

**T.C
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ
VE İŞLETMELERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Hazırlayan
Zeynep YAMAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Sevgi Kalkan**

ÖZET
ABSTRACT
İÇİNDEKİLER
ŞEKİLLER LİSTESİ
TABLolar LİSTESİ
GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	
1.1. DEĞİŞİMİN TANIMI.....	
1.2. DEĞİŞİMİN ÖNEMİ.....	
1.3. DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ	
1.4. DEĞİŞİMİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	
1.5. DEĞİŞİMİN TÜRLERİ.....	
1.6. DEĞİŞİMİN DÜZEYİ VE DERECEsİ.....	
1.6.1. Değişimin Düzeyi.....	
1.6.2. Değişimin Derecesi.....	
1.7. GENEL OLARAK DEĞİŞİMİN NEDENLERİ VE ORGANİZASYONLARI DEĞİŞİME ZORLAYAN FAKTÖRLER.....	
1.7.1. Genel Olarak Değişimin Nedenleri.....	
1.7.1.1. Dışsal Nedenler.....	
1.7.1.2. İçsel Nedenler.....	
1.7.2. Organizasyonları Değişime Zorlayan Faktörler.....	
1.8. DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	
1.8.1. Değişim Yönetiminin Tanımı.....	
1.8.2. Değişim Mühendisliği Yönetimi.....	
1.8.3. Değişim Mühendisliğinin Kapsamı	
1.8.4. Değişim Mühendisliğinin Amacı.....	
1.8.5. Değişim Mühendisliğinin Uygulanması.....	
1.8.6. Değişim Mühendisliği Uygulayan İşletmelerde Görülen Değişiklikler.....	
1.8.7. Türkiye'de Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Güçlükler.....	
1.8.8. Türkiye'de Değişim Mühendisliği Uygulayan İşletmelerden Örnekler.....	
1.9. DEĞİŞİMDE BAŞARI KOŞULLARI.....	
1.10. DEĞİŞİMİN SONUÇLARI	
1.11. DEĞİŞİMİ YÜRÜTMEK.....	

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ İÇİN TEMEL İLKELER VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMA MODELLERİ.....	
2.1.ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ İÇİN TEMEL İLKELER.....	
2.2. DEĞİŞİM SÜRECİ MODELLERİ.....	
2.2.1. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli.....	
2.2.2. Faaliyet Araştırması Modeli.....	
2.2.3. Planlı Değişim Süreci Modeli.....	
2.3. BİR ORGANİZASYONDE DEĞİŞİMİN YÖNETİLMESİ.....	
2.4. DEĞİŞİMİ UYGULAMA MODELLERİ ARAÇLARI.....	
2.5. DEĞİŞİM POLİTİKALARI.....	
2.6. DEĞİŞİM UZMANININ NİTELİKLERİ.....	
2.7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	
2.8. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ.....	
2.9. İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMANIN FAYDA VE MALİYETİ.....	
2.10. DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN KARLILIĞI ÜZERİNE ETKİ ÇALIŞAN MOTİVASYONU REKABET KOŞUULLARI VE TEKNOLOJİ ÜZERİNE ETKİLERİ.....	
2.11.ORGANİZASYONDA BAŞARI İÇİN LİDERLERDE BULUNMASI GEREKLİ ÖZELLİKLER.....	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE
BUNUN İŞLETMELERDEKİ KARLILIĞI, ÇALIŞAN MOTİVASYONU,
TEKNOLOJİ VE REKABET KOŞULLARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ, ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI.....	
3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	
3.2.2. Tanımlar.....	
3.2.3. Araştırmanın Ön Kabulleri.....	
3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ.....	
3.3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	
3.3.2. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	
3.3.4. Araştırmadaki İstatiksel Analiz Çözümlenmeleri.....	
3.4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BİLGİ VE BULGULAR.....	
3.4.1. Değişim Yönetiminin Uygulanırlığına Ait Bilgi ve Bulgular.....	
3.4.2. Firma Karına İlişkin Bilgi ve Bulgular.....	
3.4.3. Firma Menşeiine Ait Bilgi ve Bulgular.....	
3.4.4. Firmadaki Yöneticilerin Konumuna Ait Bilgi ve Bulgular.....	
3.4.5. Firma Ölçeğine Ait Bilgi ve Bulgular.....	
3.4.6. Sektör Çeşidine Ait Bilgi ve Bulgular.....	
3.4.7. İşletme Ölçeğine ve Sektör Çeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının İşletme İçerisindeki Uygulama Yönetimine Ait Bilgi ve Bulgular.....	
3.4.8. Firma Satışlarına Ait Bilgi ve Bulgular.....	
3.5.ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI.....	

SONUÇ.....

KAYNAKLAR

EKLER

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Değişimin Türleri

Şekil 2. İşletme - Çevre İlişkisi

Şekil 3 . Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci

Şekil 4. Bir İşletmedeki Değişimin Karar Aşamaları

Şekil 5 . Değişim Fırsatlarının Belirlenmesi İçin Gerekli Bilgi Kaynakları

Şekil 6 . Ankete Katılan Kişilerin Dağılımı

Şekil. 7. Kar Artırımının Dağılımı

Şekil 8. Firma Menşeiinin Dağılımı

Şekil 9. Yöneticilerin Konumuna Ait Dağılım

Tablo 10. Firma Ölçeklerine Ait Dağılımı

Şekil 11. Ölçekler İçerisinde Sektörlerin Dağılımı

Şekil 12. İşletme Karının Artmasına Etkili Olan Faktörlerin Birbirleri İle Olan İlişkileri

Şekil 13. Ölçekler İçerisinde Sektörlerin Dağılımı

Şekil 14. Değişim Yönetimi Uygulamalarında Karlılığın Artmasında Etkili Olan Aşamalar

Şekil 15. Karlılığın Artmasında Etkili Olan Faktörlerin Birbirleri İle Olan İlişkileri

Şekil 16. Dönem Net Karının Artmasında Etkili Olan Faktörlerin Birbirleri İle Olan İlişkileri.

