
2.4.3. İş Mükemmelliği Modeli

İş mükemmelliği modeli, değişimi yönetme sürecini açıklayan TÜSİAD-KALDER işbirliği ile hazırlanmış yerli bir modeldir. İş mükemmelliği modeli, beş tanesi ‘girdi’; dört tanesi ise ‘sonuç’ olmak üzere dokuz temel kriterden oluşmaktadır. Girdi kriterleri; liderlik, politikalar ve stratejiler, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanlar ve son olarak da süreçlerden oluşmaktadır. Sonuç kriterleri ise sırasıyla; müşterilerle, çalışanlarla, toplumla ilgili sonuçları, bunların yanı sıra da temel performans sonuçlarını içermektedir.

Girdiler bölümünde yer alan kriterler, kuruluşun nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Sonuçlar bölümündeki kriterler ise kuruluşun ne elde ettiğini gösterir. Sonuçları yaratanlar girdilerdir. İş mükemmelliği modelinde sürecin gelişimi ve girdi – sonuç ilişkisi şekil 2.3 de gösterilmiştir.

İş mükemmelliği modelinde süreçler, geleceğe dönük hedefler doğrultusunda planlanmaktadır. Sürecin planlanmasında başlangıç noktası süreç sonunda varılmak istenilen noktanın, nihai hedefin belirlenmesidir. Hedefin belirlenmesini izleyen süreçte, uygun strateji ve politikalar belirlenmektedir

ŞEKİL 2.3: İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ



Kaynak: Flokser Group, EFQM Mükemmellik Modeli Kitapçığı, 2000, s.2

Süreç boyunca katedilen her aşamanın doğru bir analizini yapabilmek amacıyla, başvuru her aktivitenin neden gerçekleştirildiğini ve sonuçta beklentilerin ne olduğunu içeren yaklaşımlar oluşturulmaktadır. Bu yaklaşımlar doğrultusunda planlanan hedeflere uygun hareket tarzının örgüt bünyesinde hayata geçirilmesi ise yayılım stratejisi olarak adlandırılmaktadır. Bu şekilde iş mükemmelliği sürecinde eylem aşamaları şu şekilde açıklanabilir:

- Hedeflenen sonuçlar, politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya konur. Bu sonuçların kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşların algılamalarını kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflenen sonuçlara erişebilmek üzere birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlanmakta ve bu yaklaşımların geliştirilmesine çalışılmaktadır.
- Yaklaşımların tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayımlarına çalışılmaktadır.

- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmek ve gözden geçirmek gerekmektedir. Bu temelden hareketle, gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, örneklendirmek, planlamak ve uygulamak gerekmektedir.
- Yaklaşım; kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmadaki nedenlerini içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki yaklaşımın sağlam temelli olması; anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip olması gerekmektedir. Bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken diğer taraftan da hissedarların ve çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.
- Yayılım; kuruluşun, plan ve gerekçelerini içeren yaklaşımlarını ilgili alanlarda uygulamaya koymak üzere neler yaptığını içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenmektedir.

İş mükemmelliği modelinin liderlik, politika ve stratejiler, çalışanlar olmak üzere üç temel boyutu bulunmaktadır. Bu üç temel boyut içerisinde modelin işleyişinin sağlanması için temel bir takım kriterler ortaya konulmuştur.

2.4.3.1. Liderlik Kriterleri:

Modelin liderlik boyutunda dört alt kriter ortaya konulmuştur; öncelikle liderlerin kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta oldukları ve mükemmellik kültürü doğrultusunda örgüte ne şekilde örnek oldukları değerlendirilmektedir. İkinci kriter; liderlerin kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaları gerektiğini belirlemektedir. Üçüncü alt kriter; liderlerin müşterilerle, iş birliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütmekte gösterdikleri becerileri dikkate almaktadır. Son kriterde ise liderlerin kuruluşun çalışanlarını motive etme ve desteklemede gösterdikleri beceri göz önünde bulundurulmaktadır. İş mükemmelliği modeli bu kriterler çerçevesinde değişim için uygun lider tipini ve liderden beklenen temel özellikleri tanımlamıştır. Lider; örgütün misyon ve vizyonunu gerçekçi bir şekilde belirleyebilmeli, öncelikle kendisi bu amaca uygun hareket etmeli, kendi becerilerini bu yönde geliştirmelidir. Sürecin her

aşamasında süreç içerisinde yer almalı ve her gelişmeyi yakından takip etmelidir. Değişim için gerekli desteği sağlamalı; ortaklar, işbirliği yapılan kuruluşlar ve ilişkide bulunan sivil örgütler ile iyi ilişkiler kurmalıdır. Çalışanları hedef doğrultusunda motive etmeli, örgüt bünyesinde bir inanç birliği oluşturmalıdır.

2.4.3.2. Politika ve Stratejiler:

Değişim hedefinin belirlenen vizyon ve misyon çerçevesinde uygulanacak politika ve stratejilere yansıtılması konusunda model beş alt kriter belirlemiştir. Öncelikle politika ve stratejiler paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel almalıdır. Örgüt bünyesinde performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılık konusunda çalışmalar yapılmalı ve elde edilen bilgiler doğrultusunda politika ve stratejiler şekillendirilmelidir. Politika ve stratejiler süreç içinde gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir. Politika ve stratejilerin yayılımında sürecin kilit noktaları tanımlanmalı, bu doğrultuda bir plan ve program oluşturulmalıdır. Politika ve stratejiler örgüte iyi duyurulmalı, süreç hayata geçirildiğinde görev ve sorumluluklar belirlenmiş olmalıdır.

2.4.3.3. Modelin Çalışanlara Yönelik Uygulamaları:

Örgütün, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde özgürce kullanmalarını sağlamak; geliştirmek ve yönetmek için gerekli faaliyetleri planlaması gerekmektedir. Çalışan kriteri bu planlama doğrultusunda beş noktaya dikkat çekmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları planlanmalı, iyileştirilmeli ve gerekiyorsa yeniden tasarlanmalıdır. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri ölçülmeli ve geliştirilmelidir. Değişime çalışanların katılımı ve süreç içerisinde yetkilendirilmeleri sağlanmalıdır; aşağıya doğru yetki devri gerçekleştirilmeli, çalışanların işin başında karar alabilmelerine ve uygulayabilmelerine olanak sağlanmalıdır. Bu konuda örgüt içi bürokratik engeller var ise bunlar ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanlar ve yönetim arasında diyalog kurulmalıdır, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Çalışanlar her gelişme sonunda takdir edilmeli ve sürecin birlikte başarıldığı fikri çalışanlara yansıtılmalıdır.

2.5. Değişim Ajanı Ve Rolü

2.5.1. Değişim Ajanı

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek için görev verilen, örgüt dışından ya da içinden uzman ya da uzman görevliler grubuna değişim ajanı denir.⁵⁹ Değişim ajanı örgütle ilgili sistematik değerlendirmeler yapar. İşle ilişkili problemleri saptar. Kişisel görüşmeler, anketler ve toplantılar yoluyla veriler toplar ve bunları analiz eder. Bu saptama ve değerlendirmeler sonucunda, örgüt problemlerinin kapsamını saptar ve yöneticilerin problemlerin farkına varmalarını sağlar.

Değişim ajanlarının görevi; değişim faaliyetini yönetmektir. Değişim ajanları örgüt içinden görevlendirilmiş bir kişi olabileceği gibi, örgüt dışından sağlanan bir uzman da olabilir. Örgüt içinden görevlendirilen değişim ajanı, örgütü iyi tanıdığı, çalışanları ve örgüt içi ilişkileri iyi bildiği için bu avantajı olumlu kullanabilir. Ancak örgüt çalışanlarını iyi tanıması ve birebir yakın ilişkileri sebebiyle objektifliği konusunda şüphe uyandırabilir. Örgüt dışından gelen değişim ajanı ise örgütü tanımak için belirli bir süreye ihtiyaç duymakla birlikte, örgüt çalışanları tarafından daha rahat kabul edilir.

Değişim ajanı tepe yönetim üyesi olmadıkça, değişimin gerçekleşmesi için onun gücü, yasal otorite ve hiyerarşik pozisyon dışında başka bir kaynaktan gelmelidir. Tepe yönetiminin desteği esas olsa da yeterli değildir. Michael Beer, değişim ajanının beş adet güç kaynağı olduğunu tespit eder; değişim ajanının davranışlarda, dilde, değerlerde ve giyimde bile örgüt üyelerine benzediği algılamasına dayanan, bu örgüt üyeleri tarafından verilen yüksek statü; örgütte kendine biçilen rolü oynadığı ve bilgiyi tutarlı olarak ele aldığı temeline dayanan değişim ajanına güven; örgütsel değişim konusunda uzmanlık; değişim konusunda önceki müşteriler, projeler ve örgütlerden elde edilen tecrübeler; mevcut uzmanlık ve tecrübeleri ile kendini kabul ettirmiş olmanın beraberinde getirdiği saygınlık. Dolayısıyla değişim ajanının beş güç kaynağını; yüksek statü, güvenilirlik, tecrübe, uzmanlık ve saygınlık olarak belirtmek mümkündür.⁶⁰

Bir sonraki aşamada, değişim ajanı ve tepe yönetimi değişimden arzulanan etkinin gerçekleşme derecesini değerlendirir. Böylece değişim hedefine doğru gelişmeyi ölçerler ve

⁵⁹ Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişim*, Ankara Üniv. Yayınları, Ankara, 1982, s.68.

⁶⁰ Gregory Moorhead, Richky W. Griffin, *Organizational Behaviour*, 3.İssue., Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, s.670-671.

gerekiyorsa uygun değişimler yaparlar. Değişim ajanı, örgüt üyeleriyle birlikte problemi çözme ve tanımlamaya çalışırken işbirlikçi ve örgüte yardımcı rolünü üstlenir. Değişim sürecinin farklı aşamalarında değişim ajanı örgütte pek çok birey, grup ve bölümlerle çalışır. Bununla birlikte değişim ajanı örgüt üyelerinin eski problemlere yeni yönlerden bakmalarını sağlayacak yeni fikir ve bakış açıları getirirler.⁶¹

Değişim ajanının bazı konularda uyumlu hareket etmesi örgütsel değişimin başarısı için şarttır. Başlangıçta değişim ajanları değişim süreciyle ilgili olarak müşteriye referans çevresine göre değerlendirmelidirler. Bu daha önceki mümkün deneyimlerden faydalanarak örgüt- değişim ajanı sürecinin nasıl olması gerektiği konusunda müşteri firma hakkında bir ön bilgi verir. Zira daha önce tecrübesi olmayan bir örgüt, daha esnek olurken, farklı değişim ajanlarıyla tecrübesi olmuş müşterilerin ne isteyip ne istemediklerine ilişkin bir fikir setine sahip olma eğilimi bulunduğu ortaya çıkmıştır. Aynı olması gerekmemekle birlikte, örgütün değer yargılarıyla değişim ajaninkiler uyumlaştırılmaya çalışılmalıdır. Örneğin, örgütler ve değişim ajanları örgütün ürün ve hizmet kalitesini sağlamadan gerekli olan sürenin uzunluğu hakkındaki farklı değer yargılarını da ifade edebilmelidir. Bu noktada değişim ajanları, iş ahlakı ile ilgili değer yargılarında önemli farklılıklar belirlemişlerse de, ya müşterinin değer durumunu yeniden belirlemek veya bu çalışmaya girmemek konusunda karar vermek zorundadırlar.⁶²

Değişim ajanları, süreç içerisinde müşteri örgütlerin bünyesindeki mevcut değer yargıları ve normlarda bir değişikliğe gitmeyi zorunlu görüyorlarsa, bu durumda yeni değer yargıları ve normları belirleyip, çalışanlara kabul ettirmeye yönelik geliştirici değişim sürecinden söz edebiliriz. Bu şekilde bir değişim süreci içerisinde çalışanların değişim sürecini daha yakından hissedecekleri ve değişimin etkilerinin daha çabuk ortaya çıkacağı açıktır. Değişim ajanının böylesi bir süreçte çalışanlarla etkileşimi daha da üst seviyede tutması gerekmektedir.

Örgütle değişim ajanının amaçları ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar konusunda ortak bir görüşe sahip olmaları değişim çalışmalarını kolaylaştırır. Bu uyum; kısa dönem yerine uzun dönemli bir program, bölgesel yerine uluslar arası pazarlara odaklanma, büyüme yerine tasarruf, pazar ayrımı yerine pazar birleşimi, sermaye yatırımı yerine maliyet indirimi gibi anahtar amaçlardaki benzerlik veya farklılıkların belirlenmesiyle geliştirilebilir.

⁶¹ Gregory moorhead, Richky W. Griffin, Aynı eser, s. 671.

⁶² Tijen Ersoy, **Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın 4, Sayı 16, İstanbul, Ekim 1993, s.41.

Örgüt ve değişim ajanları, bu amaçlar üzerinde anlaşsalar bile, aynı zamanda bu amaçlara verdikleri anlam ve anlama ilişkin sahip oldukları değerler üzerinde de anlaşmaya varmalıdırlar.⁶³

2.5.2. Değişim Ajanının Özellikleri

‘Bir değişim ajanında bulunması gereken özellikleri sıralamak gerekirse; değişim ajanı üstün bir çözümleme yeteneğine sahip olmalı ve karışık problemlerin üstesinden gelecek donanıma sahip olmalıdır. İnsanları iyi tanıyabilmeli ve vizyon sahibi olmalıdır. İşletmenin faaliyetleri, özellikle teknolojisi, iş ilişkileri ile davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır. İşletme içinde karşıt görüşler karşısında bağımsızlığını korumalı, bu farklı kesimlerin gerçek amaç ve sorunlarını analiz edebilmelidir. İyi bir belleğe sahip olmalı, bu yeteneğini görüşmelerde az not tutarak kullanmalıdır. Personelle ilişkilerini saygıyı azaltmayacak oranda iyi tutarken, herkesin kendisine rahatça açılabilmesini sağlayacak şekilde dostça ve anlaşılır olmalıdır. İşletmenin amaçlarıyla uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasına katkıda bulunacak kuramsal düşünce ve temel ilkelere ilişkin bir ön yargı içerisinde olmamalıdır. Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir. Hızla çalışabilme yeteneği olmalı, ancak sıkışmış izlenimi vermemelidir. Ekip çalışmasını desteklemelidir. Eyleme dönük olmalıdır. Örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarını bütünleştirebilmelidir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdır. Enerjik, akıllı ve güven sahibi olmalıdır. İletişime çok önem vermelidir. İkna etme yeteneğine sahip olmalıdır. Uzun dönemli bir başarı ve değişim için tüm örgütün katılımını ve görüş birliğini sağlamalı, değişimi zorla kabul ettirmekten kaçınmalıdır. Yeni fikirler ve çözümler üretebilmelidir.’⁶⁴

2.5.3. Değişim Ajanının Seçilmesi

Hızla değişen çevre koşulları içinde faaliyette bulunan belirli büyüklükteki örgütlerin değişimle ilgili belirli bir birimi görevlendirmeleri olağandır. Bazı örgütler, değişim çalışmalarını birkaç uzmandan oluşan bir danışman grubun sorumluluğuna vermişlerdir. Örgütsel değişim çalışmalarının, bu bölümün uzmanlarınca başarı ile yürütülebilmesi için,

⁶³ Tijen Ersoy, A.g.e. , s.42.

⁶⁴ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması*, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990, s.183.; Semra Arıkan, “Değişim Önderliği”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1994, s.146-147.

bölüm yöneticisinin, genel müdür, genel müdür yardımcısı, idari işler müdürü, planlama müdürü vb. üst düzey yönetime karşı sorumlu ve onlardan yetki almış olması gerekir. Bu bölümü oluşturan uzmanların, yetenek ve görgülerinin birbirlerini tamamlayıcı olması ve işletmenin örgütsel yapısı ile eylemlerini yakından görmeleri gerekir. Pek çok işletmede örgütsel değişim işlevinden sorumlu olacak özel bir bölüm bulunmayabilir. Bu durumda bu işlev bir kurula veya en yakın ilgili bölüme verilir. Ancak geleneksel düzen, her yöneticinin kendi bölümü için gerekli gördüğü değişiklikleri yine kendi anlayışına göre yapmasıdır. Ayrıca değişimin sorumluluğu; personel bölümünün, yönetim kuruluna sorumlu bir alt kurulun ya da genel müdür veya yönetim kurulu başkanına bağlı bir danışmanlığın sorumluluğuna verilebilir. Küçük işletmelerde ise bu işlev ilgili herhangi bir üst düzey yöneticisinin sorumluluğuna verilmelidir.⁶⁵ Örgütsel değişim, örgüt dışından bir danışmana veya danışmanlar grubuna da yaptırılabilir. Bu danışmanlar örgütsel değişim işlevini yüklenen bir bölüme olduğu kadar, görevli üst düzey yöneticisine veya kurula da yardımcı olabilirler.

Öte yandan değişim ajanının örgüt içinden veya dışarıdan görevlendirilmesi bir takım avantaj ve dezavantajları da beraberinde getirmektedir.⁶⁶

Örgütsel değişim çalışmalarında üzerinde durulması gereken önemli noktalardan birisi, örgütle ilgili bilgilerin toplanması ve sorunların incelenmesidir. Örgüt içinden görevlendirilen değişim ajanları, örgütü tanıdıkları için çalışmalarına hemen başlamalarına karşın, dışarıdan görevlendirilenler örgütle ilgili bilgileri toplamak için belirli bir zamana ihtiyaç duyacaklardır. Bununla birlikte dışarıdan gelen değişim ajanları çalışanlar tarafından tarafsız olarak görülecektir.

Örgüt dışından gelen değişim ajanları, çalışanlarıyla yaptıkları görüşmelerde, örgüt içinden görevlendirilenlere göre daha açık, doğru ve gerçekçi bilgilere ulaşacaktır.

Örgüt çalışanlarının, kendi aralarındaki anlaşmazlık ve sürtüşmelerle ilgili olarak, dışarıdan gelen değişim ajanının daha tarafsız davranacağı inancında olabilecekleri düşünülebilir.

⁶⁵ Hayri Ülgen, A.g.e. , s.184.

⁶⁶ Ülkü Dicle, Attila Dicle, “Örgütsel Değişim”, Verimlilik Dergisi, C.II, Sayı 3, Ankara, 1973, s.685.

Örgüt içinden görevlendirilen değişim ajanlarının alacakları kararlarda, örgüt içi ilişkilerin ve kişisel görüşlerin etkisi büyük olur. Objektif kararlar verebilseler bile çok az kişi onların tarafsızlığını kabul eder. Öte yandan örgüt dışından gelen değişim ajanlarının yorumları, örgüt içi ilişkilerden etkilenmez ve bunlar uygun gördükleri her türlü öneriyi yaparken hiçbir sakınca görmezler. Örgüt dışından gelen değişim ajanlarının yaptıkları eleştirilerden dolayı bir sorun ortaya çıkmazken, örgüt içinden görevlendirilen değişim ajanlarının yaptıkları çalışmalar sonucunda bir takım sürtüşmeler meydana gelebilir.

Bir çok örgüt, örgütsel değişim çalışmaları için sürekli bir organ bulundurmaz. Gerektiğinde çeşitli bölümlerden bu görevi üstlenecek kişiler seçilir. Bu durumda, uzman eksikliği duyulacağından örgüt dışından bir değişim ajanı görevlendirilir. Bu çözüm, örgüt içinde bu görevi üstlenecek sürekli bir uzmanlar grubu bulundurmaya oranla daha az mali yük getirir. Örgüt dışından gelen değişim ajanlarına yapılan harcamalar çalışmanın sonunda biteceğinden, uzun dönemde örgüt için daha ekonomik olmaktadır.