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1. Değişimin Düzeyi ve Derecesi
Tablo 2 . Güç Analizi Modeline Göre Bir İşletmenin Değişme Eğilimi
Tablo 3 . Yaratıcı Birey ve Organizasyonların Karakteristikleri
Tablo 4 . Değişimin Yönetilmesinde Sorulması Gereken Sorular
Tablo 5 . Dış Gözlemler İçin Gerekli Veriler
Tablo 6 . İç Gözlemler İçin Gerekli Veriler
Tablo 7 . Değişim İçin Kullanılan Karar Matrisi
Tablo 8. Bilecik Hazır Beton A.Ş Ayrıntılı Bilançosu 31.12.2005
Tablo 9. Bilecik Hazır Beton A.Ş Bilanço Karşılaştırması
Tablo 10. Bilecik Hazır Beton A.Ş 31.12.2005 Gelir Tablosu
Tablo 11. İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Gelir Tablosu 12.2005
Tablo 12. İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Gelir Tablosu Karşılaştırması
Tablo 13. İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Bilançosu 31.12.2005
Tablo 14. Otokar A.Ş 12.2005 Gelir Tablosu
Tablo 15. Ankete Katılan Kişilerin Sayısı
Tablo 16. Ankete Cevap Veren Kişilerin Karlılık Artışı Sorusuna Yanıtları
Tablo 17. Firma Menşeiinin İstatiksel Verileri
Tablo 18. Ankete Katılan Yöneticilerin Konumuna Ait Veriler
Tablo 19. Firma Ölçeklerinin İstatiksel Verileri
Tablo 20. Sektör Çeşidine Ait İstatiksel Veriler

Tablo 21. Sektörlere Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Yönetim Kademeleri İle Paylaş
Tablo 22. Değişim Yönetimi Uygulamalarının Duyurulmasına Ait İstatiksel Veriler
Tablo 23. Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerin Şirket Ölçeğine Göre Diskriminant Analizi
Tablo 24. Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerin Sektör Çeşidine Göre Diskriminant Analizi
Tablo 25. Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerin Birbirleri İle Korelasyonları
Tablo 26. Ölçeğine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Karar Kademeleri
Tablo 27. Sektör Çeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Karar Kademeleri
Tablo 28. Sektör Çeşidine Göre Yöneticilerin Çalışanlarını Dinleme Durumları
Tablo 29. İşletme Ölçeğine Göre Yöneticilerin Çalışanlarını Dinleme Durumları
Tablo 30. İşletme Ölçeğine Göre Karın Artmasına İlişkin Diskriminant Analizi
Tablo 31. Ölçek Çeşidine Göre İşletmelerin Değişim Faaaliyetlerindeki Öncelik Sıralaması

Tablo 32. Ölçek Çeşidine Göre İşletmelerdeki Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sis
Tablo 33. Sektör Çeşidine Göre İşletmelerdeki Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sis
Tablo 34. Sektör Çeşidine Göre Karlılığın Artmasında Uygulanan Yöntemlere Ait İstatiksel Ve
Tablo 35. Ölçek Çeşidine Göre Karlılığın Artmasında Uygulanan Yöntemlere Ait İstatiksel Ve
Tablo 36. Sektör Çeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Uygulanma Süresi

Tablo 37. ÖlçekÇeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Uygulanma Süresi
Tablo 38. Sektör Çeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının İşletne Satışlarındaki Analizi

v

ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ
VE İŞLETMELERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Zeynep YAMAN

Değişim yönetimi uygulamaları günümüzde işletmeler arasında uygulanan en yaygın yöntemlerden biridir. Bu yöntemle işletmeler hem değişen teknolojiye uyum sağlamakta hem de rekabet koşulları içerisinde kendine en uygun pazarı bulabilmektedir. Aynı zamanda personelini en iyi şekilde motive ederek işe bağlılığını sağlamakta ve böylece uzun vadede işletme karlılığını arttırmaktadır. Çağımız teknolojisinde işletmeler ayakta kalmak istiyorlarsa değişim yönetimi uygulamalarını kendilerini ilke edinmelidirler.

Bu çalışmada organizasyonlarda değişim yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların işletmeler üzerindeki etkileri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Değişim yönetimi uygulamalarının işletmelerin karlılığı, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşullarına etkileri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda değişim yönetimi uygulamalarının karlılık, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS AND ONE RESEARCH
ENTERPRISES ON CHANGE MANAGEMENT PRACTICES EFFECTS

Zeynep YAMAN

Change management practises between the enterprises are the most widespread at this time. Both this method with enterprises are fitting the change technology and also are marketing expert in rivalry conditions. At the same time for the enterprises personnel motivation is supplying and thus the long time enterprise' s profit is increasing. At this time technology enterprises want to stand in market, they may be principle the change management.

In this work, change management practises in organizations and this research's searched thoroughly on enterprises effects. Enterprise' s provits, technology, motivaton and rivalry conditions searched thoroughly effects on change management in organizations. Research ending change management practises effected.

GİRİŞ

Günümüzde toplumlar sürekli olarak kendini değiştirme ve geliştirme çabası içerisinde. Teknolojinin değişmesiyle bu daha da hızlanmaktadır. Toplumlardaki bu değişim organizasyonlara da yansımakta ve organizasyonlarda hızla kendini yenilemekte ve değiştirmektedir.

Teknolojinin gelişme hızının artması yenilikleri de arttırmaktadır. Aynı şekilde, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerde bu yeniliklerin insanlara ulaşmasını hızlandırmaktadır. Dolayısıyla, kurumların değişime ayak uydurma hızlarının da artması gerekmektedir. Nitekim, değişimi zorlayan unsurlar arasında uluslararası kurumların standartlarına uyma gereği (AB, IMF, Dünya Bankası, ISO gibi); şirketlerin strateji, organizasyon, altyapı sistemlerinde yenilikler; şirket birleşmeleri gibi olgular sayılabilmektedir (www.makalem.com, Erişim Tarihi: 20.11.2006).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanoğlu, her geçen gün daha fazla değişmek zorunda kalacaktır. İnsan türü diğer canlılar gibi doğası gereği varlığını sürdürmek amacı ve eğilimi içindedir. Ancak diğer canlılardan farklı olarak tam anlamıyla doğal bir çevre içinde yaşamak yeteneğinden yoksundur. Bunun içinde, insan varlığını sürdürebilmek için, aslında kendisinin de bir parçası olduğu doğayı kendi gereksinimlerine göre değiştiren, ona egemen olmak isteyen ya da daha çok bilmek ve denemek doğrultusunda olan bir varlıktır (Eren, 1984: 16).