Bu görüşler çerçevesinde, her iki seçeneğin de üstün ve eksik yanlarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Şu halde bu seçeneklerin eksik yanlarını eleyen ortak bir çözüm olarak; gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı değişim ajanlarını bir araya getiren bir grup çalışması görülebilir. Bu tür bir grup çalışmasında temel sorumluluk örgüt dışından gelen değişim ajanlarında olup, tarafsızlığın ve özel tecrübelerin önemli olduğu durumlarda, bu değişim ajanlarının bütün yükü yüklenmeleri gerekmektedir. Bundan başka, örgüt içinden görevlendirilen değişim ajanları aracılığıyla diğerlerinin örgütü tanımaları kolaylaştırılmış olur. Bu arada örgüt içi değişim ajanlarının yetenekleri geliştirilmiş, görgüleri arttırılmış olacaktır. Bu seçeneğin diğer bir yararı da örgüt içinde değişim çalışmalarının nasıl yürütüldüğünü bilen uzman personel yetiştirilmesidir. Öte yandan, örgüt yönetimi güvenilir ve yetenekli bir personelin bu çalışmalara katılmakta oluşuna güvenerek, yapılan çalışmayı daha çok destekleyecek ve çalışma grubuna daha geniş hareket etme olanağı sağlayacaktır.⁶⁷

⁶⁷ Ülkü Dicle, Attila Dicle, A.g.e. , s.686

2.6. Değişime Direnç

Değişim, bir işletmede mevcut işlerin, süreçlerin, yöntem ve uygulamaların değişmesini gerektirir. Değişimle birlikte, aynı zamanda, insanların tutumları, düşünme ve davranma şekilleri, işlerinde neyin önemli olduğu konusundaki inançları da yeni sürece uyacak şekilde değişmelidir. Yeni süreçlerle çalışan bireyler, yeni iş yöntemleri kullanırlar ve organizasyon yapısı değişir. Hiyerarşik, işlevsel bölümlerin yerini, süreç ekipleri alır.⁶⁸

Sosyal sistemlerde değişikliklere karşı çıkış olağandır. Bu karşı çıkışın ana nedeni de bireyin söz konusu sosyal sistem içinde kurmuş olduğu ekonomik ve sosyal dengesini kaybedeceği korkusudur. Bu sosyal gerçek bütün incelikleriyle ele alınmalıdır. Bu ekonomik ve sosyal sebeplerle yalnız alt kademe personeli değil, üst kademedeki görevlendirilmiş yönetim elemanları da değişikliklere direnç göstereceklerdir. Bireylerin tüm değişikliklere direnmeleri zaten söz konusu değildir. Öyle ki değişikliklerin bazıları çalışanlar tarafından da istenirler ve hatta onlar tarafından önerilebilirler. Bazıları ise, çok önemsiz direnişlere neden olurlar ki giderilmeleri kolay ve çabuk olabilir. Bazı değişimler de çok açık olmadığı ve çeşitli belirsizlikler taşıdığı için çalışanlar tarafından tam anlaşılamaz ve bu yüzden bir takım tereddütlere sebep olur. Bu tür değişimlerde küçük bir açıklama, çalışanlarla basit bir diyalog direniş sorununu çözecektir.⁶⁹

Örgütün değişim sürecine girmesi ile bireyin tutum ve davranış biçimlerindeki tutarsızlıklar ve çelişkiler önem kazanır. Birey daha önce görmezlikten geldiği bu çelişkilerin bilincine varır ve rahatsızlık duyar. Yenilik hareketlerine karşı direnmenin başlıca nedenlerinden biri; bu hareketlerin genellikle çelişkilerin ortaya çıkmasına yol açmasıdır. Birey; tutumlarında, inançlarında ve davranışlarında değişiklik yapmayı kabul edene ve benimseyene kadar beş belirli aşamadan ya da psikolojik dönemden geçer. Önce önerilen değişimden haberdar olur. İkinci aşamada önerilen değişime karşı ilgi duyar. Üçüncü aşama ise bir kararsızlık ve kuşku dönemidir. Birey, önerilen değişimin kendi açısından risklerini değerlendirmeye çalışır. Bir başka deyişle, değişimin kendisine kazandıracaklarını ve bu değişimi benimsediği takdirde kaybedeceği maddi ve manevi değerleri tartar. Bu süre içinde kazanacağını umduğu değerler uğruna, kaybedeceğini düşündüğü değerleri feda etmeye karar verirse ya da değişim lehinde bir karara varırsa önerilen değişimi sınama dönemi başlar. Bu dördüncü aşamada birey, değişimin önerilen sonuçları gerçekten verip vermediğini kontrol

⁶⁸ Oscar G. Mink, *Change At Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993, s.54.

⁶⁹ Tuğray Kaynak, "İşletmelerde Değişiklik Uygulamaları", *İ.Ü. İşleme Fakültesi Dergisi*, C.VI, Sayı 1, s.154.

etmeye çalışır. Son aşama; değişimin benimsenmesi, birey tarafından tamamıyla kabul edilerek yeni bir norm haline gelmesidir.⁷⁰

Bir işgören grubunun ortalamada zeki ve iyi uyuşmuş olması, onların değişimlere karşı çıkmayacakları ya da değişimleri kolayca kabul edecekleri anlamını taşımaz. Aksine tam tersi bir görünümü beraberinde getirebilir. O zaman zeka ve yeteneklerini karşı yönde kullanma durumunda olacak olan personel, tahmin edilenin üstünde bir direnç gösterecektir. Zeka ve yetenek düzeyi ne kadar yüksek olursa, direniş de o kadar yüksek olacaktır. Bu aşamada iki yönlü bir hal söz konusu olacaktır. Grup, zeka ve yeteneklerini ya değişkenliğin lehine ya da aleyhinde kullanacaktır. Bunu ise, yönetici kadrosunun grubu değişim lehinde ne denli motive edebilmiş ve kazanabilmiş olması belirleyecektir. Ancak unutulmamalıdır ki değişime karşı çıkma, istenen bir hal olmadığı gibi her değişimin de iyi olduğu ya da olacağının önceden kabul edilmiş olması ön yargılı bir davranıştan öteye bir anlam taşımaz. Yönetici veya teknik kadro tarafından getirilmek istenen değişimler olumsuz sonuçlar getirebileceği gibi, etkileri de personel üzerinde derin izler bırakabilir. Bu durumda, değişimlerin etki alanında kalacak olan personelin bunlara karşı çıkması, onların en doğal hakkı olacaktır. Değişimlerle ilgili önerilerin de diğer bütün önerilerin olması gerektiği gibi, uygulamaya konmadan önce enine boyuna tartışılması kesin şarttır.⁷¹

‘Değişime direnişler pek çok şekilde ortaya çıkabilir. Örneğin; değişim, işgörenlerin bazı ihtiyaçlarının karşılanmasına geçici bir süre için engel olabilecek cinsten olabilir. Bu tür direnişler hafiftir ve çözümü gayet basittir. Durumu işgörenlere anlatmak suretiyle, onlardaki kırgınlık ve direnişin ortadan kaldırılması mümkündür. Diğer taraftan direnişin pek şiddetli olduğu hallerde görülebilir. Yani direnç açık muhalefet, isyan, hatta tahribat şeklinde olabilir. Bu anlatılan durumdan birincisi oldukça hafif, ikincisi ise şiddetli direncin meydana gelebileceği şekillere örnek olarak kabul edilebilir. Bunların dışında ne birinci gruptaki kadar hafif ne de ikinci gruptaki kadar şiddetli olan, yani bunların arasında yer alan bir direniş şekli daha vardır. Bu tür direniş ise, genellikle işe karşı isteksizlik, durgunluk şeklinde kendini gösterir.

Bu üç ayrı direniş halinin ne zaman ve ne gibi değişimler sonucunda olabileceği konusuna bakılacak olunursa, bu konuda kesin bir yargı öne sürmek hata olur. Belirli bir değişimin doğurabileceği reaksiyonun derecesi ve türü, değişimin tabiatına ve ilgili kişilere

⁷⁰ Berrin Ertürk, “Bir Psikolojik Sorun Olarak İdari Reform”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.IV, Sayı3, TODİE, Ankara, Eylül 1971, s.79

⁷¹ Tuğray Kaynak, A.g.e. , s. 154.

bağlı bir durumdur. Yapılan değişime, ilgili şahısların uymasını kolaylaştırabilecek araçlardan gereği kadar faydalanılıp faydalanılmaması da önemli bir faktördür. Değişime karşı direniş hangi cinsten olursa olsun, insan davranışlarını etkileyen bir unsurdur. Bu etki, eninde sonunda ilgili işgörenin performansında kendini hissettirir. Direnişin tabiatına göre bu etki; üretimin kalitesinde, miktarında görülebileceği gibi, işe geç kalmak veya gelmemek, iş gücü devrinin yüksekliği, kırgınlık, iş kazaları, grev vs. şeklinde de görülebilir. Ancak özellikle belirtmek gerekir ki direnişin doğurduğu bu belirgin hallerin pek çoğunu, onları meydana getiren değişime yüklemek güçtür. Zira, bu haller çoğunlukla işçiler tarafından o derece incelik ve ustalıkla idare edilir ki, ilk anda bunları izlemek zor bir iştir'.⁷²

Değişime direncin kırılması konusunda, standart bir takım önlem ve uygulamalardan söz edilebilir; teşvikler, işgörelere yönelik bilgi akışı, müdahale ve telkin metotları, bunlara ek olarak işgörelerin katılımının sağlanması bu uygulamalardan bazılarıdır.⁷³

Teşvikler: İnsanların, değişimin gerektirdiği şekilde davranmalarını sağlamak için kullanılan olumlu ya da olumsuz araçlardır. Mali teşvikler, bunlar arasında olmakla birlikte, tek unsur değildirler. Direnç gösterenlere, davranışlarının işlerine son verilmesine yol açacağını söylemek de bir teşvik aracıdır. Başarılı bir çalışmanın manevi ödülleri paylaşmak, yeni kariyer fırsatlarına sahip olmak ve daha tatmin edici bir işte çalışmak gibi başka teşvik şekilleri de vardır. Ancak teşviklerin kullanımının bir sınırı vardır. Örneğin; işine son verme tehdidi ancak kaybedilmesi göze alınmış elemanlara karşı kullanılabilir.

Bilgi: Bilgi, belirsizliği azaltır. Çalışanlar değişime karşı bilgisizlikten yahut eksik bilgilendirilmeden ötürü de direnebilirler. Bilgi, olanlar ve olacaklar hakkında ayrıntılar sunmak demektir. Kimi durumlarda, değişime karşı olduklarını düşünen insanlar, ayrıntılı bilgi aldıktan sonra gerçekte değişime karşı olmak için sebepleri olmadığını görebilirler.

Müdahale: Çalışanlarla birebir diyalog halinde olarak, huzursuzluklarını ve yeni çalışma şartlarından duydukları korkuyu yenmeleri için destek ve güven vermek anlamına gelir. Mevcut endişeleri dinlemek, yüzeydeki itirazların ötesine geçip onların huzursuzluklarını anlamak, kılavuzluk etmek, yeni ve zor şartlarla karşılaştığında yanlarında yer almak şeklinde gerçekleştirilir.

⁷² Besim Baykal, *Organizasyon Yönetimi İlkeler Süreçler*, Met-Er Matbaacılık, İstanbul, 1981, s.508.

⁷³ Michael Hammer, Steven A. Stanton, *Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995, s.84-86.

Telkin: İnsanları, değişimin kaçınılmaz bir zorunluluk olduğuna ikna etmek, bundan başka bir seçenek olmadığını belirtmek gerekir. Değişimin nedenlerini ve zorunluluğunu anlayanlar, buna karşı çıkmakta zorlanacaklardır.

Katılım: Çalışanları, değişim çalışmalarının bir parçası haline getirerek, dışarıdan direnç göstermek yerine içeriden eleştiri yapmalarını sağlamak, bu çalışmalara gösterilecek direnci azaltır. Katılım insanlarda hakimiyet duygusu yaratır. Hep birlikte bir şeyler yapmış olma hazzı verir. Aynı zamanda, elde edilecek sonuçla ilgilenilmesini sağlar, ödüllerin herkes tarafından paylaşılacağı duygusu oluşur. Katılım, olumsuz duyguların yönünü değiştirmekte ve tasarımı geliştirmeye yönlendirmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar süren tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir.

Bilgi çağının beraberinde getirdiği en önemli olgulardan birisi de insana olan ilginin giderek artmış olmasıdır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. Dolayısıyla kurum, iş konusu, ortam, ne olursa olsun insan, her etkinliğin en önemli bileşeni olarak rol oynamaktadır.⁷⁴

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. İnsanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. O halde, insan kaynakları yönetimini örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür. Bu faaliyetler o şekilde düzenlenmeli ki, bir taraftan işletme amaçları gerçekleştirilebilsin, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları karşılanabilsin ve aynı zamanda da işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilsin.⁷⁵

İnsan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri ve personel yönetiminin kapsam alanında yer alan bazı konularla da ilgilenmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalar ise, insan psikolojisi ve daha doğru bir ifade ile davranış ilimlerinin sağladığı veriler ışığında gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; bağlı

⁷⁴ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.10.

⁷⁵ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniv. Yayınları, Ankara, 1997, s.8.

olunan kurumun hedeflerine verimli biçimde ulaştırılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi, işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. Personel yönetimi ise uygulama alanı olarak daha çok günlük sorunlar ve uygulamalarla ilgilenir.⁷⁶

Stratejik insan kaynakları yönetimi de örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının, örgütte etkililik ve karlılığın arttırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yöneticiliğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır.⁷⁷

Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt, çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış, ya da kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının içerdiği görülmektedir. Bu durumda örgütte personel faaliyetlerinin konusu daha genişlemiştir. İnsan kaynakları yönetimi bir taraftan kendi işlevlerini yerine getirirken diğer taraftan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin bir insan kaynakları yöneticisi olması anlayışını geliştirme görevlerini de üstlenmiştir. Ayrıca örgüt kuramındaki gelişmeler de insan kaynakları yönetimi düşüncesinin oluşumuna katkıda bulunmuştur.⁷⁸

Örgütlerde farklılaşma ve bütünleşme bir arada bulunmaktadır. Bütünleşme, örgütün görevini başarması için çeşitli alt sistemler arasındaki çaba birliğinin sağlanması; farklılaşma ise örgütte alt birimlerin belirli bir göreve veya örgüt içi/dışı çevreye uyması için organize edilmesi, yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir. Örgüt büyük ölçüde farklılaşmış ise, tüm farklı alt birimlerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını için sistem veya

⁷⁶ İlhami Fındıkçı, A.g.e. , s.12-13.

⁷⁷ Ali Erkan Eke, **Personel Yönetimi Kavramı, Önemi ve Kapsamı**, Ankara Üniv. Yayınları, Ankara, 1989, s.4.

⁷⁸ Öznur Yüksel, A.g.e. , s.9.

yöntemlerin yerleştirilmesine ihtiyaç vardır. Diğer bir deyişle ne tür bir çevrede faaliyet gösterirse gösterecek örgütün başarılı olması için iyi bir şekilde bütünleştirilmiş olması gerekir. Ancak, farklılaşma derecesi arttıkça bütünleşmeye ulaşma zorlaşmaktadır. Örgütte bütünleşmeyi sağlayacak olan varlık insan kaynağıdır. Bu nedenle örgütle ilgili stratejiler hazırlanırken insan kaynağının da sürece dahil edilmesine ihtiyaç vardır.⁷⁹

Örgütün kısa ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesinde, rekabetçi pazar ortamı içerisinde stratejilerin ve amaçların saptanmasında, insan kaynakları yönetiminin rolü ve ağırlığı göz ardı edilemez. Günümüz piyasa şartlarında egemen olan yoğun rekabet ortamı ve globalleşmeden ileri gelen küresel ekonomik konjonktürün piyasalara doğrudan etkisi; işletmeleri, durdukları noktayı saptamaya ve gelecekte bulunmaları gereken yeri ise belirlemeye yöneltmektedir. Bu aşamada organizasyonun belirlenmiş amaçlarına paralel misyon, vizyon ve açık hedefler insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenmeli ve organizasyon bünyesinde benimsenmesi sağlanmalıdır.

Misyon, örgütün yapmakta olduğu işi niçin yaptığının, toplumdaki varoluş nedeninin ve topluma katkısının belirlenmesine yarayan tanımlamadır. Misyon cümlesi örgüt liderinin örgüt hakkındaki düşüncelerini ve örgütün gelecekteki yönünü belirler. ‘Misson belirlenmenin üç faydası vardır:

- a) Strateji formülasyonunda rehber olur.
- b) Örgütsel başarı için çok boyutlu standartlar oluşturur.
- c) İş ahlakıyla ilgili davranışlar için standartlar önerir.

Bu sayılan hususlar insan kaynaklarının yönlendirilmesinde etkili olur.⁸⁰

Politikalar, örgütte amaçlara ulaşmak için kararların alınmasında ve örgütün faaliyetlerinin yönlendirilmesinde yol gösterici rehber niteliğinde yazılı ve sözlü genel kabul görmüş kurallardır. İnsan kaynakları politikaları örgütün genel politikaları ile uyumlu olmalıdır. Örneğin, örgütün genel politikası kalite konusunda yoğunlaşıyorsa, insan kaynakları yönetimi de eleman seçme, yükselme ve eğitim politikalarını ona göre yönlendirmelidir.

⁷⁹ Lee Dyer, ‘‘Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process’’. **Human Resource Management**, Volume33, New York, 1983, s.255-270.

⁸⁰ Gregory G. Dess, Alex Miller, **Strategic Management**, Mc Graw Hill, New York, 1993, s.25.

Başarılı bir örgütsel yapının barındırdığı temel unsurlar içerisinde, toplam kalite yönetimi felsefesinden yola çıkarak; müşteriye yönelik olma, müşteriye dönük mal ve hizmet üretimini sağlama, beklentilere cevap vermek üzere AR-GE faaliyetlerini düzenleme, organizasyon içi örgütlenmede ise müşteri tatminini ön plana çıkaracak esnek bir yapılanma özellikle önem taşımaktadır. Bir başka önemli nokta ise yine bilgi üretimini sürekli canlı tutma ve bu sayede sürekli gelişmeyi bu gelişmenin motoru yine işletme bünyesinde olacak şekilde sağlamadır. Bunun yapılabilmesi için ise yine örgüt bünyesindeki kaliteli insan kaynağının iyi yönetilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir ki bunu yapacak olan temel işletme içi birim de kuşkusuz insan kaynaklarıdır.

Toplam kalite yönetimini anlayışından yola çıkılarak denilebilir ki günümüzün modern örgütlerinin önemli bir özellikleri de müşteri odaklı olmalarıdır. Örgüt, müşteriye yalnızca kalite stratejilerinin odağı olarak görmez, aynı zamanda tüm sistemleri ve çalışanları iç ve dış müşteriye hizmet edecek şekilde organize eder. Dünya klasmanındaki örgütlerde, herkesin müşteriye yakın olabilmesi ve sürekli olarak müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi toplayabilmesi için örgütsel kademelenme sayısının azaltılmasıyla yatay bir yapılanmaya gidilmektedir. Müşteri odaklı olma örgüt vizyonuna, stratejisine, yapısına, ürün tasarımı vb. temel teşkil etmektedir. Müşteri odaklı olma müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermektense, örgütün yeni mal ve hizmet üretimi için talep yaratmayı da mümkün kılmaktadır. Böylece her an yeni mal ve hizmetler piyasaya sürebilmektedir.

Bilgi çağında insan kaynağı örgütler için hayati önem kazanmıştır. Dünya genelinde örgütler, insan kaynakları yönetiminde en iyi, en yaratıcı yaklaşımları geliştirmek üzere arayış içerisindeyler. Bu örgütler özellikle problem çözme ve karar almada çalışanların yaratıcılığını en etkin bir biçimde ateşlemeye çalışırlar. İnsan kaynakları yönetiminde sorunlar ve çözümler paylaşılır, programların uyumlu olması için istikrarlı amaç ve hedefler tüm fonksiyonlara ve örgüt düzeylerine ulaştırılır ve ödüllendirmeler etkin bir biçimde kullanılır. Bu hususların gerçekleştirilebilmesi için başlıca insan kaynakları yönetimi uygulamaları; bölümler arası takımlar kurma, takımları yetkilendirme, girişimciliği teşvik etme, çalışanların öneri geliştirmelerine imkan verecek sistemler geliştirmedir. Bunların hepsinden daha önemli bir uygulama ise sürekli eğitimidir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirebilmeleri için, çalışanlar ve yöneticiler sürekli eğitime tabi tutulmalıdırlar. Sürekli eğitimden başka, ödül sistemleri de geliştirilmelidir. Çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenen, başarıyla ilişkilendirilen ve kazanıldığı anda geciktirilmeden ve diğer personelin

huzurunda verilen ödüller başarıyı teşvik etmektedir. ‘O halde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında temel alınacak prensipler, ana hatlarıyla şu başlıklar altında sıralanabilir:

- Sorunlara ve çözümlere ortaklaşa sahip çıkma
- Girişimcilik
- Sürekli eğitim
- Deneme
- Çalışanların katılım/öneri getirmeleri
- Çok fonksiyonlu takımlar
- Yetkilendirilmiş takımlar
- Etkin ödül sistemleri, kazanç paylaşımları

Görüldüğü üzere örgütlerde yerleşmiş bulunan insan kaynakları anlayışı oldukça geniş kapsamlı faaliyetleri içermektedir. Bu aşamada sözü edilen faaliyetler; işe alma, seçme, performans değerlendirme vb. gibi klasik insan kaynakları fonksiyonlarının ötesinde çalışanların işletme için katma değer haline dönüştürülmesine ve işletme hedefleri doğrultusunda üst düzeyde katılım sağlanmasına yönelik yeni ve daha önemli fonksiyonlardır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimine yüklenilen asıl büyük sorumluluk; örgüt bünyesinde bir aile ortamı yaratmak ve hedeflere birlikte yürüyelim şeklinde bir felsefeyi örgüt geneline yayabilmektir⁸¹.

3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan unsurunun temel değer olarak ele alındığı günümüz örgütleri için, insan kaynakları yönetiminin önemi büyüktür. Bu denli büyük önem arz eden insan kaynakları yönetiminin örgüt bünyesinde bazı amaçları mevcuttur. ‘Bu amaçlar: Organizasyonun amaçlarına ulaştırılması; çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması; organizasyonun yapısına yönelik çalışmalar; eleman seçimi sürecinin gerçekleştirilmesi; çalışanların eğitim ve gelişme

⁸¹ Öznur Yüksel, A.g.e. , s.240-242.

ihtiyaçlarının karşılanması; çalışanların değerlendirilmesi; uygun çalışma ortamının hazırlanması; organizasyon geliştirme ve organizasyon verimliliğinin artırılması; uyumlaştırma ve çatışmaların çözümü şeklinde sayılabilir⁸².

İnsan kaynakları yönetiminin anaçları organizasyonun hedef ve amaçları ile aynı doğrultudadır. Bu genel olarak bütün kurumun da çabasının yoğunlaştığı bir alandır. Kurumlar belirli amaçlara ulaşmak için kurulurlar. Ulaşılabilecek amaçlar yoksa bir kurumdan da söz edilemez. Dolayısıyla bir kurumdaki temel amaç kurumun varolma gerekçelerine hizmet edecek çalışmaların yapılmasıdır. Organizasyonlar, sözü edilen amaçlarını insanlar, çeşitli araç-gereçler ve maddi kaynaklar yoluyla gerçekleştirirler. İnsanlar, kurum içinde belirli çalışma gruplarına bölünerek organizasyonun genel amacına ulaşmasına katkıda bulunurlar. Böylece her alt birim kendi çalışma alanı doğrultusundaki işleri getirerek içinde yer aldığı kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunur. Kurumun insan kaynağına ilişkin çalışmalarını yürüterek, kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışır. Gerçekten de insan kaynakları bölümündeki çalışmaların tümü insan kaynağının daha etkin, verimli ve uyumlu hale getirilmesine yöneliktir. Etkin, verimli ve uyumlu olan bireyler ise kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapar, gereken çabayı gösterirler.

Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması konusunda da insan kaynakları yönetimine görevler düşmektedir. Çalışanların çok çeşitli ihtiyaçları bulunduğu bilinmektedir. Çalışanların barınma, güvenlik, ait olma, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları vardır. İnsanlar bu temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışırlar. İş yerinin çalışanların bu tür ihtiyaçlarını arzulanan düzeyde gidermesi beklenmektedir. Çalışanların ihtiyaçları bununla da sınırlı değildir; diğer insanlarla iletişim kurmak, zamanla oluşan bilgi ve beceri eksikliklerini gidermek, kendisini geliştirmek ve benzeri ihtiyaçları da vardır. Bütün bu ihtiyaçların giderilmesi için, insanın kurum içinde sistemli bir biçimde izlenmesi gereklidir. Çünkü bu ihtiyaçların giderilmesi kişi kadar kurumun da sorumluluğundadır. İnsan kaynakları bölümü bu işlevi gerçekleştirmeye çalışır. İnsanların işe alınması, görüşmelerin yapılması, eğitim ve geliştirme çalışmalarının yapılması, performans değerlendirmeleri, ücretlendirme ve ödüllendirme çalışmaları gibi uğraşlar, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesini gerçekleştirir. Bu konu temelde kişilerin amaçlarını karşılamakla birlikte aynı zamanda kurumun amaçlarını da karşılamaya yöneliktir. Şu halde insan kaynakları bölümü, çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak onların rahat etmeleri ve uyumlu olmalarını sağlamaktadır.

⁸² İlhami Fındıkcı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.10.

İnsan kaynakları bölümünün önemli bir görevi de çalışanlar, birimler ve kurum arasında uyumlaştırma görevidir. Uyumlaştırma özellikle çatışma ortamlarının arzulan düzeyi aşmasını önlemeye yönelik müdahalelerdir. Kısacası insan kaynağına ilişkin sorunların çözülmesi iş yerindeki örgütsel iklim bakımından gereklidir. Örneğin iş yerindeki yüksek iş gücü devri, insan kaynaklarının uğraşması gereken önemli bir sorundur. İnsan kaynakları bu durumun nedenlerini araştırarak çözümler üretmeye çalışır. İş yerinden çok sık ayrılanların olması belirli bir takım sorunların göstergesidir ve incelenmesi gereklidir. Bilindiği gibi bir kurumda çatışmanın hiç olmaması da, aşırı düzeylerde olması da istenen bir durum değildir. İnsan kaynakları bu tür istenmeyen durumların önlenmesi için çoğu zaman sorunla ilgilenmek durumunda kalır. İki kişi arasında, gerek kişisel anlaşmazlıklar, gerekse işe ilişkin anlaşmazlıklar konusunda bazen işin içinden çıkamadıkları görülür. aynı biçimde sorun iki birim arasında da yaşanabilir. Bu durum, görevlerin çatışmasından, kaynakların paylaşılamamasından, yanlış anlaşmalardan, daha popüler olma isteğinden, yarışma ihtiyacından ve benzeri nedenlerden kaynaklanabilir. Neden ne olursa olsun konu insanları yakından ilgilendirdiğine, iş verimini ve daha da önemlisi çalışanların iş doyumlarını olumsuz biçimde etkilediğine göre insan kaynakları konuyu ele almak durumundadır. Bu müdahale isteği çoğu zaman ilgili yöneticilerden, konuya taraf kişi ya da birimlerden gelebilir. İnsan kaynakları yöneticisi kendi önerisi ile de konuyu ele almak isteğini ilgililere belirtebilir. Uyumlaştırma işlevinin önemli bir alanı da çalışanlarla yöneticiler arasındaki sorunlardır. Bu sorunların çözümü de bazen insan kaynaklarının yardımını gerektirebilir.

3.1.2. İnsan Kaynaklarının Yeni Görevleri

İnsan unsuru örgütler için önemli bir yere sahiptir. Organizasyonun temel unsuru olan insan her yeni yönetim stratejisinin de başlıca konusu ve uygulatıcısıdır. Günümüz stratejik yönetim ve toplam kalite anlayışında insan unsurunun taşımakta olduğu giderek artan sorumluluklar, insan kaynaklarının da örgütler için önemini bir o kadar arttırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde örgütlerin toplumsal sorumluluk performansı ahlaki uygulamaları, tartışmaların en önemli konusu haline getirmiştir. Bu nedenle örgütlerin iş

ahlakı ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirirken, kesin ve önemli kararlarını aşağıda belirtilen ilkelerle birleştirmeleri gerekir.⁸³

Bu ilkelere göre; örgütlerin uzun ömürlü olabilmesi, büyük ölçüde yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle uyumlarını sağlayacak ahlaki kuralları uygulayabilmelerine bağlıdır. Örgütün gücü topluma hizmet verecek şekilde kullanılmalıdır. Potansiyel müşteri problemleri ortaya çıkmadan önce belirlenmeli ve çözümlenmelidir. İnsana, yaşama konusunda ortaya konulan düşünceler devamlı olarak geliştirilmeli ve gözden geçirilmelidir. Sahip olunan çalışma gücü, toplumsal eşitliğin gerçekleşmesine yardımcı olmalıdır. Sadece kaynak sağlamakla yetinilmemeli, aynı zamanda sosyal problemler önceden sezinlenmeli ve gereken önlemler alınmalıdır.

‘Örgütler toplam kalite politikalarını hazırlarken mutlaka insan kaynakları birimi ile koordineli çalışmalıdırlar ve bu politikaları insan kaynakları yönetimi idaresinde belirlemelidirler. Çünkü bir örgütte ürünün kalitesini geliştirecek olanlar o örgütün çalışanlarıdır. Toplam kalite gelişimi sağlanırken; eğitim, iletişim, performans yönetimi programlarının planlanması ve yapılandırılmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, yeterlilik araştırmaları ve analizleri üzerine temel politikalar oluşturulması gereklidir. Bunların hepsi insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. Bu politikaların, stratejik planlar ve operasyonel planlar olmak üzere iki ayrı işlevi vardır.’⁸⁴

3.1.2.1. Stratejik Plan ve Politikalar:

Etkili işletme performansı için gerekli olan şartlardan birisinin de işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi arasında doğrusal bağlantının kurulabilmesine bağlı olduğu iddia edilmektedir. Bu noktada ise önemli olanın örgüt stratejilerinin oluşturulma aşamasında firmadaki insan kaynağının kullanımının göz önüne tutulması ve bunun firma stratejilerinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmesidir. Rekabet avantajını firmanın yakalaması ise uygulanan tüm stratejilerin nihai hedefi olmalıdır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi tekniklerinin katkısı ise en iyi kaliteye en düşük maliyet ile ulaşmak için gerekli teknik,

⁸³ Tahir Akgemici, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması”, **Verimlilik Dergisi**, S.4., MPM Yayınları, Ankara, 1997, s.50.

⁸⁴ Ron Collard, **Strategies For Human Resources Management**, Issue 9, Coopers & Lybrand, London, 1996, s.172.

liderlik, esneklik, çalışanların ilgisi vb. gibi unsurları firma başarısı için motive etmek ve kullanmaktır.⁸⁵

Toplam kalite bir örgütün yönetim şeklinde önemli stratejik değişimler oluşması anlamına gelmektedir. Bu değişimler büyük bir olasılıkla örgüt yapısında, yönetim şeklinde ve başlıca süreçler üzerinde meydana gelmektedir. Toplam kalite yönetiminin uygulanması kararı, öncelikle pazar ve rekabetin zorlamalarına ve iş çevresinde örgütün konumunun korunabilmesi gereksinimine bağlı olarak alınmaktadır. Fakat alınan bu kararlar örgütlerin iş süreçleri üzerinde oldukça önemli etkiler de yapabilirler. Bu etkilere karşı aşağıdaki faktörlerin anlaşılmış olması gerekir.⁸⁶

Değişime karşı alınan tavırlar dahil, örgüt içerisinde mevcut bulunan kültür ve genel atmosferin değişmesi; hiyerarşik yapının değişmesi; temel becerilerin geliştirilmesi; çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesi ile verimliliğin arttırılması; işe alma, ücret, ödül ve değerlendirme sistemleri, eğitim ve geliştirme konuları gibi, insan kaynakları sistemlerinin geliştirilmesi şeklinde bu faktörleri sıralayabilmekteyiz.

İnsan kaynakları yönetiminin, değişim sürecinin tam merkezinde olabilmesi için, toplam kalitenin insan kaynakları süreçlerine uygulanmasının etkilerine ve mevcut sistem ve prosedürlerin toplam kalite programlarını destekleyecek şekilde nasıl etkin hale getirilebilecekleri konularına stratejik düzeyde katkıda bulunması gerekir. Ayrıca genel anlamda örgüt içerisinde ve özel anlamda insan kaynakları sistemleri ve prosedürleri dahilinde herhangi bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için, mevcut engellerin aşılmış olması gerekmektedir. Toplam kalitenin içerisinde insan kaynakları yönetimi, her yönüyle çok önemli ve stratejik planlar ve politikalar isteyen bir süreç gerektirir.⁸⁷

Stratejik planların uygulanmasında insan faktörüne yeteri kadar önem verilmediği takdirde stratejik planlar hedeflerine ulaşamamaktadırlar. İşletmenin her kademesinde çalışanların ürün kalitesi üzerinde etkisi vardır. Yönetim sistemleri, kalite kontrol teknikleri ve yönetim amaç ve hedefleri yüksek kaliteli ürünler meydana getirmezler. Sadece iyi motive edilmiş, iyi eğitilmiş, uygun ekipman ve malzemeleri kullanan işçiler bu işi becerebilmektedirler. Eğer bu insan faktörü göz ardı edilirse başarıya ulaşmak zorlaşır.⁸⁸

⁸⁵ Gülten Kural, *Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.53.

⁸⁶ Ron Collard, *Aynı eser*, s.172.

⁸⁷ Ron Collard, *Aynı eser*, s.173.

⁸⁸ İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1996, s.81.

İnsan kaynakları yönetimi klasik personel yönetimi ve endüstri ilişkileri fonksiyonları ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları yönetiminin örgüt politikaları açısından stratejik bir unsur olarak ele alındığını söylemek gerekir. İşte bu noktada da geleneksel işçi – işveren ilişkilerinden farklılaşmaktadır. Organizasyonların yeniden yapılanması ışığında daha az bürokratik süreç işyeri düzeyinde başlatılmakta ve bunun yansımaları personel yönetimi politikalarında da görmek mümkün olmaktadır. Bu anlamda seleksiyon, iş değerlendirme, ödüllendirme ve çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi programları uzun dönem, aktif ve stratejik konular olarak insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ele alınmaktadır. Oysa geleneksel modelde bunlar sadece personel yönetiminin klasik fonksiyonları olarak değerlendiriliyordu. Bu şekilde personel seçilmesinden başlamak üzere, örgüt hedefleri doğrultusunda çalışanların kariyer planlamalarının yapılması süreci başlamaktadır. Çalışanlarla sadece sayısal birer üretim faktörü olarak değil örgütün kendi kariyerlerini bu örgüt hedeflerine hizmet ederek geliştirme niyetinde olan birer değer olarak ilişki kurulmaya başlanmaktadır. Böylece firmada insan kaynağı dolayısıyla işgücü artık bir maliyet unsuru olmaktan çıkartılıp aynı zamanda ekonomik, politik, organizasyonel ve kültürel bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgüte bağlı ve kendini geliştiren çalışanlar, verimliliğin ve kalitenin artmasını sağlayacak, sürekli gelişmenin dinamikleri olarak uzun vadede müşteri memnuniyetinin de yükselmesine katkıda bulunup birer kar unsuru ve örgütün temel değerleri olacaktır.⁸⁹

3.1.2.2. Operasyonel Plan ve Politikalar

Operasyonel kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticileri en çok meşgul eden faaliyetlerdendir. Amaç, mümkün olan en etkili şekilde kaynakların değişim sürecini sağlamaktır.⁹⁰

Operasyonel sistemin müşteri isteklerinin anlaşılması ve karşılanmasına odaklanması, bu yönde yoğunlaşması gerekmektedir. Kalite sistemi içerisinde organizasyon, görev ve sorumluluklar, yöntemler, bunlara paralel olarak çalışanlar için gerekli eğitim ve son olarak da mamül ya da hizmetlerin uyması gereken standartlar düşünülebilir. Bu uygulamalar

⁸⁹ Gülten Kutal, A.g.e. , s.54.

⁹⁰ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.29.

faaliyetlerin kontrol altında yürütülmesini, kuruluş içerisinde ortaya çıkabilecek değişkenliklerin ihtimalini azaltır. Mevcut kalite sisteminin ilgili sistem standartlarına göre belgelenmesi, özellikle uluslar arası pazarlarda kabul görmeyi ve bu pazarlara girmeyi kolaylaştırmaktadır.⁹¹

Bölüm yöneticileri açısından ortaya çıkan sorunlara karşı kendi aralarında plan ve politikalarını karşılıklı görüş alış verişi ile oluşturma esası temel düşünce olmalıdır. Bu aşama işletmeler için en sıkıntılı dönemdir. Toplam kalite yönetiminin önemli bir temel kavramı; değiştirilebilecek olana odaklanması ve kontrol sağlanabilecek şartların fark edilmesidir.

‘Toplam kalite programı içerisinde insan kaynakları ve personel uzmanının özellikle eğitim ve öğretim süreci yoluyla toplam kalite ile doğrudan ilgilenmesi söz konusu olmaktadır. Böyle bir program, takım çalışması şeklinde geniş kapsamlı eğitim ve öğretim, problem çözme teknikleri, öneri sistemleri, kolaylaştırıcı yetenekler ve kalite bilincini gerektirir. Toplam kalite uygulamalarını destekleyen insan kaynakları politika ve süreçleri şu şekilde tanımlanabilir.

Ücretlendirme sisteminin, toplam kalite programının stratejik amaçlarını destekleyecek şekilde gözden geçirilmesi gerekir. Üretimi teşvik açısından son derece önemli olan kişisel amaçlı ödül sistemi takım çalışması ile ters düşebilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin grup performansı sistemi olarak geliştirilmesinde yarar vardır. Örgüt içerisinde tüm kademeler itibarıyla beceri gereksinimlerin gözden geçirilmesi ve eleman seçimi, eğitim ve geliştirme süreçleri, toplam kalite için gerekli olan unsurlardır. Yönetim geliştirme sürecinde ise örgütün öğrenme, kendini geliştirme ve sürekli gelişme kültürüne yönlendirecek şekilde değiştirilmesi gerekir. Böylelikle yönetimin rolü, koordinasyon ve denetimden farklı yönetsel beceriler gerektiren olanak tanıma, başka bir deyişle çalışanların daha verimli olmaya yönlendirilmesi kavramına kayacaktır.⁹²

⁹¹ İsmail Efil, A.g.e. , s.44.

⁹² Ron Collard, A.g.e. , s.173.

3.2. Değişim ve İnsan Kaynakları

3.2.1. İnsan Kaynaklarının Değişim Sürecindeki Rolü

Değişimin doğurabileceği direnişe meydan verilmemesi, ya da varolan bir direnişin en uygun şekilde çözümlenerek ortadan kaldırılabilmesi için, öncelikle yönetimin bu işi benimsemesi ve işe gerekli önemi vermesi şarttır. Yönetici durumunda bulunan kimselerin çoğu, çalışanlara fayda sağlayabileceğinden dolayı değişimin personel tarafından memnuniyetle karşılanacağı düşüncesindedirler. Bu düşünce tamamen yanlıştır. Bunun tam aksine, ilgililerin değişime kolaylıkla uyumunu sağlayacak tedbirler üzerinde önceden düşünerek gerekenin yapılması gerekir.⁹³

Yöneticilerin kabullenmesi gereken diğer bir husus da değişimin getirebileceği herhangi tip direnç veya reaksiyonu önleyebilecek belirli formüllerin olmayışıdır. Belirli durumlarda bazı yöntemler aracılığıyla iyi sonuçlar elde edebilmek mümkün olmayabilir. Ancak buna bakarak, bu yöntemin her çeşit direnişe uygulanabileceğini kabul etmemek gerekir. Yönetici durumunda bulunan kimsenin bu konuda gereğinde yararlanabileceği çeşitli teknik ve yöntemleri bilmesi şarttır. Böyle bir direniş oluştuktan sonra ona hal çaresi aramak yerine, böyle bir durumun meydana gelmesine engel olmak herhalde daha doğru bir tutum olur.⁹⁴

Ulrich'e göre insan kaynakları yönetimi, organizasyonel mükemmelliğe varmak için şirkete yardımcı olmaktadır, bu konuda Ulrich tarafından saptanmış olan aşamaları sıralamak gerekirse;⁹⁵

İnsan kaynakları üst yönetime ve orta kademe yöneticilerine stratejik kararları uygulamak konusunda yardımcı olmalı, onlarla beraber çalışmalı, böylece planları üst kademelerden alt seviyelere indirgemeyi sağlamalıdır. İdari maliyetlerin düşmesine ve buna rağmen kaliteyi korumaya çalışmalı, işin şekillendirilmesi ve yerine getirilmesi konusunda uzman olmalıdır.

Çalışanların örnek aldığı, onların dertlerini dinleyen ve akıllıca üst yönetime aktararak çözüm aramalı, aynı zamanda çalışanların katılımcılığını arttırarak organizasyona olan taahhütlerini yerine getirmek ve hedeflere ulaşmak üzere vasıf düzeylerini arttırmak.

⁹³ Besim Baykal, *Organizasyonun Yönetimi İlkeler ve Süreçler*, Met-Er Matbaası, İstanbul, 1981, s.509.

⁹⁴ Besim Baykal, *A.g.e.*, s.509.

⁹⁵ D. Ulrich, "A New Mandate For Human Resources", *Harvard Business Review*, January-February 1998, s.125.

İnsan kaynakları ayrıca şirketin değişim için mevcut kapasitesini arttırmak, devamlı değişimin, kültür ve süreçlerin dengelenmesini sağlamada temsilci görevini yürütmelidir.

Gelişen çağımızda yeni bir takım yönetim teknikleri de boy göstermekte z teorisi, matrix yönetim, t grubu, girişimcilik, küresellik ve bir dakika yöneticisi gibi bir çok yöntemden oluşmaktadır. Bunların doğru fikirler oldukları açıkça ortadadır. Burada yanlış yapılan, şirketlerin bir uygulamadan ötekine çok sık ve moda olduğu için geçişler yapmasıdır. Eksik olan, bunların geniş bir anlayış ve yapı içindeki küçük taşlar olduğunun anlaşılmamasıdır.⁹⁶

Bununla beraber genelde süregelen uygulamalarda bu değişimlerin yönetilmesi ve yönlendirilmesi hep dışarıdan olmuş ve danışmanlar bilinen olguları anlata gelmişlerdir. Moda değişimler adapte edilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde yapılan uygulamalar hep yüzeysel kalmış, kültürel olarak değişimi sağlamaya yeterli olmamış ve sonuç olarak şirketler bu sistemleri etkili olarak kullanabilmenin uzağında kalmışlardır. Nasıl bir süreç izlenmesi gerektiğinin saptanabilmesi için öncelikle insan kaynakları

tarafından süreç planlamasının yapılması, çevresel faktörlerin, vizyon ve misyonun, performans kriterlerinin, değer ve davranışların tespit edilmesi gerekmektedir. Tüm bunlara dayalı olarak yapısal tasarım esaslarının tespit edilmesi ise, temel yapılanma oluşumunun ilk aşamasının tamamlanması anlamına gelecektir. Bunları tespit derken insan kaynaklarının önemi kaçınılmazdır. İnsan kaynakları bu sürecin idarecisi veya sahibi gibi hareket ederek planı yönetmektedir.