Doğanın insanoğlu tarafından değiştirilmek istenmesi şletmeleride dolaylı olarak etkilemektedir. İşletmenin de her varlık gibi değişime konu olması, gerek onun insan varlığını oluşturan yönetici ve iş görenleri, gerekse, onunla çeşitli ilişkiler içerisinde bulunan tüketicileri ve çeşitli nitelikteki tüzel kişileri yakından ilgilendirmektedir. Çünkü işletme, insanların gereksinimlerini doğrudan doğruya veya dolaylı olarak karşılamak amacı ile işleyen veya işlenen bir ekonomik birimdir. Böylece kişiler, gereksinimlerini karşılayan bu birimlerdeki değişimleri izlemek ve davranışlarını ona göre ayarlamak zorundadır. Daha açıkça ifade edilirse, bir yandan soyut kavram olarak işletmenin örgütsel değişimi bir değişken; öte yandan işletmenin

beşeri varlığını oluşturan yöneticiler, iş görenler ve işletmenin dışında kalan ve gerek tüzel kişi nitelikleriyle ortaya çıkan tüketiciler ayrı bir değişken olarak yer almaktadır.

Bununla birlikte yaşanan hızlı değişim yeni yönetim anlayış uygulama ve tekniklerinin ortaya çıkmasını sağlamış ve bir nevi ‘ yönetim teorileri kargaşası’ yeniden belirmiştir (Papatya, 2001 : 5).

Yönetim teorileri kargaşası aslında organizasyonları en iyi şekilde öğrenen bir organizasyon haline getirilmesinide sağlamıştır. Bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl ‘öğrenen organizasyon’ haline getirebilecekleri tartışılmaktadır (Papatya, 2001 : 5).

Öğrenen organizasyonların oluşmaya başlamasıyla değişim yönetimi organizasyonlar için kaçınılmaz olmuştur. Değişim ve değişim yönetimi, organizasyonların hayatta kalmak ve güçlü olmak için başarı ile aşmaları gereken engelden çok, sürekli içinde olacakları bir süreç haline gelmiştir. Değişim basit bir süreçtir. En azından tarif edilmesi basittir. Eskinin yerine yeniye geçirdiğimiz yerde değişim söz konusudur. Değişme, tüm örgütler için önemini ve güncelliğini dün olduğu gibi bugün de koruyan bir olgudur. Bu bağlamda örgütler, çevre koşullarının sürekli değişmesi karşısında bu koşullara uyum sağlamak yani değişmek zorundadırlar (Hazır, 2002: 33).

Çevre koşullarında değişmesiyle çağımızdaki organizasyonlardan değişime ayak uyduramayanlar yok olmaya başlamışlardır. Bugün başarılı bir şirket hızlı değişime ayak uydurmayarak aynı hızla yok olabilir. Bu nedenle organizasyonlar son yirmi yılda hızlı değişime ayak uydurabilecek şekilde yapılandırılmaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı organizasyonlardaki değişim yönetimi uygulamalarının incelenmesi ve bu uygulamaların organizasyonlara etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaçla değişim yönetimi uygulamalarının karlılık, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları üzerinde etkili bir değişken olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonucunda değişim yönetimi uygulamalarının işletmelerin

karlılığı, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları üzerinde etkili bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde değişim ve değişim yönetimi ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümünde organizasyonel değişim yönetimi için temel ilkeler ve değişim yönetimi uygulama modellerinden bahsedilmiştir. nc blmde ise değişim yönetimi uygulamaları ve bunun işletmelerin karlılığı, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşullarına üzerine etkileri araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. DEĞİŞİMİN TANIMI

İşletme literatüründe bugüne kadar değişim kavramı birçok yazar tarafından farklı tanımlanmıştır. En yalın anlamda değişim; belli bir durum esas alınarak, söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma şeklinde tanımlanabilir (Demirbilek, 1993: 103). En ayrıntılı biçimde ise değişim bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade eder (Koçel, 1998: 688).

Vardar (2001 : 18) ‘ a göre değişim; Mevcut olan durumumuz, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalınması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir.

Hazır (2002 : 38) ‘ a göre değişim; İşletme yada organizasyon içinde, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumlulukları, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve organizasyonda bütünüyle etkileşim doğuran, değişikliklerdir.

Değişim; bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı veya plansız olarak başka bir şekle dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir (Demirbilek, 1993: 103).

1.2. DEĞİŞİMİN ÖNEMİ

Değişim, her insan topluluğunun temel özelliğidir. Dünyada değişim hariç hiçbir şey sabit değildir (Özkalp, 1982: 520).

Değişimin önemi değişimin hızı ve teknoloji ile yakından ilgilidir.

Çağımızın en önemli sorunu değişimin hızıdır. Çevrede ve insanlarda meydana gelen değişimden işletmeler de etkilenmektedirler. Değişimin hızı, belirli zaman aralığına dolmuş olayların sayısı olarak tanımlanırken, 20.yy.'nın ikinci yarısında değişim olayının çok arttığı savunulmaktadır (Oluç, 1963: 4).

Değişimin önemi teknoloji ile de ilgilidir. Değişimi etkileyen en önemli gücün 'teknoloji' olduğu söylenirken, 'teknoloji' denilince, insanın aklına duman tüketen fabrikalar veya madeni sesler çıkaran makineler gelir. Ancak teknoloji bu algılamamızın çok ötesinde olan bir konudur (Oluç, 1963: 4).

Teknoloji örgütleri de etkilemektedir. Dolayısıyla gelişen teknoloji örgütleri insanın yaptığı işten aldığı doyumunu ve beşeri ilişkileri de etkilemektedir. Daha da ileri giderek teknoloji iş gruplarının büyüklüklerini ve iş yapılarını etkiler ve değiştirir denilebilir (Özkalp, 1982: 520).

İçinde oluştukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında kendilerini çevreden gelen bu değişime ayak uydurmak zorunluluğu ile karşı karşıya görmektedirler. Diğer yandan, örgütler nitelikleri gereği öncelikle amaç elde etmeye yönelik sosyal üniteler oldukları ve bu anlayış içerisinde toplumsal bir fonksiyonu yerine getirdikleri ölçüde yaşayacaklarına göre, amaçlarını çevrenin gereksinim ve baskıların da dikkate alarak saptamak ve çevredeki değişim ile bu gereksinim ve baskılar da değiştiğinde buna göre yeniden düzenlemek veya değiştirmek zorundadırlar (Sağlam, 2000: 6) .

1.3. DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

Değişimin birçok özelliği vardır. Bunların içerisinde organizasyonu ve bu organizasyonda çalışan kişileri etkileyen başlıca özellikleri ise şunlardır;

- Organizasyonda çalışan kişileri sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeye teşvik etmesi,
 - Çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemesidir.
- (Drucker,1992: 97).