‘Eğer insan kaynakları yöneticisinin veya süreci yönetecek olan kişinin şirketin çevresel ve tarihsel faktörlerin, toplumsal kültürün, eğitim düzeyinin ve sistemsel yapıları hakkında bilgisi az ise o zaman ön bir araştırma ile bu konular hakkında bilgi toplanmasında ve buna göre planlamanın yapılmasında fayda vardır. Bilginin alınacağı grup üst düzey yöneticileri ve onun yardımcısını, bunun dışında tüm seviyelerden gelen insanları içine almalıdır. İnsan kaynakları planlamayı yapabileceği gibi tüm personelin güvenini kazanmış iyi ilişkileri olan bir planlama çalışma grubu da oluşturabilir. Planlama grubunu oluştururken insan kaynakları yönetimi bazı konuları öncelikli olarak değerlendirmek zorundadır, bu konuları sıralamak gerekirse; sürecin planlanması ve onaylanması aşamalarında muhakkak şirketin en üst yönetiminin onayını almalıdır; gelişimi ve sonuçları açıkça ifade etmelidir,

⁹⁶ R. Pascale, A. Kinicki, *Organizational Behaviour*, BPI Irwin, Boston, 1989, s.645.

süreç bu açıdan kişilerce anlaşılır ve gerçekçi olmalıdır; zamanlama şartları ve şirketin durumuna göre zamanı esnek ve değişken ama fonksiyonlarını koruyan şekilde planlanmalıdır, yeni sürecin basamakları her zaman değişimde unutulma tehlikesi yaşayabilmektedir; süreç için seçilen kişilerin bu sürecin içinde sadece başlangıçta değil, daha sonra da görev alması sağlanmalıdır; planlar açıkça her ilgili birime veya kişilere izah edilmeli ve gerekiyorsa alınan geribildirimlere göre tekrar gözden geçirmeye müsait olmalıdır⁹⁷.

3.2.1.2. İnsan Kaynakları ve Değişime Direncin Önlenmesi

Değişim sürecinin planlanması, gerçekleştirilmesi, katılım ve motivasyonun sağlanmasında önemli ölçüde etkili olan insan kaynakları yönetimi açısından değişim sürecinde bir diğer önemli konu değişime olan direncin ortadan kaldırılmasına yönelik yöntemleri geliştirme ve uygulama aşamasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin değişim direnci yenebilmek için uygulayacağı yöntemler şöyle sıralanabilir:

İhtiyaçların Saptanması: Burada öncelikle üzerinde durulması gereken, yapılması istenen değişime gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığının saptanmasıdır. Eğer verimlilik değişim uygulaması sonucu gerçekten olumlu bir etkileniş gösterecekse, o zaman gereklilik hali kesin olarak ortaya çıkacaktır. İkinci aşamada değişimin yapılması sırasında duyulabilecek araç, gereç, uzman eleman gibi faktörlerin sağlanması önem kazanacaktır. Bu aşamada unutulmaması gereken söz konusu faktörlerin seçimindeki isabet derecesinin uygulamadaki başarıyı doğrudan etkileyeceği olgusudur. O halde ihtiyaçların saptanması evresi değişim uygulaması için temel oluşturacak bir nitelik gösterecektir. Bir ihtiyacın gerçek anlamda kendini gösterip göstermediği yine en doğru şekilde değişim uygulamasına konu olacak şekilde personele de danışılarak saptanmalıdır.⁹⁸

Bilgilendirme: Çalıştığı ortam bireyin kişisel yaşamının bir parçasıdır. Birey yaşamında kurduğu dengenin kendisi için bir güvence oluşturduğu inancındadır. Bu nedenle, tepeden inme karar ve isteklere tepki göstereceği açıktır. O halde bir zorlama yapıldığı inancını doğurmamak için konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi bulunabilecek işgörenlere, yapılmak istenen değişim hakkında önceden bilgilendirme yapılması ve uygun bir

⁹⁷ G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, Mc Graw Hill Ltd, London, 1991, s.185.

⁹⁸ Tuğray Kaynak, A.g.e. , s.158.

örgütsel ortamın meydana getirilmesi daha uygulamanın başında büyük yarar sağlar. Uygulamaya girildiğinde ise yavaş ilerlemek, değişikliğe gelebilecek

direnci kırmak açısından bir gereklilik halidir. Birey eski ekonomik, psikolojik ve sosyal dengesini yavaş yavaş terk ederken, kendisi için kaybettiği güvencesini tekrar bulabileceği yeni bir denge halinin doğmakta olduğunu hissederse, direncinin kendiliğinden giderilmesi olgusu ortaya çıkar ki, bu yönetim açısından zaten olması istenen bir durumdur.⁹⁹

Eğitim ve Haberleşme: İşgörenler eğitime tabi tutularak değişim hakkında düşündüklerinin doğru olmadığı ve böyle bir korkuya kapılmamaları gerektiği öğretilir. İnanç ve tutumları değiştirmenin yöntemi, çalışanlara bilgi verme, beceri kazandırma, davranış kalıpları benimsetme ve grup ilişkilerini değiştirme yollarıyla yeni deneyimler kazandırmaktır. Bunun gerçekleştirilmesi ise örgüt içi eğitim programlarının düzenlenmesiyle mümkün olur. Örgütsel hedefleri ve değerleri benimsetme çabalarının, bireylere örgüt amaçlarına somut katılma şekillerini öğreten ve bunun için gerekli becerileri kazandıran eğitim programlarıyla desteklenmesi gereklidir.¹⁰⁰

Eğitim programlarının temel amacı, çalışanlara işletmenin norm ve değerlerini göstermek, buna karşı alacağı tavrı değerlendirmek ve çalışanların olası ilgisizliğini kuruma bağlılığa dönüştürerek verimliliği arttırmaktır. Bu programlar, örgütün yapısını değil, çalışanların tutumlarını değerlendirmek için hazırlanmaktadır.¹⁰¹

Sadece örgüt kültürünü değiştirmek için değil, mevcut kültürü güçlendirmek için de kullanılan eğitim programları, tüm örgüt çapında uygulandığında daha etkilidir. Şüphesiz sadece eğitimi veren kişiler değil, yöneticilerin de bu programlarda önemli rolleri vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir; yönetici örgüt kültürünü çok iyi anlamalıdır, kültür yönetimi programının amaç ve bileşenlerinden oluşan tanımlara iştirak etmelidir, arzu edilen davranış modellerini öncelikle onlar uygulayarak personeline aşılmalı ve firmanın değer sistemini güçlendirerek üstlerine düşen görevi yerine getirmelidir.¹⁰²

Haberleşme her örgütsel süreç için geçerli bir öneme sahiptir. Değişimin uygulama sürecinde de haberleşmenin önemi açıktır. Uygulamanın her aşamasında yeterli ve geçerli

⁹⁹ Tuğray Kaynak, Aynı eser, s.159.

¹⁰⁰ Osman Telimen, “İşletme Organizasyonlarında Yapılan Değişikliklerin Yönetimi”, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı 285, İstanbul, 1989, s.34.

¹⁰¹ Robert N. Lussier, *Human Relations in Organizations: An Experimental Approach*, Fourth Edition, Richard Irwin Inc., Illinois, 1998, s.343.

¹⁰² Michael Armstrong, *Management Process and Functions*, Institute of Personnel Management, London, 1990, s.215.

bilginin zamanında iletilmesi ve yönetici, uzman, işgören arasında bilgi akışı ve iletişimin sağlanması; düşünce, anlayış ve görüş akışının düzenli bir şekilde geliştirilip gerçekleştirilmesine bağlıdır. Uygulama sonuçlarının ve bunlara bağlı yorumların bir geri besleme süreciyle ve yeni ek bilgilerle bütünleştirilerek yeniden devreye sokulması sonuçsal başarının gerçekleşmesi açısından büyük gereklilik gösterir. Örgüt içi haberleşme mekanizması, örgütsel sistemin değişimine karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle her örgütsel değişim programı örgüt içi haberleşmenin doğurabileceği sorunlara eğilmek zorundadır. Değişim süreci içinde haberleşmeyi kontrol altına almaya çalışmak iki açıdan önemlidir.¹⁰³

Örgüt içi haberleşmenin, değişimi engelleyici ya da güçleştirici bir etken olabilmesi; önerilen değişimi, örgüte iletebilmek ve örgütten gelecek tepkileri öğrenebilmek için haberleşme şebekesinden yararlanmanın zorunlu olması.

Örgüt içi haberleşme, değişim güçlerinin önüne bir engel olarak çıkabileceği gibi, değişimin amaçlarına ulaşmada etkili bir araç da olabilir. Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için zararlı haberleşme kanallarının kesilmesi, haberleşmenin yersiz ve kopuk olduğu yerlerde ise bağlantının kurulmaya ve güçlendirilmeye çalışılması gerekir. Haberleşme şebekesinin bir değişim aracı olarak kullanımı için çalışanlarla sürekli ve karşılıklı bağlantı kurabilme olanağının sağlanması gerekir. Mesajların mümkün olduğu ölçüde örgütün bütün kademelerine doğrudan doğruya iletilmesi, değişim önerilerinin, başkalarının kişisel yorum süzgeçlerinden geçerek bireye ulaşmasının önlenmesi önemlidir.¹⁰⁴

Katılım: Uygulamada, işgörenlerin değişime katılmaları iki şekilde olur. İlki pasif katılımdır. Burada çalışan birey yapılacak değişime sadece uyacağını bildirir. Olumlu ya da olumsuz bir kanı belirtmez. İçten içe değişimin, onun için kurulu dengesinde bir şey fark ettirmeyeceğini düşünür. Ya da durumun daha iyiye gideceği konusunda ümidi vardır, ancak emin değildir, bekleyip görmeyi yeğler. Tepkisini daha sonra göstermeyi tercih eder.¹⁰⁵

İkincisinde ise; aktif katılım söz konusudur. Bu konuda işgören değişime karşı kesin bir yargıyla olumlu yaklaşım içerisinde. Ya başından beri değişimin olumlu etkileri konusunda kendini ikna etmiştir ya da olumlu yönde çok iyi motive edilmiştir. Aktif katılımı sağlanana işgören değişime sürekli destek sağlar ve desteğin artması için de çaba harcar.

¹⁰³ Michael Armstrong, Aynı eser, s.87.

¹⁰⁴ Berrin Ertürk, A.g.e. , s.88.

¹⁰⁵ Tuğray Kaynak, A.g.e. , s.160.

Destek ve Anlayış Gösterme: Bu sistem özellikle, işçilerin yapılacak değişimin planlama aşamasında faydalı olur. Ayrıca değişimin uygulama aşamasında da bu teknik kullanılabilir. Genellikle, bu teknik yöneticiler arasında en çok tercih edilen yöntemlerdendir. Bu destek ikiye ayrılabilir; kolaylaştırıcı destek ve duygusal destek.¹⁰⁶

Kolaylaştırıcı destek, işgörenlere gerekli alet ve imkanların sağlanması; duygusal destek ise değişime karşı duran işgörenlerin, değişime destek olan işgörenler ve danışmanlar yoluyla dikkatlerinin çekilmesi, böylelikle değişime karşı duranların da ikna edilmesinin sağlanması olarak algılanmaktadır.

Direnış gerçekte bireyin güvenliğı bulduğı dengesel ortamı kaybetme korkusundan doğan masumane bir tepkidir. Bazı özel durumlar dışında (direnişin belirli bir amaçla ve art niyetle yapılması, kişisel çıkarlar peşinde koşulması vb. gibi) yönetim kademelerinin sorunu böyle görmeleri gerekir. Bu ayrıca bir örgütsel olgunluk gereğidir. Yönetim kademelerinin sorunu bu şekilde ele alıp değerlendirmeleri, onları sonuçta, değişikliğe direniş gösterenlere anlayışlı davranmak olgusunun kaçınılmazlığı ile karşı karşıya bırakır. Bu andan sonra, direnenlerin değişiklik kararına uymaları için sabırlı bir ikna dönemi başlar. Yeterli bir olgunluk düzeyine ulaşmış ve yönetim felsefesini iyi bilen yöneticiler, direnenlere gösterilecek anlayış derecesinin sınırlarını ve hoşgörü oranlarını, durum ve ortamı dikkate alarak kendileri saptamak zorundadırlar.¹⁰⁷

Teşvik ve İkna: Teşvik değişimden önce veya sonra kullanılabilir. Teşvikle direnişin önlenbilmesi daha kolaydır. Bazı teşvikler yapılacak değişimin içinde yer alır.

Eğer değişim terfi fırsatı ortaya çıkarıyorsa, bu teşvik değişimin bir parçasıdır.¹⁰⁸ Bir önerinin ikna edici olması gerek şekil gerekse de öz bakımından belirli özellikler taşımasını gerektirir. Kişisel ihtiyaç ve eğilimleri karşılayıcı nitelikteki öneriler daha kolay kabul edilirler. Önerinin kabul görmesini kolaylaştıran bir başka unsur da bireyin grubu bulunduğu normları ve bağlılıkları ile uyum halinde olmasıdır. Bu özellikleri taşıyan değişim önerileri daha başarılı olurlar. Önerinin ikna edici olmasında değişimin öneriliş şekli de önem taşır. Öneri çeşitli kaynaklardan tekrar tekrar iletilmelidir. Önerilen değişimin vereceğı sonuçlar açıkça belirtmeli, öneriyi yorumlama ise tamamıyla bireye bırakılmalıdır. Eski

¹⁰⁶ Osman Telimen, A.g.e. , s.34.

¹⁰⁷ Tuğray Kaynak, A.g.e. , s.159 .

¹⁰⁸ Osman Telimen, A.g.e. , s.34.

hataların üzerinde fazlasıyla durmak ve bireyi tehdit etmek genellikle olumsuz sonuç veren yöntemlerdir.¹⁰⁹

Doğru teşhis: Danışmanları zor durumda bırakan başka bir tutum da ilgili bütün insanların değişikliğe direnç göstereceği bekleyişidir. İnsanların, ileri sürdüğü herhangi bir fikre kör bir inatla karşı çıkacağı inancıyla işe girişen danışmanın, düşündüğü tarzda bir tepkiyle karşılaşması garip fakat doğrudur. Yönetimin konuya şöyle bakması gerekir. Direnç görüldüğü zaman, yenilmesi gereken şey olarak düşünülmemelidir. Aksine, yararı bir kırmızı bayrak, bir şeyin ters gittiğini gösteren bir işaret olarak algılanmalıdır. Sosyal bir tepki direnç belirtileri aynen vücuttaki bazı bünyevi fonksiyonların normal olarak yapılmadığını gösteren ağrılar gibi yararlıdır. Ağrı gibi direnç de neyin iyi gitmediğini değil, sadece bir şeyin iyi gitmediğini gösterir. Ayrıca vücuttaki hastalığı teşhis etmeden ağrı dindirici bir ilaç alınması gibi direnci gidermeye çalışmak anlamsızdır. Bu nedenle dirençle karşılaşıldığı zaman meselenin ne olduğunu anlamak için dikkatli bir şekilde araştırma yapılmalıdır. Problem yapılan değişiklikte kolayca düzeltilebilecek bazı teknik kusurlardan olabilir. Karşılaşılan güçlüğün düzeltilmesi kolay ya da zor olabilir, ama yönetim hiç olmazsa ne ile uğraştığını bilebilecektir.¹¹⁰

Baskı ve Zorlama: İnsan kaynakları yönetimi veya ilgili yönetici yapılacak değişimi, çalışanlar üzerine kuvvet ve gücünü kullanmak suretiyle zorlamamalıdır. Örneğin yapılacak değişim kabul edilmediği takdirde, işlerini kaybedecekleri, ücret zammı veya terfi alamayacakları gibi tehditlerde bulunmamalıdır. Doğal olarak bu tür davranışlar işçileri daha çok karşı gelmeye ve kırgınlıklarını çoğaltmaya teşvik edebilir.¹¹¹

3.2.1.3. Katılım İle Motivasyonun Arttırılması

Katılım, kişilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri ve bundan hem kendilerinin ve hem de kuruluşun yarar sağlayabilmesi için karar alma gücünün paylaşılmasıdır. Toplam kalite yönetiminde tüm süreçlerin başarısı aktif katılımı sağlanır ve kültürel dönüşüm kendisini en fazla katılım sürecinde hissettirir.¹¹²

¹⁰⁹ Berrin Ertürk, A.g.e. , s.84.

¹¹⁰ Paul B. Lawrance, “Değişikliğe Direniş Nasıl Giderilebilir”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.VI, S.1, TODAİE, Mart 1973, s.124.

¹¹¹ Osman Telimen, A.g.e. , s.34.

¹¹² Nurettin Peşkırcioğlu, *Toplam Kalite Uygulamalarında ISO 9000 Uygulamaları*, MPM Yayınları, Ankara, 1997, s.39.

Yönetime ve kararlara katılma olgusu da, her ihtiyaç gibi organizasyonda yer alan personelin ihtiyaçlarından doğar. Destekleyici yönetimler ve liderler, katılımı kendi amaçları doğrultusunda kullanarak organizasyondaki faaliyetlerin başarılı olmasına katkıda bulunurlar. Katılımda önemli nokta, belirlenmiş hedeflere ve bunlara ulaşılma yöntemlerine, yönetimin de katıldığı inancının oluşturulmasıdır.¹¹³ Katılım, bireylerin örgütte kabul edilmelerini, başarıyla çalışmalarını ve bu şekilde motive olmalarını sağlayan sosyal bir süreçtir.¹¹⁴

Modern örgütlerde katılım konusunda en önemli nokta herkesin katılımının sağlanmasıdır. Karar alma sürecinde ise yalnız danışılarak da olsa işgörenlerin katılımının sağlanması durumunda, işgörenler alınan kararları daha dikkatli olarak uygulamaya eğilimli olacaklardır. Kalite kontrol çemberleri, personel fikir planı, öneri kutusu yaklaşımı gibi katılımcı teknikler Japon endüstrisinde etkileyici bir biçimde kökleşmiş ve gelişmiştir. Toplam işgören katılımının sağlanması ve katılımdan başarılı sonuçlar elde edilmesi motivasyonla yakından ilgilidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bunların tüm faaliyetleri destekleme şeklini anlamaları ile başlar. Çalışanlar, bütün seviyelerdeki mükemmel iş performansının avantajları, diğer çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri, müşteri tatmini, maliyetlerin azalması, işletmenin ekonomik açıdan iyileşmesi gibi etkileri konusunda bilinçlendirilmelidir. Çalışanların aktif ve gönüllü katılımını sağlamak için gerekli hususlardan birkaçı şunlardır¹¹⁵; açık bir görev ve amaç tanımı; sürekli bir öğrenmeye öğretme programı yaratma; yönetime katılma; etkin iletişim; kendi kendini denetleme.

Katılım yoluyla çalışanlar kendilerini organizasyonun birer parçası olarak hissetmeye başlarlar. Biz duygusu ve organizasyonu sahiplenilen bakış açısı çalışanlar arasında yerleştikçe, nedenleri ve getirileri doğru bir şekilde açıklanacak her türlü değişim faaliyeti arkasında daha fazla destek görecektir, değişime olan direnç aynı ölçüde azalacaktır. Yönetimin desteği ve katılım faaliyetinde rol alması çalışanların konuya daha ciddi yaklaşımlarını sağlayacaktır. Grup çalışmasının, çalışanların yaratıcılıklarını ve özgün fikirlerini organizasyon yararına gündeme getirmelerinin teşvik edilmesi, çalışanlar arasında motivasyonu arttırıcı bir etki yaratacağı gibi aynı zamanda organizasyonun geleceği açısından faydalı fikir ve düşüncelerin ortaya çıkışına da zemin hazırlayacaktır.

¹¹³ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Gül Basım Yayın, İstanbul, 1989, s.132.

¹¹⁴ İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Uludağ Üniv. Basımevi, Bursa, 1993, s.85.

¹¹⁵ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 1997, s.128.

Katılımın başarılı sonuçlanması bazı ön koşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Ancak bu koşulların bazıları örgüte, bazıları da katılımcılara bağlı olarak değişim gösterir. Bunlar;¹¹⁶

- Katılımı gerçekleştirmeden önce, bir hazırlık aşaması gerçekleşmelidir. Acil ve hızlı durumlarda katılım sürecinin uygulanması zordur.
- Katılımın maliyeti (maddi-manevi) düşünülerek gerçekleşmelidir. Her faaliyette katılımın kullanılması gerekli değildir.
- Katılımda, her personel yaptığı iş ve faaliyet ile ilgili konuda çalışmalıdır. Aksi takdirde konu ile ilgisi olmayan bir katılım grubunun başarılı olması beklenemez. Katılım amacı ile bir araya gelmiş insanlar homojen bir grup oluşturmalıdır.yani aynı çevre ve iş şartlarından gelmelidirler. Grubu oluşturan bireylerin zeka ve yeteneklerinin denkliği de grubun ve dolayısıyla da sonuçların başarısı için gereklidir.
- Açık iletişim bulunmalı bireyler birbirleri ve gerektiğinde üst yönetim ile fikir alışverişinde bulunabilmelidir.
- Katılım için oluşturulan gruplarda mevkiler; statüler kullanılmamalıdır. Bir grup üyesinin durumu diğer üyeyi ters yönde etkileyebilir.
- Katılım için gerekli zaman ve yer sağlanmalıdır. Katılıma konu olan faaliyet alanı içersinde (örgüt yönetiminin desteği ve kontrolü altında) bireyler özgür olmalıdırlar.
- Alınacak kararlar ortak olmalıdır.

3.2.1.4. Motivasyon Sağlamada İnsan Kaynaklarının Rolü

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.

Çalışanları makine ve ekipmanın bir parçası kabul edip iş etüdlarına dayandırılmış iş tanımları ile bireylere insiyatif bırakmayan Taylorizmin ve bunun kitle üretimindeki ifadesi

¹¹⁶ Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış Bilimleri*, Çev.Kemal Tosun, Yön Ajans, İstanbul, 1985, s.189-190.

olan Fordizmin devri kapanmıştır. Artık organizasyonun ‘insan’ anlayışı yerini karar ve yönetim sürecinde etkisi olan ‘birey’ e bırakmaktadır. İyi dizayn edilmiş organizasyon şemalarının oluşturduğu yönetim sistemlerinin yerine ‘iyi motive’ edilmiş bireylerin yönlendirdiği kurumlar ortaya çıkmaktadır.¹¹⁷

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir.

Böylelikle, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır. Kurumdaki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenir. İşgörenler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.

Kurumdaki insan kaynağının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmaları gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlar. Çünkü, örgütsel değişimin lokomotif, insan kaynağının değişime hazır ve istekli olmasıdır.

Örgütsel değişim başarısının temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır.¹¹⁸

İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarını hedefler. Bunun için çalışanların; kuruma ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle ilgilenir. Bilgi toplumu, post modern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirir. Çünkü dönüşümün temelinde ‘insan’ ve onun dönüşümü yer almaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel değişim öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ile personel yönetiminin fonksiyonları arasında önemli farklılıklar vardır. Her şeyden önce klasik personel yönetimi anlayışında, personelin kuruma resmi ilişkileri, ücretlendirme ve üçüncü şahıslara karşı sorumluluğun gerektirdiği çalışmalar

¹¹⁷ Numan Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.22.

¹¹⁸ İbrahim Kavrakoglu, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992, s.25.

yapılmaktadır. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminde, kurumdaki bütün insan ilişkilerinin belirli bir sistematik içinde ele alınması söz konusudur.

Çalışanların motivasyonunu sağlamada insan ilişkilerinin geliştirilmesi ve iletişimin üst düzeye çıkarılması önemlidir. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi büyük sorumluluk üstlenmektedir. Motivasyon bilgi ve eğitimle desteklenmelidir. Herkesin kalite problemlerinin çözümüne katkısı olabilmesi için bilgilendirilmeleri ve konuları anlamaları sağlanmalıdır.¹¹⁹

Ürün kalitesinin geliştirilmesinde de yine en etkili araçlardan biri işgörenlerin motivasyonlarını arttırmaktır. Karar almada ve işyerlerinin düzenlenmesinde işgörenlerin katılımlarının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, iş rotasyonu yoluyla işgörelere işe genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik çalışma şartlarının hızlanması akla ilk gelen motivasyon artırıcı unsurlardır.¹²⁰

3.2.3.5. Çalışanların Eğitimi

Eğitim, işgörelerin büyüme ve gelişmeleri için sürekli yürütülmesi gereken bir süreçtir. İşgörel, bir organizasyonun en değerli kaynaklarıdır ve kuruluşun işgörelere bağlılıkları, onların kuruluş felsefesi, hedefleri ve çalışma prensipleri, işlerin yapılma şekli ve kalite karakteristikleri konularında eğitilmelerini içerir. İşgörelin operasyonel tanımlar, spesifikasyonları ve genişletilmiş süreç hakkında bilgi sahibi olmaları için gereken çalışmalar gerçekleştirilmelidir.¹²¹

Eğitimde amaç, işgörelere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörelin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.¹²²

¹¹⁹ Nursel Öztürk, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, *Verimlilik Dergisi*, S.5 Özel Sayı, Ankara, 1993, s.61.

¹²⁰ Cafer Çelik, “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, *Verimlilik Dergisi*, S.5 Özel Sayı, Ankara, 1993, s.125.

¹²¹ Rıdvan Bozkurt, “Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi”, *Verimlilik Dergisi*, S.3, MPM Yayınları, Ankara 1994, s.130.

¹²² Cafer Çelik, A.g.e. , s.122.

İşçilerin kuruluşun felsefesini ve hedeflerini paylaşmalarını, işlerini doğru olarak yapmaları için özel prosedürlerini anlamalarını sağlayacak, bir eğitim verilmesi ve tamamlanan eğitimin değerlendirilmesi yöntemi ile kalitede iyileşmeler sağlanacaktır. Herkes, yaptığı işin istatistiksel olarak kontrol altında olduğunu bilmelidir. Uygun eğitimin diğer yararları işçilere güvence, gurur, rahatlık ve daha iyi moral sağlamasıdır. Bu şekilde organizasyonel iklim iyileşir ve çalışma ilişkileri iyi yönde gelişir.¹²³

Bir işletmede her türlü yeni yaklaşımın uygulanmasında eğitim, kritik bir başarı faktörü olmaktadır. Çalışanların katılımının gerektiği toplam kalite yönetiminde katılım ancak eğitimle sağlanacaktır. Özellikle tüm süreçleri içerecek şekilde sistematik eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir.¹²⁴

Yeni bilgi ve süreç iyileştirmeye katkıda bulunma işe olan ilgiyi sürekli ve kalıcı tutacağı için eğitim ve öğretim iş gören devrini azaltabilir. Eğitim ve öğretim,

işgörenlere yönetimin onların büyümesini ve gelişmesini istediği mesajını taşır ve bu şekilde insanlar kendilerine değer verildiğini anlayacaktır. Deming felsefesinde eğitim, Deming yöntemlerinin uygulanmasındaki ilk basamaktır. Organizasyondaki herkes üst yönetimden başlayarak eğitilmelidir. Bütün düzeylerde istatistiksel yöntemler hakkında eğitim verilmesi, eğer bu yöntemler uygulanacaksa zorunludur. Eğitim ve öğretim işçilerin şu an yaptıkları işle ilgili, bireysel gelişmelerin sağlanmasına ve onların geleceğe hazırlanmasına yönelik olarak düzenlenmelidir.¹²⁵

İşgörenler işyerinde makine veya robot değil, fikri varlığı ile de bir bütün olarak çalışmaya layıktır. İşgörenlerin pasif durumlarını terk ederek aktif hale gelmelerini kolaylaştırıcı en önemli faktör eğitimidir. Eğitim ile işin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceriler işgörenlere aktarılır. Eğitimle aldıkları bilgi ve becerileri işin başında kullanan işgörenler de katma değeri arttırmırlar. Eğitim bir yandan işgörenlerin niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini arttırmaktadır. Eğitim firma dışı ve firma içi olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmektedir. İşgörenler için gereken temel mesleki bilgi ve beceriler firma dışında örgün eğitim kurularında kazandırılır. Örgün eğitim kurumları, işgücü piyasasındaki değişimleri ve teknolojik gelişmeleri sürekli izleyerek, bu piyasadaki değişimleri ve

¹²³ Rıdvan Bozkurt, A.g.e. , s.130.

¹²⁴ Nesime Acar, Semra Çapçı, **Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörü**, MPM Yayınları, Ankara, 1996, s.27.

¹²⁵ Rıdvan Bozkurt, A.g.e. , s.135.

teknolojik gelişmeleri sürekli izleyerek, bu piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda eğitim yapabilecek şekilde programlarını yenilemekle yükümlüdürler.¹²⁶

Çalışanların amaçları ve hedefleri doğrultusunda işletme içerisinde kendine uygun bir yer edinmeleri, işletme amaçları ile kendi özel amaç ve hedefleri arasında bir bağ oluşturabilmelerinin temel anahtarı hedeflerine uygun ve verimli olacakları işi seçebilmiş olmalarına bağlıdır. Aynı şekilde örgütlerin ihtiyaçları olan işgörenleri doğru saptayabilmeleri de uygun ve akılcı bir eleman seçimi sisteminden geçmektedir. İşgörenin uygun bir şekilde seçilmesi ve eğitilmesi için başlangıç noktası iş tanımlarının eksiksiz olarak belirlenmesidir. Çoğunlukla bu aşama ya önemsenmemekte ya da yapılan mevcut uygulamanın en iyisi olduğu şeklindeki önyargılı düşünce nedeniyle önemsenmemekte ve geliştirilmemektedir. Burada hem insan kaynakları yönetimine hem de üst yönetime koordineli ve dikkatli çalışma sorumluluğu düşmektedir.

İşin başında eleman seçiminde yapılan yanlışlar, örgüt içerisinde eğitimden, gelişme ve sürekli öğrenmeye, toplam kalite ve kalite yönetiminden değişime kadar ele alınacak bütün faaliyetlerde düşük işgören beklentisi ve eksik katılıma sebep olacaktır. Bu nedenle işletmeye ve organizasyonun yapısına uygun eleman seçilmemesi işletmenin daha işin başında, işgörelere yönelik gelecek uygulamalarının verimliliğe olan etkisini sıfırlayacaktır. Bu noktada insan kaynakları yönetiminin işletme için hayati önemini ortaya koymaktadır.

3.2.2. Sürekli Gelişmede İnsan Kaynaklarının Sorumlulukları

Örgütün verimliliği çalışanların nitelik ve yeteneklerinin toplamıyla orantılıdır. Bir örgütte çalışanların niteliğinin artırılmasında insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir.

Bu görevlerin başında çalışanların niteliğini arttırmanın yanında çalışanı insancıl bir yaklaşımla modern yönetim anlayışının içerisine sokmak da gelmektedir. Bu modern yaklaşım insanı şu şekilde kabul etmiştir:¹²⁷

¹²⁶ Vehbi Çelik, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, S.1, Ankara, 1993, s.123-124.

¹²⁷ Cengiz Coşkun, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Düünden Yarına Gelişimi”, Per-Yön Bülteni, İstanbul, Ağustos 1994, s.22.

İnsanın üretken ve yaratıcı olması, işindeki doyumun da kaynağı olacaktır. İnsan, üretkenliğini hem kendi hem de örgüt amaçları için kullanır, geliştirmeye ve yönlendirmeye açık tutar. İnsana verilecek en değerli ödül kendisini kanıtlamasına fırsat verilmesidir. Kişi ancak böyle bir ortamda tüm becerilerini ortaya koyar ve sorumluluktan kaçmaz. Örgütlerin gelişmeleri için gerekli olan yaratıcılık, yenilikçilik bir veya birkaç kişinin elinde değildir. bu beceri ve yetenekler geniş kitlelere yayılmalıdır. Yaratılacak uygun bir ortamla bunları ortaya çıkarmak örgütler için son derece önemlidir.

Dolayısıyla sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için insan kaynaklarına düşen en büyük sorumluluk, çalışanların niteliklerinin arttırılmasına yönelik çalışmalar ile onları kendi başarılı oldukları noktalarda organizasyonun üretim şablonu içinde yer almaya teşvik etmek, ayrıca çalışanlara işletme içerisinde her süreçte kendilerini ifade edebilme ve süreçlere katılım sağlayabilme imkanı sunmak olmaktadır.

3.2.3. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Önemi

Stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetimin temellerini oluşturan fonksiyonlar şu şekilde sıralanabilir:¹²⁸

- Temel amaçları belirleme
- Temel amaçlara uygun stratejiler planlama
- Fonksiyonel planlar yapabilmek için daha ayrıntılı amaçlar, yani hedefler belirleme
- Bir şirket kültürü oluşturma
- Politikalar belirleme
- Belirlenen amaçlara, stratejilere ve politikalara uygun olarak organizasyon planı yapma
- Organizasyon planına uygun elemanları sağlama, yerleştirme ve yetiştirme

¹²⁸ Ömer F. Akyüz , A.g.e. , s.112.

- Prosedürleri belirleme
- Gerekli fiziksel kaynakları sağlama
- Gerekli finansal kaynakları sağlama
- Amaçlara ulaşabilmek için gerekli başarı standartlarını belirleme
- Yönetim programları ve fonksiyonel planlar yapma
- Yapılan faaliyetlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını kontrol etme
- İnsanları motive ederek ve yönlendirerek aktif hale getirme.

Stratejik yönetimin fonksiyonları bu şekilde ele alınırken, insan kaynakları yönetiminin doğrudan ilgi alanına giren fonksiyonlar bu şablonda dikkat çekmektedir. İşletmenin stratejik planlamasını gerçekleştirecek olan birim, insan kaynakları yönetimidir. Dolayısıyla insan kaynaklarının da işletme stratejisine uygun bir faaliyet çizgisi belirlemesi ve işletme politikalarının organizasyon bünyesinde benimsenmesi ve değerlendirilmesine çalışması önemli bir zorunluluktur.

Değişim felsefesinin unuttuğu en büyük faktör insan faktörüdür. Bu ifade değişim yönetimi uygulamalarının eleştirildiği ortamlarda sık kullanılan bir ifadesidir. Anlatılmak istenen ve temel eleştiri noktası olan konu ise şudur ; değişimde, şirketlerin bünyesinde yer alan çalışanları, birer bilgisayar devresi gibi değerlendirilmekte ve her birine sanki değiştirilebilir birer elektronik aygıtlarmış gibi davranılmaktadır. Ama şu bir gerçektir ki hiç kimse yeniden dizayn edilmek istememektedir. Özellikle işletme bünyelerindeki tecrübeli ve kendilerini işletme ile bütünleşmiş gören çalışanlar için, dışarıdan yönlendirilen değişim çalışmaları ve kendilerine verilen yeni roller rahatsızlık verici olmaktadır. 1994 tarihli CSC indeksinde yer alan değişim raporu bu sorunu açığa vurmaktadır. Katılımcı firmaların %50'si değişim yönetiminde en zor kısmın korku ve şüphe ile baş etmek zorunda kalınması olduğunu söylemişlerdir.¹²⁹

¹²⁹ Thomas H. Davenport , “ The Fad That Forget People” FC Magazine, New York, November 1995, page 70.

3.2.4. Değişim Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Süreçler Üzerindeki Katılımı ve Etkisi

Değişim yönetiminde, insan kaynakları yönetimi bütünsel olarak planlamadan uygulamaya, kapsamdan uygulayıcının belirlenmesine, hedeflerden sonuçların değerlendirilmesine kadar her aşamada sürecin içerisinde olmalıdır. Esas olarak değişim yönetiminin hedeflendiği şekilde gerçekleşmesinde süreçlerin kalbinde insan kaynakları yönetimi yer alır.

Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin süreçlere ne şekilde dahil olduğu ve faaliyetleri şu şekilde açıklanabilir:

a. Değişimin Planlanması Aşamasında Stratejilerin Belirlenmesi:

Organizasyonun belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda, belirlenen misyona ve işletmenin gelecek vizyonuna uygun olarak, değişim yönetimi stratejileri oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, değişimin gerekliliğini daha başlangıç aşamasında organizasyonu oluşturan bireylere kabul ettirmelidir. Bu amaca yönelik olarak bilgilendirme toplantıları vs. yapılmalı, organizasyon içerisinde değişim programına katkı sağlayacak öneri ve fikirler teşvik edilmelidir. Böyle bir uygulamanın katılımın sağlanmasına da olumlu etkileri olacaktır. Değişimle ilgili ikinci bölümde belirtildiği gibi insanlar kendi fikirlerini içeren önerilere direnç göstermezler.

b. Örgüt İçerisinde İletişimin Sağlanması: Değişim Yönetiminin uygulamaya

konmasıyla birlikte her aşamada, çeşitli huzursuzluklar ve direnç ortaya çıkabilir. Bu noktada önceden öngörülmemiş olan değişim faaliyetindeki başarıyı derinden etkilemesi muhtemel olumsuzluklar ortadan kaldırılmalıdır. Bunun için gerekli olan en temel unsur, şirket içi yoğun iletişimidir. İletişimin açık olması belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır.

c. Sorunların Belirlenmesi Ve Çözüm Oluşturulması: Değişimin açıklandığı

birinci bölümde sorun bulma ve problem çözücülük üzerinde durulmuştu. Gerçekten de değişim yönetiminde en önemli süreç sorunun saptanması ve çözüm yollarının geliştirilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi sorunun belirlenmesinde en büyük sorumluluğu üstlenmektedir. sorunun süreç içerisinde belirlenmesine yönelik olarak, bilgi akışını açık tutmak ve teşvik etmek, düzenli ve etkin iş analizi, bölümler arası iletişimin sağlanması bu konuda en önemli noktalardır. Aynı şekilde problemin çözülmesine yönelik şirket içi beyim

fırtınasına imkan tanımak, sorunun çözülmesine ilişkin her türlü değişim uygulamasına katılımı kolaylaştıracaktır.

d. Projelerin Eşgüdümlü Hale Getirilmesi Ve İlişkilendirilmesi: Değişim programlarına geçilmesi ile görev birimleri, takımlar ve projeler çoğalır. Bu durum bir yandan karmaşa ve otorite boşluğu oluşturacak, diğer yandan kaynak israfına neden olacaktır. Bunu önlemek için insan kaynakları yönetimi bölümü, değişim projeleri arasında eşgüdüm oluşturmak ve aralarındaki ilişkiyi açık bir biçimde ortaya koymak durumundadır.¹³⁰

e. Değişime Kaynak Sağlanması: İnsan kaynakları yönetimi değişim sürecine kaynak sağlamalıdır. Bu kaynak aktarımının sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulmayan projelere son verilmeli ve tasarruf oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi bu noktada liderlik konumunu ortaya koymalıdır.¹³¹

f. Katılım Ve Motivasyon sağlanması: İnsan kaynaklarını yönetimi organizasyon birimleri içerisinde insana yönelik faaliyet gösteren ve temel konusu 'insan' olan birimdir. Dolayısıyla değişim faaliyetine çalışanların destek ve ilgilerini sağlayacak olan birim doğrudan insan kaynaklarıdır. Bu yapılmadığı takdirde değişime direnç oluşabilir. Değişime direnç konusu ikinci bölümde ele alınmış olduğu gibi, değişim faaliyetindeki başarıyı tamamen olumsuz etkileyecek bir unsurdur. Çalışanlara değişimin gerekçesi ve hedefler iyi anlatılmalı, hedeflerin ulaşılabilirliğine inanç ve güven sağlanmalıdır. Öte yandan en önemli nokta, çalışanlara değişimin: onlara rağmen değil onlarla birlikte gerçekleştirileceği duygusunun benimsetilmesidir. Çalışanların değişim faaliyetine katılımı da sağlanmalıdır. Çalışma grupları oluşturulmalı, çalışanların beyin fırtınası içerisinde yeni fikirler üretmeleri teşvik edilmelidir. Çalışanlardan gelen değerlendirilebilir bilgi ve öneriler dikkate alınmalı, değişimin çalışanlar dikkate alınmaksızın gerçekleştiriliyor olduğu gibi bir izlenim yerleşmesine engel olunmalıdır.

g. Değişim Liderini Yaratmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rol Alması: Şirket içinde değişimi sürekli kılmak değişimi yeterince içselleştirmiş ve bunu bir görev felsefesi haline getirmiş liderlere bağlıdır. Bu liderleri yaratmak insan kaynaklarının görevidir. Liderliğin değişim sürecindeki temel işlevi, değişim sinerjisini harekete

¹³⁰ Tekin Akgeyik, "Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı", İ.Ü. İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 40.seri, 2001, s.120.

¹³¹ J. D. Duck, Değişim Yönetimi; Dengeleme Sanatı, Çev: Meral Tüzel, Değişim Yayınları, İstanbul 1999, s.80.

geçirmektir. Bu sinerji hem organizasyon içindeki yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarmak için bir zemin sağlayacaktır hem de şirketin rekabet yetkinliğini güçlendirecektir.¹³²

Değişim uygulamasında şirket dışından profesyonel destek almanın çoğu uygulamada olumlu sonuçlar verdiği gözlenmiştir. Süreç içerisinde şirket bünyesinde gözden kaçırılan belki de görmezden gelinen bir yanlıştın, dışarıdan gelen katılımcılar tarafından daha kolaylıkla saptandığı yine ikinci bölümde belirtilmiştir. Ancak burada sözü edilen liderin değişim yönetiminde başarı için önemi çok farklıdır. Liderlik konusu işlenirken de belirtildiği gibi değişim yönetimi lideri, başarısını kanıtlamış ve şirket bünyesinde çalışanların inanıp güven duyacakları karizmatik bir önder olmalıdır. Şirket bünyesinde böyle bir gelişime imkan verecek planlamayı ve ortamı hazırlamak, liderlik vasıfları bulunan gelecek kadroları yetiştirmek de insan kaynakları yönetiminin şirketin sürekliliğine dayalı bir hedefi olmalıdır. Dolayısıyla sözü edilen liderlik konusu ile dışarıdan profesyonel destek sağlayan danışmanlık statüsü birbirine karıştırılmamalıdır.



¹³² Tekin Akgeyik, A.g.e. , s.120.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FLOKSER ŞİRKETLER GRUBU DEĞİŞİM UYGULAMASI

4.1. Amaç

Flokser şirketler grubu örneği; değişimi, ileriye doğru atılım olarak gerçekleştirmeyi hedefleyen planlı bir değişim uygulamasıdır. Uygulama beş yıllık gelişme süreci içerisinde planlanmıştır. Çalışanlarla birlikte hareket ederek, üretim sürecinin yanı sıra, şirket normlarında ve değerlerinde de değişimi hedeflemektedir. İnsan unsurunun önemini kavrayan bir anlayışla, değişimin planlanması ve uygulanmasında insan kaynakları departmanı, sürecin içerisinde yer almaktadır. Bu uygulama; değişimi yöneterek ve süreçleri yeniden tasarlayarak gelişmenin hedeflendiği bir ortam içerisinde, çalışanların konuya dahil olmalarını, durumu özümsemelerini sağlamak üzere ne gibi bir program yürütülebileceğini göstermektedir.