Organizasyonda çalışan kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri onların yaratıcılık ve yenilikleri ile ilgilidir. Günümüz organizasyonları, kişilerin yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içerisinde çalışmak zorundadırlar. Kişisel yaratıcılık organizasyonlardaki değişimin temel faktörüdür. Bu nedenle her organizasyon, personelini yaratıcı kılmak yönünde değişik önlemler almalı, bu konuda değişik öneriler ileri sürmelidir. Örnek olması açısından aşağıda bazı öneriler verilebilir.

Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için yöneticilerin yapması gereken başlıca hususlar şunlardır:

- Yaratıcı davranışları destekleyen ve özendiren bir çalışma ortamı yaratılmalı,
- Otokratik yönetim tarzından uzaklaşılmalı,
- Çalışanlara kişisel olarak geliştiklerini hissedecekleri işler verilmeli,
- Savunmacı davranışlardan uzak, açık ve samimi iletişimin bulunduğu bir çalışma ortamı geliştirilmeli,
- Çalışanların sadece “kriz”leri çözen ve daima kısa vadeli sorularla uğraşan kişiler olmaları önlenmeli,

- Çalışanların, karşılaştıkları her sorunu, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir fırsat olarak değerlendirmeleri sağlanmalı,
 - Yaratıcı davranışlar ödüllendirilmeli,
 - Çalışanların yeni fikirleri denemelerine imkan verilmeli ve belli bir hata payı kabul edilmeli,
 - Çalışanların hata yapma korkuları giderilmeli,
 - Yeni fikirlere olumsuz yaklaşılmamalıdır.
- (Özkalp ve Kıral, 1996: 440).

Değişimin diğer bir özelliği; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu ilişkilerin formal, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç yönü olduğu belirtilmelidir. Formal yön, çalışanın organizasyonda yaptığı iş konusunda kendisi ile organizasyon arasındaki ilişkidir. Organizasyonlar, çalışanlarına, çeşitli şekillerde tarif edilmiş iş ve hedefler verirler. Bu ilişki içinde çalışanların en çok sorduğu sorular şunlardır:

- Organizasyon benden ne bekliyor, ne yapmam lazım?
 - İşimi yaparken organizasyon bana nasıl yardımcı olacak?
 - Performansım nasıl, ne zaman ve kim tarafından değerlendirilecek ve bana nasıl geribildirim verilecek?
 - Bana ne ücret ödenecek ve performansım ile ilişkisi ne olacak?
- (Özkalp ve Kıral, 1996: 440).

Psikolojik yön, daha çok kişinin hissettiği ve kişiyi organizasyona bağlı ve onunla özdeşleşmiş hale getiren ilişkileri ifade eder. Bu anlamda cevaplanan sorular şunlardır:

- Ne derecede çok veya az çalışmalıyım, neden?
 - Sarf edeceğim gayret için nasıl bir ödül verilir?
 - Bu ödüller için çalışmağa değer mi?
- (Sucu, 2003: 41- 42).

Sosyal yön ise, bir bütün olarak organizasyonun kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Burada çalışanın sorduğu sorular şunlardır:

- Kişisel değerlerim ile organizasyonun değerleri arasında fark var mıdır, hangi yönde, neden?
- Bu organizasyonda kimin nereye, ne kadar gidebileceğini belirleyen faktörler nelerdir?
- Organizasyonun misyonu ve vizyonu ile kişisel görüşlerim arasındaki uyum nedir? (Sucu, 2003: 41- 42).

Burada belirtmek istenilen şudur: Değişim, organizasyon ile kişi arasındaki ilişkileri bu üç açıdan çok yakından ilgilendirir. Değişimin başarılı olabilmesi, değişimi gerçekleştirecek kişilerin bu ve benzeri soruların farkında olması ve bunlara uygun cevaplar bulması ile mümkündür. Aksi halde çok sık görülen değişime direnç (rezistans) olayı ile karşılaşacaktır (Sucu, 2003: 41- 42).

1.4. DEĞİŞİMİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Değişim, yenilik, gelişme, örgüt geliştirme, reorganizasyon ve devrim kavramlarıyla yakından ilişkilidir.

Yenilik Kavramı: Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbiriyle karıştırılmaktadır. Yenilik de bir tür değişimdir. Ancak her değişimin bir yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orijinaldir, daha önce bu nitelikte değişme olmamıştır, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. Değişim ise yenilik kavramından daha geniş ve kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur (Aykaç, 1991: 117).

Yenilik, geleneksel bir şekilde ürünler ve süreçler üzerine odaklanmış, olumlu ve özel bir değişimdir. Ancak yeniliğin kapsamı örgütün etki alanını da içerecek şekilde

genişletilirse, değişim tanımı içinde değerlendirilebilir. Bu açıdan yenilik; yeni fikir ve gelişimlerin örgütün kurumsal yapısı içinde bulunan insanlar tarafından uygulanması olarak açıklanabilir (Tüz, 2004: 10).

Diğer bir deyişle yenilik, ürün hizmet ve süreçlere dairdir. Yenilik değişimden farklıdır çünkü değişim denildiğinde radikal, yeni bir şey akla gelmez.

Yenilikler işletmenin çevresel tehdit ve fırsatlarla mücadele etme olanağı veren yeni uygulama biçimleridir. Yenilikler şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Teknolojik yenilik: Yeni araç, teknik, ürün, sistem ve süreçlerin keşi ya da kullanımınıdır.
- Yönetmel yenilik: Örgütün yapısında ya da yönetmel süreçlerinde yapılan yeniliktir.
- Yardımcı yenilik: Başarısı tamamen denetlenemeyen yeniliklerdir.
(Hodge & Anthony, 1991: 595).

Yönetmel ve teknolojik yeniliklerin başarısı işletme sınırları dışında kalan bazı faktörlere (müşteri) bağlıdır. Bir işletme için üç yenilik türünü de bir değişim sürecinde kullanmak mümkündür. Eşi bir müşteri etkileşimi ile tanıtılan yeni bir ürünü geliştirmek için yaratılan örgüt biçimi bu duruma örnek verilebilir
(Hodge & Anthony, 1991: 595).

Gelişme Kavramı: Daha önceden yapılan bir işin veya ürünün üzerinde farklılık yaratarak, bulunulan konumdan veya durumdan daha ileri bir duruma geçilmesine, gelişme adı verilir. Burada söz konusu olan mevcut bir ürün veya yapı üzerinde farklılık yaratılmasıdır. Gelişme, değişimin olumlu ilerleme içeren bir boyutunu gösterir. Örneğin, mevcut bir deterjanın üzerinde değişiklik yapılarak yeni özellikler eklenmesine gelişme adı verilir. Değişim, olumlu bir sonuç yaratabileceği gibi, süreç sırasında hata yapılması durumunda olumsuz bir sonuca da ulaşabilir. Olumlu değişimleri aynı zamanda gelişme olarak da adlandırmak mümkündür
(Tüz, 2004: 11).

Örgüt Geliştirme Kavramı: Örgüt geliştirme, genellikle örgüt amaçlarının, çalışma sistemlerinin, strateji, politika, yapı ve benzerlerinin kritik sınamalarını içerir. Örgüt geliştirmenin amacı, örgütün ve çalışanlarının fonksiyonlarını geliştirmektir. Üst yönetimin kararıyla başlayan planlı değişim çabalarıdır. Örgüt geliştirme programlarının uygulama biçimi işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bazı işletmeler eğitim ve geliştirme olarak örgüt geliştirmeyi uygularken, bazı işletmeler ise hafta sonları düzenli olarak yapılan yöneticilere yönelik yenileme programları olarak uygulamaktadır.

Örgüt geliştirme programlarının ana unsurlarından biri de örgütsel denetimdir. Örgütsel denetimin amacı örgütün mevcut güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmektir. Denetim, örgüt geliştirmenin ilk adımıdır, çünkü örgüt geliştirme programı denetime göre seçilecektir. Ya kuvvetli yönler daha etkili duruma getirilecek, ya da zayıf yönler kuvvetlendirilecektir. Öte yandan, örgütün çevre ile ilişkisini geliştirmeden değişmesinin zor olduğu savunulmaktadır. Örneğin bir örgüt faaliyetlerinde daha etkili olmak için tedarikçileri ile ilişkilerini geliştirme ihtiyacı duyabilir (Hodge & Anthony, 1991: 595).

Reorganizasyon Kavramı: Reorganizasyon, mevcut organizasyon yapısının yetersiz yada fazla gelmesi üzerine, mevcut yapı üzerinde iyileştirme yapılması yönünde bir düzenlemedir. Örgüt yapısını küçülterek ya da büyüterek daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar (Canaktan, 1999: 15).

Reorganizasyon şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini içermekle beraber günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi için yeni bir organizasyon kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak liderlerin geliştirilmesi gibi faaliyetleri de kapsamaktadır (<http://www.kalder.org>, Erişim tarihi: 01.09.2006).

Reorganizasyon uygulayan bir işletmenin değişime ayak uydurması çok daha kolay olmaktadır.

Devrim Kavramı: Devrim; kısa zaman içinde gerçekleştirilen ve önemli değişimlere yol açan bir harekettir. Devrimlerde de belirli bir değişimden söz etmek mümkündür. Devrimlerde her şey tepeden veya tabandan birden bire ve çabuk bir şekilde gerçekleşmektedir (Erdoğan, 2002: 18).

Devrim ile birlikte işletmelerde birçok şey hızla değişmekte ve istenilen değişim süreci hızlanmaktadır.

1.5. DEĞİŞİMİN TÜRLERİ

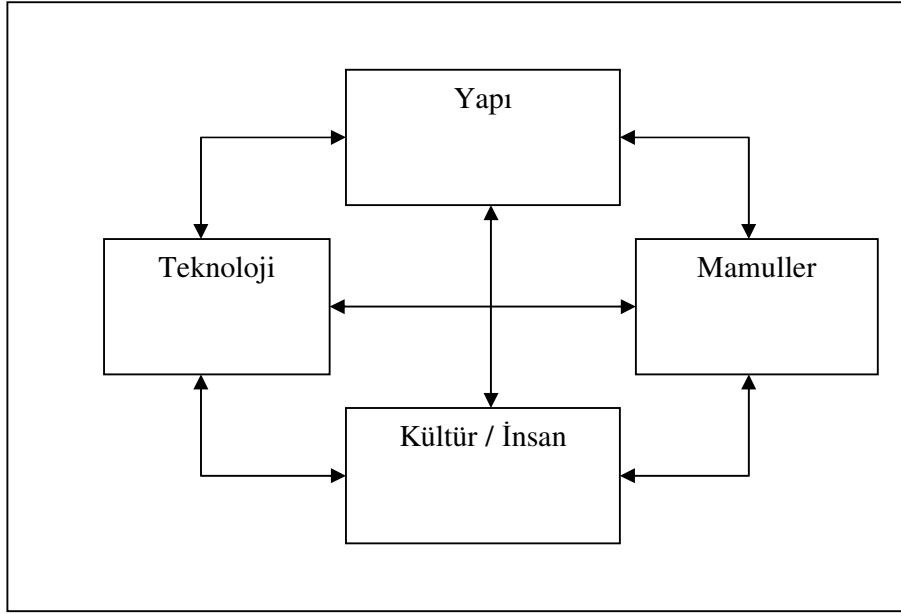
Her olgu gibi değişim olgusu da kendi içerisinde belirli alt guruplara veya sınıflara sahiptir. İşletmelerde yaşanan değişim faaliyetlerini sekiz ana başlıkta sınıflandırmak mümkündür.

1 - Planlı – Plansız Değişim : Değişim hangi düzeyde olursa olsun planlı veya plansız olmak üzere iki yönde gelişir. Değişimin her aşaması önceden kararlaştırılıp uygulanıyorsa, böylesi bir değişime; planlı değişim denir. Planlı değişim ‘ örgütlerde yönetimin arzusu doğrultusunda birey yada grup davranışında önemli değişikliklere neden olan programlar olarak ifade edilebilir’. Planlı değişim, değişim programlarının değişiklik stratejileriyle uygulanmasıdır. Planlı değişim, rekabetin ortasında fırtınalı bir denizde rotayı bilerek hareket etmektir. Plansız değişim ise rotasız hareket ederek kendini rüzgarın akışına bırakmaktır. Herhangi bir noktaya ulaşmak mümkün olduğu gibi hayatını kaybetmekte mümkündür. Bu nedenle bu çalışmada değişim kavramı planlı değişim olarak ele alınacaktır.