Dolayısıyla Flokser değişim uygulamasının seçilmesindeki amaç; söz konusu uygulamanın değişimi, örgüt genelinde geleceğe yönelik bütünsel bir kalkınma süreci olarak ele almış olması ve yalnız üretim prensiplerinde değil; şirketin değer yargılarında, beklentilerde de değişimi hedeflemiş olmasıdır. Uygulama geliştirici bir değişim modeli olarak, değişimin çalışanlar ve insan kaynakları ilişkisini değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

4.2. Kapsam:

Flokser örneği; ana imalat ürünü suni deri olan Flokser şirketler grubunda, gruba bağlı bulunan üç fabrika genelinde, 2000 yılında uygulamaya konulmuş bir değişim yönetimi faaliyetidir. Uygulamanın temelini oluşturan iş mükemmelliği modeli çerçevesinde, değişim süreçleri üzerinde durulmuş, uygulamanın çalışanlara yönelik kısımları, süreç içerisinde insan kaynaklarının rolü ve etkinliği incelenmiştir.

4.3. Flokser Şirketler Grubu Tanıtımı

Flokser Group, suni deri ve mamulleri üzerine üretim yapmakta olan Türk sermayesi ile kurulmuş bir şirkettir. 1986 yılında kurulmuştur. 250 si idari ve teknik personel olmak üzere, 1000 çalışana sahiptir. Sektöründe önde gelen kaplama kumaş, suni deri, flok kumaş üreticisi ve ihracatçısıdır. 105.000 metrekaarelik alan üzerine kurulu tesislerde hizmet vermektedir. Poliser, Suetser ve Dokser olmak üzere üç fabrikadan oluşmaktadır.

Poliser fabrikasında, kaplama kumaş, suni deri ve yuvarlak örme kumaş üretimi; suetser fabrikasında, naylon kadife olarak da tanımlanan floklu kumaş ve süet ürünlerinin üretimi; dokser fabrikasında ise, dokuma kumaş üretimi yapılmaktadır.

Flokser Group, 2000 yılında ISO 9001 kalite belgesi almaya hak kazanmıştır. SATRA, Amerikan Flok Derneği ve Almanya Flok Derneği üyesidir. Beş kıtada 52 ülkeye ihracat yapmaktadır, 2000 yılında 24 milyon dolarlık ihracatla İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçılar Birliği tarafından birincilik sertifikası almıştır.

Avrupa’da; Flokser UK, Flokser Spain ve Flokser Germany; ABD’de ise Flokser USA adıyla açılan ofisleri vasıtasıyla müşteri beklentilerini yerinde ve hızlı bir biçimde değerlendirebilmektedir.

Flokser deri, 2000 yılında belirlediği yeni vizyon ile insan yapımı suni deri piyasasında büyük bir atılım hamlesi içine girmiştir. Bu bölümde Flokser Group bünyesinde meydana gelen bu büyük değişim faaliyeti incelenmiş ve uygulanan değişim yönetimi stratejisi analiz edilmiştir.

Şirketin planlamış olduğu bu büyük değişim faaliyeti içersinde temel sloganı; ‘değişimi yönetmeliyiz ki lider olalım’ sloganıdır.

Şirket bu değişim faaliyetini belirli aşamalarda ele almış ve planlamıştır. Bu aşamalardan ilki, kurumsal olarak bütünsel bir yaklaşımla, kurumun her parçasının özümseyip uygulayacağı misyon ve vizyonun belirlenip duyurulması aşamasıdır. Ardından şirket üretim faaliyetine temel olarak ‘iş mükemmelliği modeli’ ni benimsemiş ve uygulamaya koymuştur.

4.4 Flokser ‘Gelecek İçin Değişimi Yönetme’ Uygulaması

4.4.1. Hazırlık

Flokser Group 2000 yılında, ihracat yaptığı ülkelerdeki yabancı rakipleri ile rekabet gücünü arttırmak, üretimde müşteri odaklı ve daha esnek bir modeli yerleştirmek, çalışanlarına şirket içerisinde uzun vadeli kişisel gelişim hedefleri sunarak işgücü devrini azaltmak ve kurumsal yapıyı yerleştirmek üzere mevcut yönetim ve üretim süreçlerinde planlı bir değişimi gerekli görmüştür.

Şirket bünyesinde mevcut süreçlerin değerlendirilmesi, çalışanların beklenti ve memnuniyet düzeylerinin saptanması ve değişim sürecinin planlanması için insan kaynakları departmanı bünyesinde bir çalışma grubu oluşturulmuştur. İnsan kaynakları müdürü liderliğinde oluşturulan çalışma grubu içerisinde idari ünitelerin yanı sıra üretimden sorumlu mühendisler de dahil edilmiştir. Mevcut sistemde her vardiya içerisinde ayrı bir üretim mühendisinin görev yapmakta olduğu dikkate alınarak, üretim mühendislerinden kendi vardiyalarında görevli forman (ekip liderleri) ile ilgili olarak gözleme dayalı performans raporlarının yanı sıra, üretim miktarı, hızı ve kalitesi konusunda da detaylı raporlar hazırlamaları istenmiştir. Çalışma grubu içerisine dışarıdan uzman dahil edilmemiş olup, üyelerin tamamı şirket bünyesindeki idari ve teknik sorumlulardan oluşturulmuştur. Mühendislerin raporları; her vardiyada üretim miktarı ve parça üretim hızında farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Üretim performansında süreklilik mevcut değildir. Öte yandan özellikle üretim mühendislerinin bulunmadığı gece vardiyalarında forman idaresinde gerçekleştirilen üretim miktarının genel olarak düşük seyrettiği görülmüş bununla beraber siparişlerin sıkıştığı dönemlerde ise hem gece hem de gündüz vardiyalarında üretimin arttığı ancak defolu mamül oranının da nispeten yükseldiği görülmüştür.

Çalışma grubunun elde ettiği verilere paralel olarak insan kaynakları departmanı tarafından iki ayrı anket formu hazırlanmıştır. Bu formların biri performans değerlendirmeye yönelik olup, vardiya şeflerinin işçileri, işçilerin de vardiya şeflerini değerlendirdikleri iki ayrı doküman olarak dağıtılmıştır. İkinci form ise çalışanların eğitim düzeyi ve beklentilerini ölçmeye yönelik olup daha çok kişisel bilgileri içermekle beraber her kademede çalışanlara ortak bir soru şeklinde şirketten beklentileri sorulmuş, bu ikinci forma doldurana isminin yazılacağı herhangi bir hane konulmamıştır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ilk anketin neticesinde çalışanların ve vardiya şeflerinin puanlamaları içerisinde beşli puan sisteminde ağırlıklı olarak üç ve üzeri kullanıldığı belirlenmiş olup, ne vardiya şeflerinin çalışanlara ne de çalışanların şeflerine üç puanın altında puanlama yapmadıkları takip edilmiştir. İkinci formlarda ise; aksine çalışanların şirketteki gelecekleri konusunda endişe duydukları, en çok ihracatın ve siparişlerin azalmasından endişe ettikleri, kişisel olarak ise herhangi bir beklenti dile getirmediikleri izlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda; çalışma grubu, insan kaynakları departmanı liderliğinde yani kurumsal sistemlerin uygulamaya konulmasına karar vermiştir. Bu sistemler; kalite çemberleri, yeni performans değerlendirme sistemi, kariyer planlama olarak belirlenmiştir. Örgüt yeni kurumsal sistemlere temel olarak; iş mükemmelliği modelini temel değişim modeli olarak uygulamayı benimsemiştir. Öte yandan çalışanlara kuruma aitlik duygusunu aşılacak üzere ‘etkili olmanın alışkanlıkları’ olarak adlandırılan bir sistem tasarlanmış bu yolla ‘biz’ duygusunun ve şirket beklentilerine uygun bir takım alışkanlıkların kazandırılması hedeflenmiştir. Böylelikle çalışanların ve kurumun belirlenmiş değer yargıları ve beklentilerini değiştirmeye ve geliştirmeye yönelik geliştirici modelde bir değişim anlayışının yerleşmesine çalışılmıştır. İş mükemmelliği modelinden hareketle çalışanlar arasında ve kurum içerisinde iletişimi arttırmak üzere; ‘çalışanlar arası iletişimde 3+1 sistemi’ olarak adlandırılan bir model oluşturulmuştur.

4.4.2. Planlama

Flokser Group, 2000 senesini değişim yılı ilan etmiş ve bu amaçla insan kaynakları bünyesinde, tepe yönetiminin 2005 yılında ihracat yapılan ülkelerde en fazla tercih edilen marka olmak hedefi doğrultusunda vizyon, misyon ve politikalar belirlenerek duyurulmuştur.

Şirket, 2000 senesi için misyon ve vizyonunu şu şekilde ortaya koymuştur:

- a. Misyonumuz: Doğal deri mükemmelliğinde, suni deri üretip dünya insanlarına sunarak, firmamıza katma değer yaratmak için varız.
- b. Vizyonumuz: 2005 yılında suni deri üretiminde dünyanın tercih ettiği lider marka olmak.

Şirket bu hedefler doğrultusunda bir politika belirlemiştir. Şirketin 2000 yılı ana politikası şu esasları içermektedir:

Kalite: Ürün ve hizmette sürekli ve standart kaliteyi mutlaka sağlamak.

Rekabet: Yeni ürünler oluşturarak ve mevcut ürünleri geliştirerek rekabet ortamından çıkmak.

Maliyet: Maliyetleri düşürerek satışları ve karlılığı arttırmak.

Değişim: İş mükemmelliği yönetim modelini, ISO 9000'i, Baan elektronik yönetim sistemini ve organizeri bütün çalışanların yaşamında etkin olarak kullanmak.

İletişim: Outlook, sanal market, right fax, e-mail gibi araçları etkin olarak kullanarak iletişim hızını arttırmak.

Müşteri: Dünyadaki marka sahibi üretici müşterilere hitap eden ürün ve hizmet ile kapasiteyi etkin kullanarak topla karlılığı arttırmak.

Pazar: Döşemelik, giyimlik, ayakkabılık ve çantalık sektörlerinde dünyanın her ülkesinde pazar bularak çalışmak.

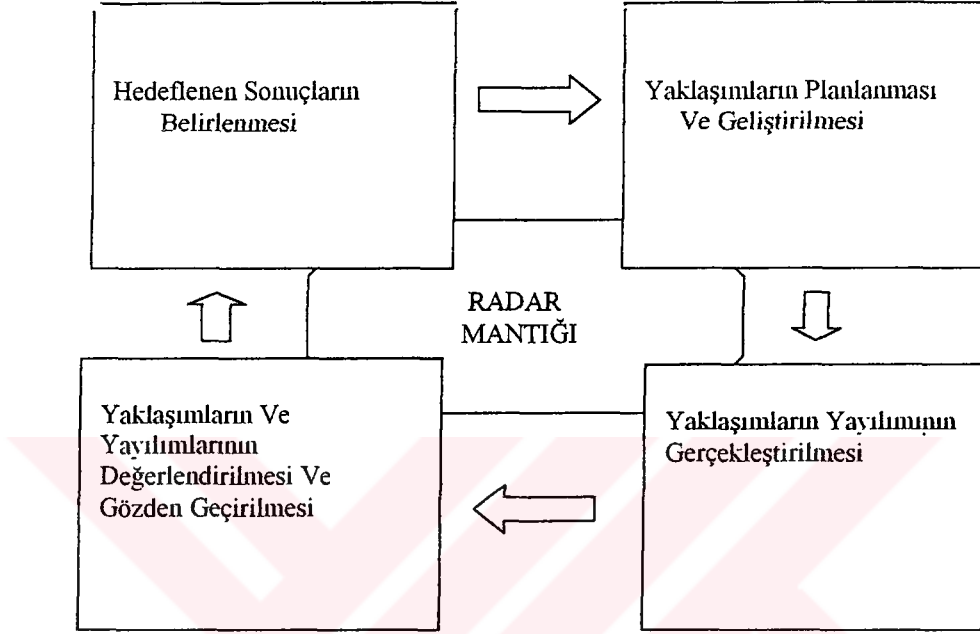
İnsan Kaynakları- Toplum: Kendi öz değerlendirme ve yönlendirmelerini yaparak toplum ve çevreye duyarlı hedeflerini yakalayan insan kaynaklarını oluşturmak.

Değişimin planlanması safhasında şirketin ihracata yönelik üretim yapısı göz önüne alınarak, dış çevre ile iletişimin sıcak tutulması hedeflenmiştir. İhracat yapılan ülkelerdeki suni deri üretimi ve pazarlanması organizasyonunun temeli olan büyük örgütlerle üye olunmuştur. SATRA, Amerikan Flok ve Almanya Flok dernekleri bu kapsamda sayılabilir. Bir başka önemli adım ise müşteri beklentilerine ve pazar hareketlerine daha duyarlı olmak ve yerinde cevap verebilmek üzere İngiltere, İspanya, Almanya ve Amerika Birleşik Devletlerinde açılan ofislerdir.

Seçilen mükemmellik modeli ve modelin temel kriterlerinin uygulanmasında gösterilecek performans, değişimin en kritik sürecini oluşturmaktadır. Bu aşamada sürekli bir değerlendirme yapmak üzere radar olarak ifade edilen değerlendirme süreci geliştirilmiştir.

Radar, İngilizce ‘results – approach – deployment – assesment ve review terimlerinin karşılığı olan şu boyutlardan oluşmaktadır: Sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme.

ŞEKİL 4.1: RADAR MANTIĞI



Kaynak: Flokser Group Kurum Kültürü Kitapçığı, 2000, s.6

‘Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu; kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulanması için kullanılması beklenmektedir.

Sonuçlar boyutu ise; kuruluşun neler elde ettiğini içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki sonuçlar olumlu eğilimler ve sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında

performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak da sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır.¹³³

4.4.3. Değişim Süreci ve Kurumsal Sistemler

4.4.3.1. Kalite Çemberleri

Flokser üst yönetimi, çalışanlarının ve şirketin birlikte büyüyüp gelişebilmesi için, işini sürekli iyileştirme ve olumlu değişiklikler yapma çabasında olan tüm çalışanlarının bu gayretlerinin teşvik edilmesi ve desteklenmesini ilke olarak benimsemiştir. Kalite çemberleri ise aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir;

- Sorunları yerinde incelemeyi öngörmek,
- Takım katılımı ve sürekli iyileştirmeyi hedeflemek,
- İş mükemmelliği yaklaşımında bilimsel analiz ve sorun çözme tekniklerinin uygulama alanı olmak.

Flokser yönetimi, uygulamaya konulan iyileştirme çemberleri tekniklerinde başarının sırrını, işi bizzat yapan kişilerin işlerini iyileştirmeye yönelik önereceği olumlu değişiklikler olarak açıklamıştır. Bu merkezden hareketle iyileştirme çemberlerindeki hedef ise; tüm çalışanların katkısı ile her gün bir öncekinden daha iyisini yaparak işi sürekli iyileştirmek olarak açıklanmıştır.

İyileştirme çemberleri faaliyetler ile ulaşılmak istenen nokta ise şu şekilde planlanmıştır;

- Tüm çalışanların zeka potansiyellerinin tanınması ve geliştirmek için daha geniş olanaklar sağlanması.
- Çalışanların moralinin yükseltilmesi ve takım ruhunun geliştirilmesi.
- Hataların azaltılması, kalitenin geliştirilmesi ve iş güvenliği konusundaki duyarlılığın artması.

¹³³ Flokser group Kurum Kültürü Kitapçığı, 2000, s. 6-8.

- Çalışanların işe katılımı ve işlerini iyileştirmelerini teşvik.
- Problem çözme ve sorun önleme yeteneğinin geliştirilmesi.
- Çalışanların liderlik anlayışının geliştirilmesi.
- Tüm iş ortamı ve çalışanların iş yaşamının gelişmesi.

Şirket kalite çemberleri sistemine paralel olarak performans değerlendirmesine yeni bir anlayışla yaklaşmayı, çalışanların şirket içinde ve şirket çıkarları doğrultusunda kariyer hedeflerinin bulunabilmesine olanak tanımak için ise; kariyer planlama sistemini devreye sokmayı tasarlamıştır. Böylelikle çalışanların bağlılık ve motivasyonlarını üst düzeye çıkarmanın yanı sıra, değişim olgusuna karşı direncin de önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

4.4.3.2. Performans Değerlendirme Sistemi:

Uygulamaya sokulan yeni performans değerlendirme sistemi, kişinin kendi kendini değerlendirmesi ile başlamaktadır. Çalışan, yaptığı bu öz eleştiriye birinci amiri ile paylaşmakta; doldurduğu ‘kendini değerlendirme’ formunu amirine vermektedir. Amir çalışanını değerlendirirken bu formda iletilen bilgileri göz önüne almaktadır. Burada amire verilen en önemli görev çalışanın geliştirme görevidir. Bu aşamada amirin, çalışanından gelen geri bildirimi değerlendirmesi zorunluluk olmaktadır. Amirin elemanını değerlendirirken konuya iki açıdan yaklaşması istenmiştir. Birincisi, kişi geçen dönem hedeflere ne ölçüde ulaşmıştır? İkincisi, kişi işini başarıyla yapması için gerekli yetkinliklerin ne kadarına sahiptir?

(1) Hedeflere Göre Değerlendirme: Flokser şirketi de her şirket gibi bir misyona sahiptir. Bu doğrultuda konulmuş hedefleri vardır. Ayakta kalmanın ve gelişmenin yolu bu konulan hedeflerin gerçekleşmesine bağlıdır. Şirket hedefleri , çalışanlara şelale yöntemi ile dağıtılmaktadır. Şirketin hedeflerinin tutması, kişilere dağıtılan hedeflerin tutmasına bağlıdır.

(2) Yetkinliklere Göre Değerlendirme: Bir çalışanın işini başarıyla yapabilmesi için kendisinde bulunması gereken bilgi, beceri ve davranışların tümü yetkinlikler olarak tanımlanmıştır. Profesyonel değerlendirmenin bu bölümünde, kişinin yetkinlikleri masa üstüne yatırılmaktadır. Kişinin yetkinliklerindeki eksiklikler saptanmaktadır. Buradaki amaç, kişinin yetkinliklerini geliştirmektir.

(1) Performans Değerlendirme Görüşmesi: Çalışan ve amir performans değerlendirme toplantısında bir araya gelirler. Toplantı, amirin liderliğinde geçer. Çalışanın geçmiş dönemdeki performans hedefleri ve gerçekleşme oranları tartışılır. Varsa aşılamayan hedefler ve aşılama nedenleri görüşülür. Sonra çalışanın gelecek döneme ait hedefleri verilir. Bu hedefler şirketin gelecek dönemde tutması gereken hedeflerden kişinin payına düşen kısımdır. Görüşmenin ikinci kısmında ise amir, çalışanın yetkinliklerini değerlendirir. Bu yetkinliklerdeki eksiklikler örnekleriyle çalışanlara anlatılır. Daha sonra eksiklikleri gidermek için gerekli hareket tarzı belirlenerek, kişinin kariyer gelişimi planlanır.

(2) İkinci Amir ve Üst Yönetimin Değerlendirmesi: Bu kurulan sistemde, bir çalışanın değerlendirmesinde birinci derece sorumlu olan birinci amiridir. Ancak kişilerin değerlendirilmesinde bu sistem içinde sorumluluk tek amire bırakılmamıştır. Bir çalışan için ikinci amiri, başka bir ifade ile kişinin amirinin bağlı bulunduğu amire ve de üst yöneticiye de görev düşmektedir. Bir çalışan için üç kişiden görüş alınmaktadır. Bu şekilde değerlendirmelerde daha fazla objektiflik sağlandığı gözlenmiştir.

4.4.3.3. Kariyer Planlama:

Kariyer planlama konusunda Flokser şirketinde temel alınan nokta, gelişen ve büyüyen şirketin yetişmiş inansa ihtiyacının olduğudur. Performans değerlendirme sisteminde, çalışanların yetkinlikleri ölçülmekte ve eksik yanları saptanmaktadır. Kariyer sistemi ile de her bir çalışanın beklentilerine cevap verecek bir kariyer yolu planlanmaktadır. Bu planlar kariyer yoluna göre yapılmakta ve uygulanmaktadır. Kariyer planlama sistemi ile hiçbir çalışanın gelişimi rastlantıya bırakılmamaktadır. Böylelikle çalışanların pazar değerlerinin yükselmesi ve şirketin ihtiyacı olan beşeri sermayenin güçlenmesi sağlanmaktadır.

4.4.3.4. Çalışanlar Arası İletişimde Yeni Bir Yaklaşım: 3+1 Sistemi

Suni deri üretiminde, dünyanın tercih ettiği lider marka olmak vizyonuna ve 'doğal deri mükemmelliğinde, suni deri üretilen dünya insanlarına sunarak, katma değer yaratmak için var olmak' misyonuna sahip olan Flokser şirketi , kendisine koymuş olduğu hedeflere

ulaşmada yönetim aracı olarak benimsediği model çerçevesinde, iletişimi üst seviyelere çıkarmak amacıyla üç aşamalı bir yaklaşım benimsemiştir.

Rekabetin giderek yoğunlaştığı gelecek dönemde ‘İş Mükemmelliği Modeli’ şirketlere en iyi ürünü, en ucuz maliyetle üreterek kaynakları verimli kullanmasıyla birlikte paydaşların tatmin edilmesi konusunda önemli ipuçları sunmaktadır.

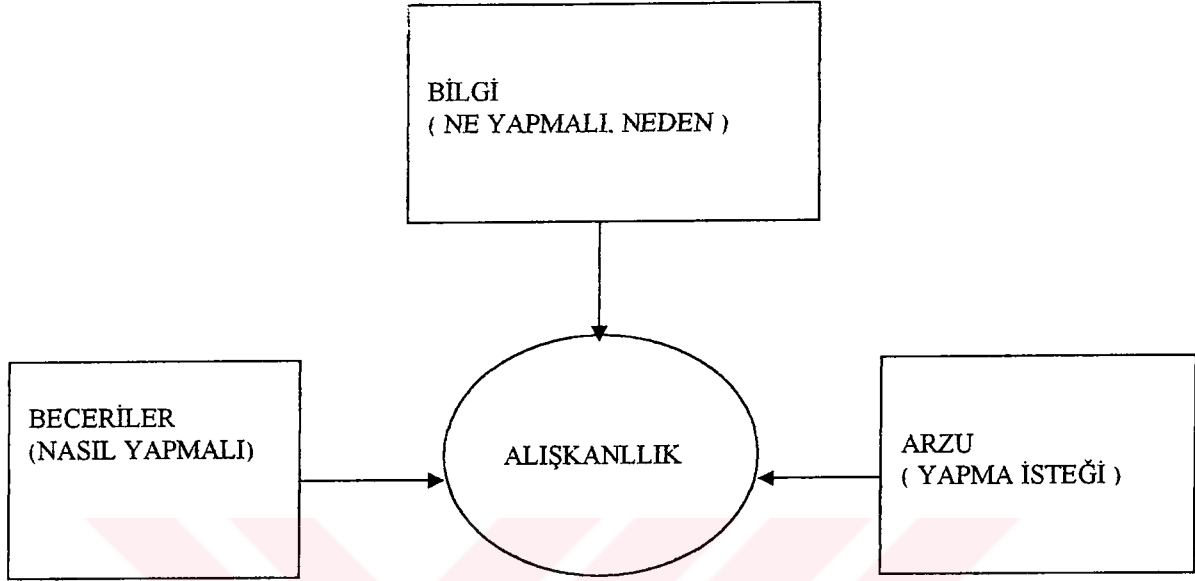
İş mükemmelliği modeli içerisinde hedeflenen:

- Çalışanların yönetilmesi,
- Çalışanların tatmini,
- Bilginin paylaşılması ve çalışanlar arasında iletişimin etkinliğinin iyileştirilmesi,

alışmalarına destek olarak, Flokser Group bünyesinde katılımcı yönetim tarzını tam anlamıyla hayata geçirebilmek ve çalışanlar arasındaki iletişim ortamını geliştirmek amacıyla yöneticilerin öğle yemeklerinde çalışanlarla bir araya gelmeleri sağlanmıştır. Bu uygulama şirket kültürünün bir parçası olarak benimsetilmiş, şirketi etkileyen iç ve dış etkenler konularındaki gelişmelerin hep birlikte değerlendirilmesi ve çalışanlarca paylaşılması sağlanmıştır. Bu çerçevede şirket içinde alt kademedan üste, üst kademelerden alta ve yatay olarak iletişim ağının oluşturulması hedeflenmiştir. Çalışanlar kalite çemberleri vasıtasıyla süreç ile ilgili görüş ve önerilerini ortaya koyma imkanı bulurken, vardiya şefleri ve üretim mühendislerinden düzenli olarak süreçle ilgili bilgilendirme ve rapor sunmaları istenmiştir. Süreç içerisinde vardiya şeflerinin üretim üzerindeki tasarruflarının arttırılmasına yönelik yetki devri ve kullanımı çalışmaları yapılmış, çalışanlara karar verme ve uygulama serbestisi ve alışkanlığı kazandırılmasına çalışılmıştır.

4.4.3.5. ‘Mükemmelliğin Yeni Bir Düşünce Düzeyi’ Yaklaşımı

ŞEKİL 4.2: ETKİLİ OLMANIN ALIŞKANLIKLARI



Kaynak: Flokser Group, ‘İş Mükemmelliği Modeli Kitapçığı’, 2000, s.11

Kurumsal değişim çalışmalarında sorunların belirlenip çözülmesinin büyük önem taşıdığı görülmüştür. Yaratılan sorunları belirleme aşamasında, bunların yaratıldıkları düzeyde çözülemeyecek kadar esaslı ve derin sorunlar oldukları da belirlenebilmektedir. Bu derin kavramları çözümlmek için yeni, daha derin bir düşünce düzeyine; temelinde, etkili insanın ve etkileşim alanını doğru bir biçimde tanımlayan ilkeler olan paradigmalara gerek duyulmaktadır.¹³⁴

Mükemmellik modelinde çalışanların değer yargıları ve olayları kavrayış biçimlerinde de değişimin gerçekleştirilmesi gereği ortaya konulmuştur. Sürekli tazelenen bilgi ve öğrenmeye açık düşünce düzeyi, kendini geliştirmeye olanak verecek beceriler kazandırma yoluyla desteklenmekte ve yeniyi başarıma arzusu yerleştirilmektedir. Sonuç bu birikimi kullanabilmeyi sağlayacak bir takım alışkanlıkların kazandırılması gereğini ortaya koymaktadır.

¹³⁴ Flokser group, İş mükemmelliği modeli kitapçığı, 2000, s.11.

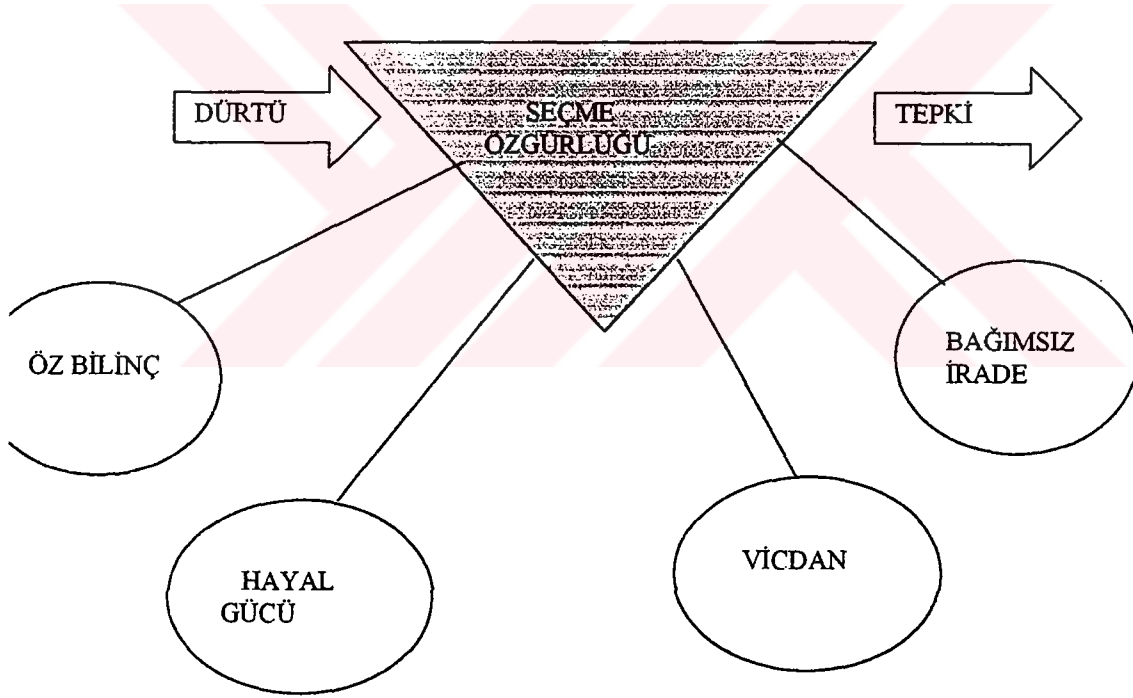
4.4.3.6. Etkili Olmanın Alışkanlıkları

4.4.3.6.1. Birinci Alışkanlık: ‘Proaktif Olmak’;

Hedeflere ulaşmak için risk almayı, zorluklarla başa çıkmayı teşvik eder. İnisiyatifi ele almaktan çok daha öte anlamı vardır. İnsan olarak kendi yaşamlarımızda sorumlu olduğumuzu ifade eder.

Proaktif yaklaşım, içeriden dışarıya değişmektir. Farklı olmak ve farklı olarak dışarıdaki etkeni olumlu yönde değişmektir. Öz bilinç, dışarıdan bakıp kendini nasıl gördüğünü belirlemeyi, yani etkili olmanın en temel şartı olarak kendi kendini değerlendirmeyi sağlar.

ŞEKİL 4.3: KENDİ KENDİNİ DEĞERLENDİRME, SEÇME ÖZGÜRLÜĞÜ



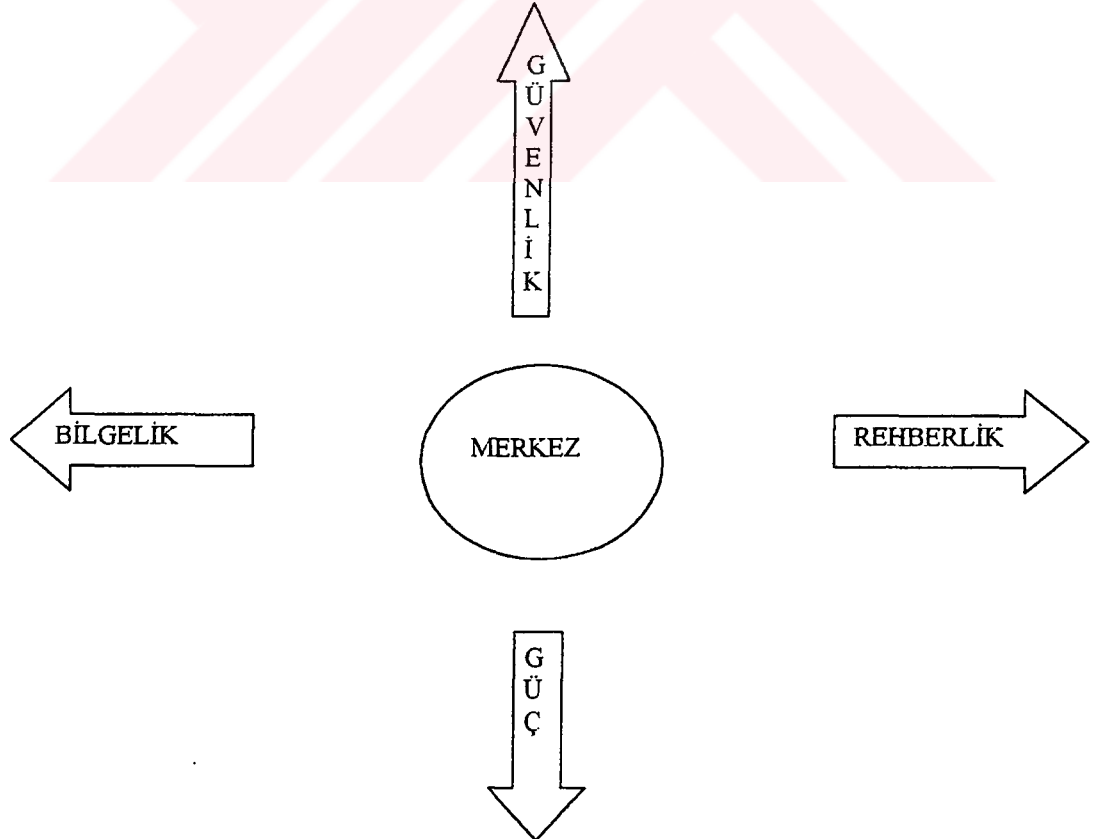
Kaynak: Flokser Group Eğitim Broşürleri, 2000

4.4.3.6.2. İkinci Alışkanlık: ‘Sonu Düşünerek İşe Başla’;

Projelerin en iyi şekilde sonuca ulaştırılmasını, takımların ve kurumların ortak vizyon, misyon ve amaç altında birleşmelerini sağlar. Zihin İlk yaratımdır. Temelinde hayal gücü yani göz önüne getirebilme, birikimi sezebilme, görülemeyen bir şeyi beyinde oluşturabilme yetisidir. Vicdan, yani kendi benzersizliğini fark edebilme ve bunu büyük bir mutlulukla gerçekleştirebileceğimiz kişisel, ahlaksal ve dürüstlükle ilgili rehberlikleri ayırt edebilme yetisi bulunur.

Bağımlılıktan kurtulmak için ikinci adımdır. Temelinde liderlik vardır. Yöneticilik işleri doğru dürüst yapmaktır. Liderlik ise doğru olanı yapmaktır. İnsanların değişik merkezlere bağlılığının olduğunu ancak ilke merkezli olmamızın proaktif insanın gücünü oluşturacağını ifade eder. Kişisel misyon bildirimini yapmak, sonunu düşünerek işe başlamanın en önemli uygulamasıdır.

ŞEKİL 4.4: KİŞİSEL MİSYON BELİRLEME



Kaynak: Flokser Group Özdeğerlendirme Kitapçığı, 2000, s.5

4.4.3.6.3. Üçüncü Alışkanlık: ‘Öncelikli İşleri Öne Al’;

Öncelikle en önemli işlerin yapılmasına katkıda bulunur ve etkili olmayı destekler. Fiziksel ya da ikinci yaratımdır. Alışkanlıkların gerçekleşmesi, harekete geçmesi ve doğal olarak ortaya çıkmasıdır. Bağımsız iradenin merkeze ilkelerin yerleştirilmesi için kullanılmasıdır. Bunu yaşamın her yönünde yapmaktır. Öncelikli işlerin neler olduğuna liderler karar verir.

Kendimizi etkili biçimde yönetebiliyorsak, disiplin içimizden gelir. İkinci alışkanlığın kazandırdığı bir yön ve değer duygusunun sonunda, diğer şeylere ‘hayır’ demeyi gerçekleştirmektir. Önceliklere göre örgütlenmektir. İlke merkezli ikinci kadran temelinden hareket ederek haftalık planlama yapılması gerektiğini ifade eder. İkinci kadrandaki faaliyetlere zaman ayırabilmek amacıyla ‘kaptanlık’ yetkisini kullanmayı anlatmaktadır.

4.4.3.6.4. Dördüncü Alışkanlık: ‘Kazan Kazan Diye Düşünmek’;

Anlaşmazlıkların çözümlenmesine ve bireylerin karşılıklı yarar sağlamayı hedeflemelerine yardımcı olur.

ŞEKİL 4.5: KAZAN/KAZAN YAKLAŞIMI



Kaynak: Flokser Group İş Mükemmelliği Modeli Kitapçığı, 2000, s.10

(1) Kazan / Kazan:

Bir teknik değildir. Bu insanlar arasındaki etkileşimle ilgili bütüncül bir felsefedir. Bütün insanlar etkileşimlerinde sürekli olarak karşılıklı yarar arayışındadır. Kazan / kazan yaşamı bir rekabet arenası değil, bir işbirliği alanı olarak görür.

(2) Kazan / Kaybet:

Ben kazanırsam, sen kaybedersin. Güvenin düşük olduğu gerçekten de rekabete dayanan durumlarda kazan / kaybet düşüncesine yer vardır.

(3) Kaybet / Kazan:

Ben kaybettim , sen kazandın. Bu tiptekiler bir çok duygularını içlerine atarlar ve açıklanmayan duygular hiçbir zaman kaybolmaz.

(4) Kaybet / Kaybet:

İkisi de kaybeder. İkisi de kinlenip ‘ hesap sormak ya da intikam almak’ isterler. Bu savaş felsefesidir.

(5) Kazan:

Kazan zihniyeti olan insanların bir başkasının kaybetmesini istemeleri zorunlu değildir. Önemli olan isteklerini elde etmeleridir. Bunların arasından seçim gerçekliğe bağlıdır. Aslında olayların çoğu karşılıklı bağımlı gerçeklerin bir parçasıdır. Bu nedenle kazan/kazan aslında bu beş seçenek içinde tek geçerli olanıdır. Kazan / kazan ilkesi bütün ilişkilerimizde başarının temelidir ve yaşamın birbirine bağlı beş boyutunu kapsar.

4.4.3.6.5. Beşinci Alışkanlık: ‘Önce Anlamaya Çalış, Sonra Anlaşılmaya’;

Bu ilke insanlar arasındaki etkili iletişimin anahtarıdır. İletişim hayattaki en önemli beceridir. Açık yüreklilik ve güven sağlayan bir karakter temeli üzerine, empatik dinleme becerisini yerleştirmek gerekir. Öncelikle anlamaya çalış ilkesi çok esaslı bir paradigma değişimini gerektirir.

(1) Empatik Dinleme: insanın kendini karşısındakinin yerine koyarak dinlemesi yöntemidir. Empatik dinlemek kasıt aramak niyetiyle dinlemektir. Başkasının değer yargılarını kavramaktır. Empatik dinleme tarafların aynı fikirde olmalarını gerektirmez.

Empatik dinlemenin dört evresi:

- İçeriği taklit etmek
- İçeriği başka şekilde ifade etmek
- Duyguyu yansıtmak
- Karşısındakini gerçekten anlamaya çalışmak, içeriği kendince ifade etmektir.

4.4.3.6.6. Altıncı Alışkanlık: ‘Sinerji Yarat’;

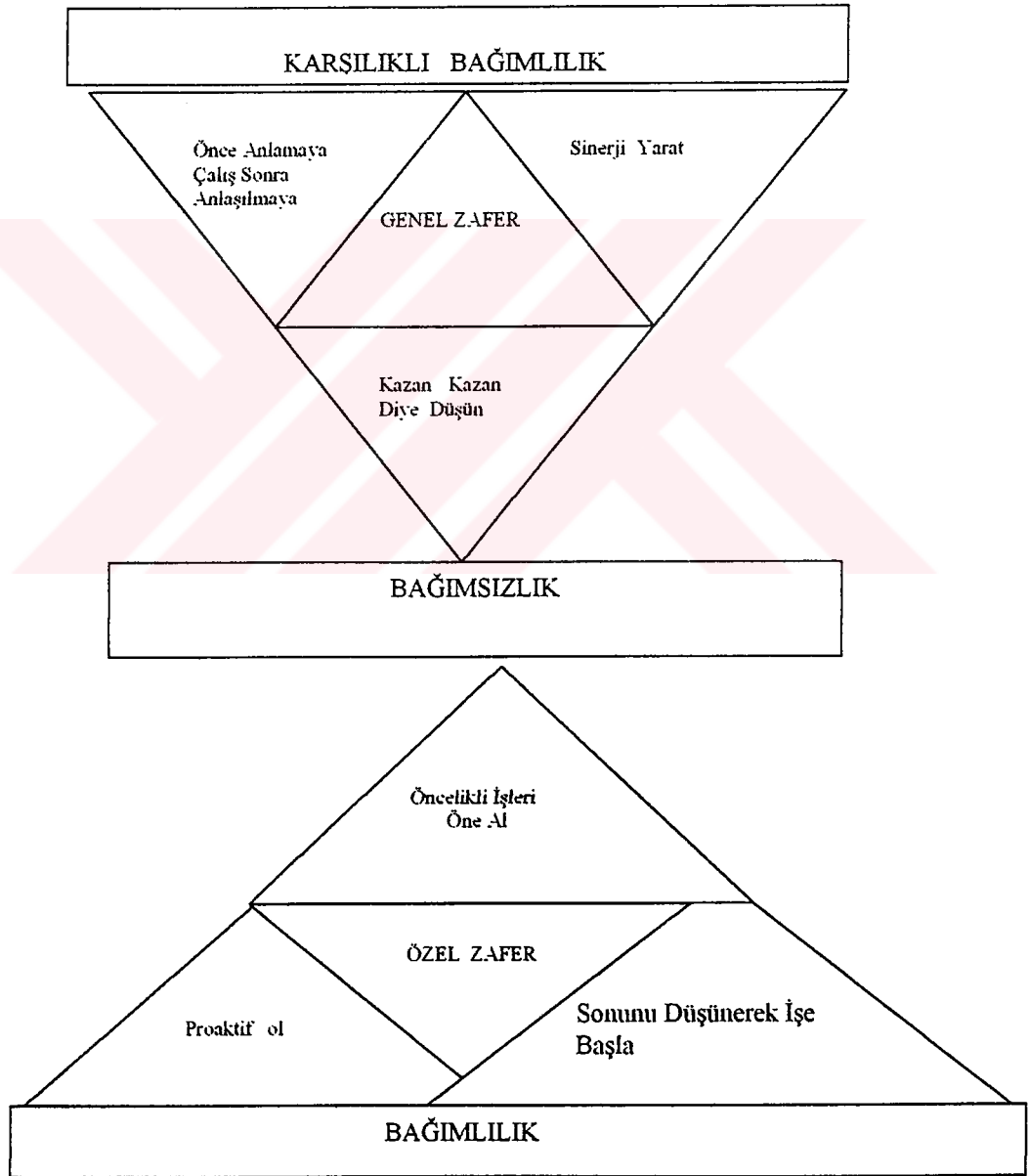
Daha iyi sonuçlar elde etmek amacıyla tüm takım üyelerinin katılımını ve farklı görüşlere değer vermeyi sağlar. Sinerji; bir bütünün, parçalarının toplamından daha büyük olması demektir. Sinerji ilke merkezli liderliğin özüdür. Bütün doğa sinerjiktir. Sinerjiyle iletişim kurmak demek zihni yeni olanaklara ve seçeneklere açmak anlamına gelir.