Planlı örgütsel değişimin dört türü vardır. Bunlar;

- 1 – Teknolojik değişimler,
 - 2 – Ürün değişiklikleri,
 - 3- Yapısal değişiklikler
 - 4 - Kültür / İnsan değişiklikleridir.
- (Daft, 1993: 377)

Şekil 1 ' de örgütsel değişimin türleri görülmektedir. Örgütün bir alanında olan değişimin örgütün diğer alanlarını da etkilediğini göstermektedir. Örnek verecek olursak ürün değişiklikleri yeni bir teknolojiyi gerekli kılmaktadır bunun sonucunda da örgütün teknolojisinde meydana gelen değişimler de yeni kalifiye bireyleri ve yeni bir yapılanmayı gerekli kılacaktır.



Şekil 1 : Örgütsel Değişimin Türleri

Kaynak: Tüz, Melek, “Değişim ve İşletme Ortamında Kaos Davranışı”, **Alfa Yayınları**, İstanbul, s. 33, 2003.

1-Teknolojik Değişim: Teknolojik bir değişiklik organizasyonun üretim süreci ile ilgilidir. Organizasyonun ürün yada hizmetini daha verimli hale getirme için teknolojik değişiklik yapılı (Uyargil, 1998: 111).

Son on yıldaki en belirgin değişiklikler, teknolojik değişikliklerdir. İyi yada kötü teknolojik değişim günümüzde görülmemiş bir hızla ulaşmıştır. En çok bilinen teknolojik değişiklikler, kullanılan araç-gereci, çalışma ve bilgi işlem yöntemlerini kapsamaktadır. Etkili bir teknolojik değişimin gerçekleştirilmesi için formal ve

informal takımlar arası yeniliklerin, yaratıcıların, program yöneticilerinin bir takımdaki kritik rollerin tanımlanması gereklidir (Özkalp, 1980: 254).

Yöneticiler teknolojik değişikliği özendirmek için neler yapabilir? Genel kural teknolojik değişikliğin aşağıdan yukarı doğru gerçekleşmesidir. Aşağıdan yukarı doğru değişim, fikirlerin organizasyonun daha alt kademelerinde oluşması ve daha üst kademelerince onay görmesiyle gerçekleşir. Yöneticiler aşağıdan yukarı değişim uygulamasının yürüyebilmesi için yaratıcı birimler oluşturabilir Esnek ve merkezkaç bir yapı çalışanlara teknolojik değişiklik uygulamaları için rahatlık ve fırsat verir, katı, merkezi bir yapı teknolojik değişiklikleri zorlaştırır (Özkalp, 1980: 254).

2- Kültür / İnsan Değişiklikleri: Kültür / insan değişiklikleri çalışanların değerleri, normları, tutumları, inançları ve davranışları ile ilgilidir. Bireysel değişiklikler birkaç yöneticinin liderlik yeteneklerini geliştirmek için bir eğitime katılmaları örneğindeki gibi az sayıda insanı kapsamaktadır. Kültürel değişiklikler organizasyonun tamamı ile ilgilidir. Eğitim bu tür değişikliklerden en fazla kullanılan yöntemdir (Özkalp, 1980: 254).

İnsan değişikliklerinde takip edilebilecek iki uygulama vardır. Bunlardan birincisi eski çalışanları yenileri ile değiştirmektir, ikincisi ise çalışanların davranışlarında değişiklik yaratmaktadır. Birinci tür değişiklik iş gören transferi ve işten çıkarmayı kapsarken ikincisi çalışanların eğitimini kapsar (Daft, 1993: 377).

Kültür ve insan değişikliklerini iki durumda inceleyebiliriz. Bunlar; transfer ve işten çıkarmalar ve eğitimidir.

Transfer ve İşten Çıkarmalar: Bu değişiklik türü genellikle kişi ile işi arasında uyumsuzluk olduğunda uygulanır. Kişinin işi açısından yetersizliği giderilemeyecek kadar büyükse işten çıkarılma yoluna gidilebilir. Kişinin özellikleri organizasyondaki başka işler için uygunluk taşıyorsa eğitilerek başka bir işe transfer edilebilir. Gerekli özellikler öğretilir yada organizasyon içerisinde özelliklerine uygun başka bir iş bulunabilecekse eğitim veya transfer seçenekleri daha uygun olacaktır. Böylece işletme yeni iş gören alımındaki maliyetlerden kurtulabilir (Daft, 1993: 377).

Eğitim: Eğitim temel olarak ęrenmedir. İş gęrenin işi ¼zerindeki performansını arttıracak ¼zelliklerini geliştirmeye yęneliktir. Eğitim, etkinliği arttırmak i¼in, organizasyonun, personelin davranışlarını ęrenme s¼reci ile geliştirmesi olarak tanımlanabilir (Daft, 1993: 377).

Organizasyonun alt kademelerinde teknik yetenekler daha ¼nemli, kavramsal yetenekler daha az ¼nemlidir. Bununla beraber bir organizasyonda en alt kademelerden yukarı doğru ¼ıkıldık¼a kavramsal yeteneklerin ¼nemi artarken teknik yeteneklerin ¼nemi azalır (Sabuncuoğlu ve T¼z, 1995, s. 170).

Bireylerin yeteneklerini geliştirmeye yęnelik olan eğitimler işletme i¼i ve işletme dışı olarak iki b¼l¼mde inceleyebilir. İş başı eğitimleri işletme i¼i eğitimlere ¼rnek olarak g¼sterilebilir. İş başı eğitimleri ¼zellikle ¼alıřanın teknik yeteneklerini geliştirmeye yęneliktir. Genellikle tecr¼beli yada yetenekli bir ¼alıřanın eğitime ihtiya¼ı olan iş gęren ile birlikte ¼alıřması şeklinde ger¼ekleřir. Daha az yetenekli iş gęrenin g¼zlem ve deneme ile ęrenmesi beklenir. Staj ve iş rotasyonu programları da işletme i¼i eğitimler arasında sayılabilir (Daft, 1993: 377).

İşletme dışı eğitimler ise genellikle, işyerinden uzak bir sınıf ortamında ger¼ekleřtirilir. İşletme dışı eğitimler, konferanslar, tartışmalar, g¼rsel-işitsel tanıtımlar, ¼rnek olaylar, rol oynama ve y¼netim oyunlarını kapsar (Daft, 1993: 377).

İşi ile uyumu d¼ř¼k olan bireyi değiştirmek her zaman en iyi y¼ntem olmayabilir. Bir başka y¼ntem de işin kendisini değiştirmektir.