İnsanlar gerçek sinerjiyi yaşadıkdan sonra bir daha eskisi gibi olamazlar. Sinerji heyecan verir. Kişiler arasındaki sinerjinin özünü ise ilk üç alışkanlık oluşturur. Farklılıklara değer vermek, sinerjinin özüdür. İnsanların arasındaki zihinsel, duygusal ve psikolojik farklılıklara değer vermenin anahtarında herkesin dünyayı, olduğu gibi değil, kendilerinin olduğu gibi gördüğü kavramı yer alır. Karşılıklı bağımlı bir durumda sinerji, gelişim ve değişime karşı çalışan negatif kuvvetlerle savaşmalıdır. Yukarıya doğru hareketi teşvik eden itici kuvvetlerle, bunu önlemeye çalışan engelleyici kuvvetlerin arasındaki bir denge durumudur. İtici kuvvetler genellikle pozitif, akıllı, mantıklı, bilinçli ve ekonomiktir. Bunun karşısındaki engelleyici kuvvetler ise çoğu zaman negatif, duygusal, mantıksız, bilinçaltı ve toplumsaldır. İki güç de son derece gerçektir ve değişimle ilgilenirken ikisinin de göz önünde bulundurulması gerekir.

4.4.3.6.7. Yedinci Alışkanlık: ‘Baltayı Bile’, Dengeli Bir Biçimde Kendini Yenileme İlkeleri;

Hayatın her alanında sürekli gelişmeyi ve yenilenmeyi destekler. Kişisel üretim yeteneğidir. Bu alışkanlık, kendi benliğini korumayı ve geliştirmeyi ifade eder. İnsan doğasının dört boyutu olan ; fiziksel, zihinsel, ruhsal, toplumsal açılardan yenilenmeyi içerir. Baltayı bilemek, bu dört yönlendirmenin hepsini birden ifade etmek demektir. İnsan doğasının dört boyutunu da akıllıca ve dengeli bir biçimde ısrarla kullanmamız anlamına gelir. Bunu yapmak için proaktif olmak gerekir.

ŞEKİL 4.6: DENGELİ BİÇİMDE KENDİNİ YENİLEME İLKELERİ



Kaynak: Flokser Group, İş Mükemmelliği Modeli Kitapçığı, 2000, s.18

(1) Fiziksel Boyut: Fiziksel bedenin etkili biçimde bakımıyla ilgilenir.

(2) Ruhsal Boyut: Ruhsal boyutu yenilemek yaşamda liderliği sağlar. Bu boyut çalışanlar için öz, merkez, kendi değer sistemlerinde olan bir bağlılıktır.

(3) Zihinsel Boyut: Zihinsel gelişme ile çalışma disiplinin büyük bölümünü resmi eğitim sistemi sağlar.

(4) Toplumsal / Duygusal Boyut: daha önce kazanılmış bulunan alışkanlıkların toplumsal yaşama yansımasıdır. Ne kadar proaktif olunursa, kişisel liderlik ve yöneticilik yaşamda o kadar etkili biçimde başarılıdır.



SONUÇ:

Teknolojik Yenilikler ve beraberinde getirdiği üst düzey iletişim ağı sonucunda artık dünyada sınırların pek fazla bir önemi kalmamış, üretim sınırların ötesine yayılmıştır. Üretimin sınırların ötesine yayılması ile artık, bir mamülü elde etmenin maliyeti en düşük süreci tasarlanabilmekte ve bu doğrultuda üretim parçalara ayrılarak okyanus aşırı ayrı üretim bantlarında gerçekleştirilebilmektedir. Bu konu yalnızca maliyetlerin düşük olduğu bölgelerde gerçekleştirilip gelişmiş pazarlara sunulan ürünleri kapsamamaktadır. Gelişmiş ve büyük ekonomiler içerisinde de ortak üretim bantları oluşturulmakta ve rekabet gücü yüksek çok uluslu işletmeler ortaya çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse uçak endüstrisinin dev kuruluşu Amerikan Boeing firmasına rakip olmak üzere AB ülkeleri Alman, İspanyol, Fransız ortak yapımı bir üretim bandı oluşturmuşlar ve böylelikle parçaları farklı ülkelerde üretilip tek bir noktada toplanarak birleştirilen Airbus'ları ortaya çıkarmışlardır. Günümüzde bu iki firma arasındaki kıyasıya rekabet aynı zamanda büyük ve gelişmiş ekonomilerin büyük rekabetini anlatan bir örnektir.

Teknolojinin büyük gelişimi yalnız endüstriyel alanda değil; toplumsal ve ekonomik yaşamda da büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Globalleşen dünya piyasaları, rekabeti ön plana çıkarmış ve değişimin sürekliliği kavramı gündeme gelmiştir. Uluslar arası rekabet yalnız gelişmiş ülkeleri değil gelişmekte olan ülkeleri de doğrudan ilgilendirmektedir. Sürekli gelişen ve değişen şartlara aynı hızla adapte olabilmenin yolu tüketicinin değişen ihtiyaçlarına aynı hızla cevap verebilmekten geçmektedir. Uluslar arası rekabet söz konusu iken tercih edilen bir marka yaratabilmek diğer rakiplerin bir adım önünde olabilmekle mümkün olmaktadır.

Toplum yaşamının içinden bir parça olan örgütler kuşkusuz organik yapılardır. Değişimin etkileri ve değişime zorunluluk duyulması hali, değişimin yönetimi kavramını gündeme getirmiştir. Değişimi yönetmek, değişim faaliyetini bir amaç olarak organizasyonun önüne koymayı gerektirmektedir. Bu aşamada çalışanların değişimi bir hedef olarak kabul etmeleri büyük bir zorunluluktur. Görüldüğü üzere değişim tek bir boyuttan değerlendirerek çözümlenebilecek bir konu değildir. Çalışmamızda ele alındığı boyutuyla değişim yönetimi pek çok disiplini kapsayan ciddi bir yönetim faaliyetidir.

Değişim ani ya da planlı olabilmektedir. Değişimi yönetme ile ifade edilen, işletme içi planlı ve programlı bir değişim faaliyetidir. Öncelikli olarak organizasyonda ne alanlarda değişime ihtiyaç duyulduğu belirlenmektedir. Bu aşama çok planlı ve titiz bir çalışmayı gerektirmektedir çünkü olası bir yanlış başlangıç hem kaynakların israfına hem de zaman kaybına yol açabilmektedir. Daha da önemlisi değişim yönetiminde beklenen başarıya ulaşılamaması çalışanların bu faaliyetin gerekliliğine ve önemine duyacakları inancı da azaltacak ve güvensizlik ortamının oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Buradan anlaşılmaktadır ki değişim yönetiminde değişime nereden başlanacağı sorusu en kritik sorudur, bu soruya verilecek yanlış cevap değişim uygulamasında hiç beklenmedik sonuçlara neden olabilir. Doğru başlangıcın ardından değişimin planlanması, hazırlık aşaması ve sürecin gerçekleştirilmesi gündeme gelmektedir. bu aşamaların her birinin üzerinde ayrı bir özen gösterilmesi gerekir. Değişim yönetimi çok kırılğan bir konudur zira değişim insanların pek kolay kabullenebilecekleri bir durum değildir. özellikle çalışanlar açısından değişimin gerekliliğini anlamak ve bu konuda ileri görüşlü olabilmek hiç de kolay bir durum değildir. Dolayısıyla değişim yönetiminde her aşamanın ayrı bir önemi vardır ve süreç içerisinde hataya yer yoktur.

Değişimi yönetme konusunda, insan kaynakları yönetimlerinin olduğu kadar, üst yönetimden bir lider, belirlenmiş bir çalışma grubu, örgüt içinde itibar edilen bir planlayıcı ve uygulayıcı (değişim ajanı) veya dışarıdan sağlanan profesyonel danışman ekiplerinde uygulayıcı olarak sorumluluk alabildikleri görülmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonları içerisinde ‘insan’ unsurunun vazgeçilmez önemi; değişimi planlayan, uygulayan ve değişimden en çok etkilenen öge olması bakımından, değişim yönetimi ve insan kaynakları ilişkisini de perçinlemektedir.

Değişim yönetiminde insan kaynaklarının faaliyetleri temel olarak ; değişime katılım sağlanması, toplu motivasyon oluşturma, değişimi örgüt geneline benimsetme ve üst düzey iletişim sağlayarak belirsizlikleri ortadan kaldırma, böylelikle değişime direnci minimize etme konularında ön plana çıkmaktadır.

Kuşkusuz değişimde örgüt genelinde katılım sağlama ve direnci kırma konuları, başarının en önemli belirleyicileridir. Bu durum insan kaynaklarının klasik fonksiyonlarına yenilerini ekleme gerekliliğini ortaya çıkarmış, insan kaynaklarının dönüşümü konusunu gündeme getirmiştir. Bu aşamada insan kaynaklarının stratejik yönetim fonksiyonları ile zenginleştirilmesi gerekmektedir. Değişim geleceğe dönük bir atılım projesi olduğuna göre

işletmenin stratejik hedefleri ile insan kaynaklarının hedef ve faaliyetleri bir bütünlük oluşturmalıdır. Hatta insan kaynakları fonksiyonları etkin bir biçimde kullanılarak seçmeden, eğitime ve performans belirlemeye kadar her aşamada insan kaynaklarının hedeflerinin işletme hedefleri ile bir bütünlük içerisinde devam etmesine özen gösterilmelidir. Çalışanlara kişisel hedeflerini organizasyon bünyesinde gerçekleştirebilecekleri düşüncesi aşılmalı ve buna zemin hazırlanmalıdır.

Planlı değişim faaliyetinde en önemli aşama, genel bir model belirlemek ve bu model doğrultusunda işletme gerçekleri göz önüne alınarak bir planlama gerçekleştirilmektedir. Uygulama çalışmasında bu konu örnek olay üzerinde değerlendirilmiştir. Kuşkusuz katılım ve motivasyon sağlama hem değişimi başarıya ulaştırmada en kritik noktayı ortaya koymakta hem de insan kaynakları fonksiyonlarını bu alana yoğunlaştırmayı zorunlu kılmaktadır.

Uygulama bu bağlamda planlı bir değişim faaliyetinin insan kaynakları fonksiyonları ile nasıl desteklenip beslenebileceğini ve değişimin insan merkezli bir faaliyet olarak nasıl uygulanabileceğini ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar açısından uygulamayı değerlendirecek olursak; öncelikle seçilen iş mükemmelliği modeli çerçevesinde değişim faaliyetinin ana hatları belirlenmiştir. Ardından bu ana hatlarıyla belirlenen değişim faaliyetinin işletmeyi götüreceği düşünülen nihai hedef ortaya konmuştur. Daha sonra sırasıyla vizyon ve misyon belirlenmiş ve organizasyon değişime hazır hale getirilerek gerçekleştirilmesi düşünülen değişim faaliyetleri gerekçeleriyle birlikte çalışanlara açıklanmıştır. Değişim sürecinin başlatılması ile beraber, uygulamada temel alınan iş mükemmelliği modelinin temel ilkelerine sadık kalınmış ancak değişim içerisinde çalışanların katılımını ve motivasyonunu üst düzeye çıkarmak adına kalite çemberleri ve çalışma grupları oluşturarak değişim sürecinde bir geri besleme organizasyonu oluşturulmuştur. Bu aşamada değişim olgusuna çalışanların katılımını üst seviyede tutmak ve çalışanlardan beklenenleri ortaya koymak üzere bir dizi alışkanlıklar ortaya konulmuştur. Bu alışkanlıklarla çalışanlara benimsetilmek istenen yeni düşünce düzeyi açıklanmıştır. böylelikle çalışanlar değişim faaliyetinin neresinde yer aldıklarını görebilmişler, değişimin kendi eksenlerinde gerçekleştirilen bir faaliyet olduğunu kavramışlardır. Değişimin amacına ulaşmasının kaçınılmaz olarak kendilerinden beklenen yeni anlayış ve düşünce düzeyinin, ve etkili olmanın alışkanlıklarının yerine getirilmesi ile mümkün olabileceğini anlamaları sağlanmıştır. Bu durum çalışanların bir değer olarak işletme için ifade ettikleri anlamı kavramaları

açısından son derece önemli olmuştur. Bu uygulama yalnızca katılım ve motivasyonu sağlamakla kalmamış aynı zamanda değişime direnci de ortadan kaldırmıştır.

Gelişen ve sürekli değişen günümüz piyasalarında değişime duyarlı olmak ve bunu insan kaynakları fonksiyonları ile bağdaştırabilmek başarının temel kriteridir. Gelişime duyarlı olabilmek ve değişimi sürekli canlı tutabilmek ise organizasyon içindeki insan unsurunun değişimin temel dinamiği olacağını görerek insan kaynağına yatırım yapmakla mümkün olabilmektedir.



KAYNAKLAR:

KİTAPLAR:

Acar, Nesime, Çapçı, Semra, **Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörü**, MPM Yayınları, Ankara, 1996.

Aktan, C., **Değişim Ve Yeni Global Yönetim**, Mess Yayınları, No:257, İstanbul, 1998.

Akyüz, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Armstrong, Michael, **Management Process and Functions**, Institute of Personnel Management, London, 1990.

Artan, Sinan, **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Gül Basım yayın, İstanbul, 1989.

Aydın, Vahdet, **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, 2.Baskı, SBF Yayınları, No:268, Sevinç Matbaacılık, 1973.

Baykal, Besim, **Organizasyonun Yönetimi İlkeler ve Süreçler**, Met-Er Matbaacılık, İstanbul, 1981.

Bogan, Christopher E., English, Michael J., **Benchmarking For Best Practices**, McGraw Hill Inc., New York, 1994.

Brown, Warren B., Moberg, Dennis J., **Organization Theory and Management**, John Wiley and Sons Inc., New York, 1980.

Collard, Ron, **Strategies for Human Resources Management**, Issue 9, Coopers & Lybrand, London, 1996.

Çetin, Canan, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük Ve Orta Boy İşletmeler Ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

Davis, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış Bilimleri**, Çev: Kemal Tosun, Yön Ajans, İstanbul, 1985.

Dereli, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1992.

Dess, Gregory G., Miller, Alex, **Strategic Management**, Mc Graw Hill Inc., New York, 1993.

- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998.
- Duck, J. D., **Değişim Yönetimi; Dengeleme Sanatı**, Çev: Meral Tüzel, Değişim Yayınları, İstanbul, 1999.
- Efil, İsmail, **Yönetimde Kalite kontrol Çemberleri Ve Uygulamadan Örnekler**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993.
- Efil, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995.
- Efil, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1996.
- Eke, Ali Erkan, **Personel Yönetimi Kavramı, Önemi Ve Kapsamı**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1989.
- Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Ersen, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2.Baskı, Alfa Basımevi, İstanbul, 1997.
- Ersoy, Tijen, **Örgütsel Değişimde Tesise Dayalı Araç Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın 4, Sayı 16, İstanbul, 1993.
- Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- Flood, R., **Beyond TQM Chriter**, J. Wiley & Sons, New York, 1993.
- Halis, Muhsin, **Paradigmadan Uygulamaya TKY**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000.
- Hammer, Michael, Champy, James, **Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1994.
- Hammer, Michael, Stanton, Steven A., **Değişim Mühendisliği Devrimi; Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, Gençlik yayınları, İstanbul, 1995.
- Hammer, Michael, Stanton, Steven A., **The Reengineering Revolution: a Handbook**, Harper Business, New York, 1995.
- Hoftede, G., **Cultures and Organizations**, London, McGraw Hill Ltd., 1981.

- Jay, Antony, **Yönetim Ve Machiavelli**, Çev: Oğuz Onaran, Anahtar kitaplar, İstanbul, 1994.
- Kavrakoğlu, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992.
- Kaynak, Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.Baskı, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1995.
- Keçelioğlu, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.
- Kleim, R., Ludin, I., **In: The People Side Of Project Management**, Gower Books Inc., London, 1992.
- Kurtulmuş, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- Kutal, Gülten, **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- Loventhall, J. N., **Reengineering The Organization**, Quality Press, Milwaukee, 1994.
- Lussier, Robert N., **Human Relations in Organizations: An Experimental Approach**, 4.Edition, Richard Irwin Inc., Illinois, 1998.
- Majaro, S., **The Creative Gap**, Longman Books, London, 1998.
- Mink, Oscar G., Esterhuysen, Pieter W., Mink, Barbara P., Owen Keith Q., **Change At Work**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- Morgan, S. J., **Managing Change**, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1972.
- Moorhead, Gregory, Richky, W. Griffin, **Organizational Behaviour**, 3. Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.
- Ouichi, W. G., **Theory Z- How American Business Can Meet The Japanese Challenge**, Avon Boks, New York, 1981.
- Pascale, R., Kinicki, A., **Organizational Behaviour**, BPI Irwin Books, Boston, 1989.
- Peşkircioğlu, Nurettin, **Toplam Kalite Uygulamalarında ISO 9000 Uygulaması**, MPM Yayınları, Ankara, 1997.
- Sağlam, Mehmet, **Örgütsel Değişim**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1982.

Stephen, G., Weinerkirch, A., **Total Quality Management, Strategies And Tecniques Proven At Today's Most Successful Companies**, John Willey Inc., New York, 1994.

Sisk, Henry L., **Management and Organization**, South-Western publishing Co., Ohio, 1973.

Şimşek, Şerif, **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Atatürk Üniversitesi Yayın No:539, İşletme Fakültesi Yayın No:71, Erzurum, 1978.

Taşkın, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, Kazancı Matbaacılık, İstanbul, 1997.

Ülgen, Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulamaları**, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990.

Ülgen, Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:241, İstanbul 1990.

Walton, G., Edwards, C., **Strategic Management of The Electronik Library in The UK Higher Education Sector; İmlications of Elib's İMPEL 2 Project at The University of Nortumbria at Newcastle**, Northumbria Press, England, 2000.

Yamak, Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998.

Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1997.

Yozgat, Osman, **İşletme Yönetimi**, 8.Baskı, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, No:435-668, İstanbul, 1992.

MAKALELER:

Akgemici, Tahir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması”, **Verimlilik Dergisi**, S.4, MPM Yayınları, Ankara, 1997, s.50-52

Akgeyik, Tekin, “Değişim Yönetimi; İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı”, **İ.Ü.İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, 40.seri, 2001, s.120.

Arıkan, Semra, “Değişim Önderliği”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi yayını, S.3, Ankara, 1994, s.146-147.

Bozkurt, Rıdvan, “Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, S.3, Ankara, 1994, s.130-132.

Coşkun, Cengiz, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Düünden Yarına Gelişimi”, **Per-Yön Bülteni**, Ağustos 1994, İstanbul, s.22.

Çelik, Cafer, “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, S.5 Özel Sayı, Ankara, 1993, s.125-127.

Çelik, Vehbi, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, S.1, 1993, s.123-124.

Davenport, Thomas H., “The Fad That Forget People”, **FC Magazine**, New York, November 1995, s.70.

Dicle, Ülkü, Dicle, Attila, “Örgütsel Değişim”, **Verimlilik Dergisi**, C.II, Sayı 3, Ankara, 1973, s.670-690.

Dyer, Lee, “Bringing Human Resources Into The Strategy Formulation Process”, **Human Resource Management**, Volume 33, New York, 1983, s.255-270.

Enders, Richard E., “Değişimin Başarılı Yönetimi”, Çev. Güldal Homan, **Amme İdaresi Dergisi**, C.V., S.1, TODAİE, Ankara, Mart 1973, s.128.

Ertürk, Berrin, “Bir Psikolojik Sorun Olarak İdari Reform”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. IV, S.3, TODAİE, Ankara, Eylül 1971, s.76-80.

Hyde, A. C., “A Primer On Process Reengineering”, **The Public Manager**, New York, Spring 1995, s.56-60.

Kaynak, Tuğray, “İşletmelerde Değişiklik Uygulamaları”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.VI., S.1, İstanbul, 1977, s.154-156.

Lawrance, Paul B., “Değişikliğe Direniş Nasıl Giderilebilir”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.VI, S.1, TODAİE, Ankara, Mart 1973, s.124.

Öztürk, Nursel, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, S.5 Özel Sayı, Ankara, 1993, s.61-65.

Sargut, Selami, “Örgütsel Değişim ve Bürokratik Çelişki”, **Ankara İTİA Dergisi**, C. VI, Sayı 1, Ankara, 1974, s.460-465.

Telimen, Osman, “İşletme Organizasyonlarında Yapılan Değişikliklerin Yönetimi”, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Yayın: 24, S.285, İstanbul, 1989, s.34-40.

Ulrich, D., “A New Mandate for Human Resources”, **Harvard Business Review**, January-February 1998, s.125-136.

İNTERNET

<http://www.odrinc-com-inter-news-iwgc/changemanagement101aprimer.htm> 08.04.2002.

<http://www.fastcompany.com-inter-change-competiencies01-jwpc/changemanagement.htm> 07.03.2002.