3- Yapısal Değişiklikler: Yapısal değişiklikler otorite hiyerarşisi, ama¼lar, yapısal karakteristikler ve y¼netim sistemleri ile ilgilidir. İşletmenin y¼netimi ile ilgili hemen hemen her t¼rl¼ değişiklik yapısal değişiklik kapsamındadır (Sağlam, 1979, s. 61).

Yapısal değişiklikler yukarıdan aşağıya doğrudur. ¼¼nk¼ y¼netim organizasyonu orta ve ¼st kademelerinin uzmanlık alanıdır. Alt kademelerdeki teknik uzmanların y¼netim s¼re¼leri ile ilgili ¼ok az bilgi ve uzmanlıkları bulunmaktadır.

Eğer organizasyon yapısı alt kademe çalışanlar için negatif sonuçlara neden olursa tatminsizlik ve şikayetler başlar. İş gören tatminsizliği değişim için dahili bir kuvvettir. (Sağlam, 1979, s. 61).

4 – Yeni Ürün Değişiklikleri: Yeni ürün değişiklikleri üretim yada hizmet çıktılarında meydana gelen değişimlerdir. Yeni ürün geliştirme, bir işletmenin temel unsurlarından biridir. Bu nedenle yeni ürün değişimleri, yeni strateji ve yeni pazarların tanımlanmasını gerekli kılacaktır. Yeni ürün geliştirme, işletmeler için oldukça zor bir faaliyettir. Çünkü yeni ürün geliştirme, sadece yeni teknolojiyi gerekli kılmamakta aynı zamanda yeni müşterilerin gereksinimlerini karşılama zorunluluğunu da gerekli kılmaktadır (Tüz, 2004: 34).

Plansız değişim amacı ve süreci daha önce öngörülemeyen, kendiliğinden ortaya çıkan değişimdir. Planlı değişim çabaları, örgütlerin değişiklik gereksinimlerini algılamasıyla başlayan ve değişim yönetimi faaliyetleri içine giren çabalarla gerekli örgütsel değişimi planlamaları ve gerçekleştirmeleridir. Plansız değişimin örgütsel açıdan daha fazla olumsuz sonuçlara neden olduğunu söyleyebiliriz. Değişim, gereksinimler ve değişim faktörlerinin tanımlanmasıyla, planlı ve titizlikle yönetilmesi gereken bir süreçtir (Uyargil, 1988: 112).

2- Makro Değişim – Mikro Değişim: Makro değişim, işletmenin tamamını ilgilendiren köklü bir değişimdir. İşletmenin tüm organlarında gerçekleşen ve tüm faaliyetleri ilgilendiren geniş bir değişim alanını içerir. Mikro değişim ise, işletmenin bir bölümünü ilgilendiren değişimi ifade etmektedir. Mikro değişim çabaları makro değişime kıyasla daha küçük alanlarda gerçekleşen değişimdir. Mikro değişim çerçevesinde işletmenin çok kritik süreçleri değiştirilebilmektedir (Tüz, 2004: 29).

3- İş ve Görev Değişiklikleri: Kişi- iş uyumsuzluğu ortaya çıktığında çözüm yolu problemin türüne ve büyüklüğüne bağlıdır. Problem bir yada birkaç iş göreni kapsıyorsa bireysel değişiklik uygun olabilir. Problem daha sistematik ve daha çok bireyi kapsıyorsa sözkonusu iş üzerinde değişiklikler yapmak daha uygun olacaktır (Uyargil, 1998: 111).

İşve görev odaklı değişiklikleri iki grupta inceleyebiliriz. Bunlar; görev değişiklikleri ve özerk çalışma gruplarıdır.

Görev Değişiklikleri: İş odaklı değişimlerden görev tarifelerini değiştirmek son yıllarda oldukça popüler hale gelmiştir. 4/40 çalışma haftası bu tür değişikliğe bir örnek olarak gösterilebilir. Bu düzende iş görenler için haftalık 40 saatlik çalışma süresi standarttır ancak bunu haftanın dört gününde 10'ar saatten gerçekleştirirler. Daha uzun bir hafta sonu ve boş zaman iş görenlere cazip gelebilecektir. Başka bir görev tarifesi değişikliği esnek zaman uygulamasıdır. Bu uygulamada iş gören haftanın beş günü sekiz saat çalışmak durumundadır ancak çalışma saatlerini kendi belirleyebilir. Bu saatler 10:00 ile 18:00 arasında olabileceği gibi 07:00 ile 15:00 arasında da olabilmektedir (Uyargil, 1998: 111).

Görev tarifelerindeki değişiklikler ile ilgili araştırmalar, iş gören tatmini ve performansı açısından farklı sonuçlar vermiştir. Örneğin 4/40 uygulamasını bir takım çalışanlar arzularken, diğerleri istemeyebilir. Böyle bir uygulamayı arzulayanların daha çok 1) Gençler 2) Organizasyonun alt kademelerinde çalışan 3) İşinden fazla tatmin olamayan kişiler olduğu görülmüştür (Uyargil, 1998: 111).

Bununla birlikte böyle bir uygulama işi başlatma ve tamamlama işlemlerinin çok zaman aldığı işlerde bireysel verimliliği değiştirmese de organizasyondaki verimliliği arttırmıştır (Uyargil, 1998: 111).

Özerk Çalışma Grupları: Özerk çalışma grupları ile birlikte organizasyondaki kişilerin daha verimli ve etkin çalışmaları sağlanmaktadır. Örneğin otomobil fabrikasında çalışan bir kişi yada gruptan bir otomobil yapması beklenemez. Ancak kişinin, bir takım görevleri etkin olarak gerçekleştirebileceği durumlarda bu tür bir değişiklik uygulanabilir (Daft, 1993: 377).

Özerk çalışma gruplarında bir takım görevler birleştirilir ve bir ürünün sorumluluğu bir gruba verilir, aynı zamanda müşterilerle ilişki kurmaları da sağlanırsa zamanla kendi çalışma programlarını oluşturacak ve yaptıkları işten sorumluluk duymayı öğreneceklerdir. Grubun her üyesi birleştirilmiş görevlerin tamamını bildiği takdirde grup içi kalite kontrol süreci de çalışmaya başlayacaktır (Daft, 1993: 377).

Özerk grupların oluşturulmasında problemler yaşanabilir. Grup etkileşimi, çalışma normları ve karşılıklı ilişkiler önemli hale gelecektir. Eğer grup içi güvensizlik ve çatışmalar fazla olursa beklenen verimlilik gerçekleşmeyecek hatta grup üyelerini informal ilişkilerini geliştirmeye yönelecektir (Daft, 1993: 377).

4- Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim: Değişim bazen geniş bir zaman periyodu içerisinde yavaş yavaş gerçekleşir. Bazen çok kısa zamanda ve birden gerçekleştirilir. Kuşkusuz her ikisinin de olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Genellikle ani değişimler işletme içerisinde daha fazla dirençle karşılaşılmasına neden olurken, zamana yayılmış değişim faaliyetlerinde bu direncin daha az hissedilebilir olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 164).

5- Proaktif (Öngörücü) Değişim – Reaktif (Tepkisel) Değişim: Öngörücü

(proaktif) değişimde, bir takım tahminlerden yola çıkılarak gerekli örgütsel eğitim gerçekleştirilir. Örneğin kriz dönemlerinde işletmenin döviz kurlarının artacağını öngörerek, bazı düzenlemeler yapması, öngörücü değişime örnektir. Tepkisel (reaktif) değişimde ise, çevrede oluşan olumsuzlukların işletmeye verebileceği zararı azaltmak için, değişen koşullara göre değişimin gerçekleştirilmesidir. Krizin patlak vermesi ve döviz kurlarının yükselmesi karşısında alınan önlemler, tepkisel değişime örnek oluşturur (Sağlam, 1979, s. 61).

6 -Aktif Değişim – Pasif Değişim: Aktif değişim, işletmenin bir takım yenilikleri diğer işletmelerden önce uygulayarak kendisi değişirken, çevresini de değiştirmeye zorlamasıdır. Aktif değişim örnek olarak, yeni bir teknolojiyi geliştiren işletmenin, geliştirdiği teknolojiyi uygulaması ve diğer işletmelerinde söz konusu teknolojiye ayak uydurmaya çalışmaları verilebilir. Pasif değişim ise, işletmenin dış çevresinde ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlayabilmesi için, değişim yapmak zorunda kalmasıdır (Uyargil, 1988: 112).

7- İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim: Çoğu kez işletmeler, çevrelerindeki değişimler karşısında, diğer işletmelerin yaptıkları iyileştirmeleri adım adım uygulayarak, endüstrinin gerisinde kalmamaya çalışırlar. Aynı zamanda pasif değişim niteliğinde olan bu değişim yaklaşımına, işletmelerdeki kaizen çalışmaları örnek olarak

verilebilir. Bazen işletmeler mevcut durumu kökünden (radikal) değiştirme yoluna giderler. Bu değişim yaklaşımına da, değişim mühendisliği çalışmaları örnek olarak verilebilir (Dinler, 2003: 22).

8 - Gelişimsel, Geçişsel ve Dönüşümsel Değişim: Gelişimsel değişim, ustalıkta, metotlarda yada süreçlerde, örgütün fonksiyonlarının daha etkili uygulanmasına yardımcı olan kademeli gelişmelerdir. Bu tür değişim ince ayar olarak da adlandırılabilir. Bunun nedeni bireysel verimliliği arttırmada, anlaşmazlıkları azaltma da yada örgütsel etkinliği arttırmada küçük ayarlamalara yol açmasıdır. (Tüz, 2004: 38).

Gelişimsel değişim, bir sürecin tamamen şekillendirilmesinden çok, mevcut gelişmelerle sonuçlanan değişimdir. Bu tür değişim, işletmenin deneme, gelişme programları ve performans değerlendirme sürecinin parçalarıyla birleştirilebilir. Gelişimsel değişime direnç açık bir muhalefetle belli edilmez ancak bireylerin yeni beceriler kazanma yada yeni bir sürece uyum sağlamada sert olmayan tepkisiyle karşılaşılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 170).

Geçişsel değişim, bir örgütün eski bir durumdan yeni bir duruma getirilmesidir. Değişim zaman içinde kademeli olarak ortaya çıkar ancak gelişimsel değişimde olduğu gibi mevcut olanı değiştirmekten çok daha fazlasını içerir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 170).

Geçişsel değişim yeni süreçleri, yeni faaliyetleri, yeni ürünleri ve bazen de yeni örgütsel yapıyı içerir. Bu tür değişim genellikle tasarlanan bölümlerde, pilot projelerde, yavaş yavaş kullanıma giren operasyonlarda, geçici anlaşmalarda ve yeniden örgütlemadaki gibi tanımlanmış geçiş adımlarında ortaya çıkar.

Dönüşümsel değişim örgütün misyonu, kültür, liderlik yada yapısının radikal bir şekilde yeniden yapılandırılması ile karakterize edildiği en çarpıcı değişim türüdür. Bu tür değişim atalet içinde olan ve dağılmaya başlayan örgütlerde ortaya çıkar. Tipik bir senaryo örneği olarak, satışlarının azalmasından ve yabancı rekabeti nedeni ile pazar payının kaybedilmesinden dolayı son zamanlarda kaosa sürüklenen tecrübeli ve olgun bir şirket gösterilebilir (Tüz, 2004: 30).

Dönüştürsel değişim çoğu kez endüstrideki önemli bir paradigma değişiminden dolayı meydana gelir. Paradigma kelimesi eski Yunan dilinde ‘‘ örnek, model ‘‘ kelimelerinden gelmektedir ve yeni paradigma, yeni bir davranış yada dünyaya bakış modeli olarak tanımlanmaktadır. Paradigma değişimleri, tahminlerin değişmesinden, sonucun yapılandırılmasının yeni bir yolundan yada halen kullanılan ürünün modasının geçmesine neden olan bir teknolojik yenilikten kaynaklanabilir.

Bir endüstri paradigma değişmesi endüstrideki tüm şirketleri etkiler. Değişmemeyi seçen yada değişimi başaramayan örgütler genellikle yaşamlarını sürdüremezler. Endüstriyel mezarlıklar, değişim gereksinmelerini ve paradigma değişimlerini göremeyen şirketlerle doludur. Paradigma değişimlerini yeterince erken fark eden işletmeler adım adım ve sistematik bir geçişsel değişim planı hazırlayabilir. Bir kaosun ortasına gelene kadar değişim gereksinimini anlayamayan örgütler önleme, belirsizlik ve kriz planlamasıyla birleştirilen geçişsel değişime zorlanırlar. (Tüz, 2004: 30).

1.6. DEğİŞİMİN DÜZEYİ VE DERECEŚİ

1.6.1. Değişim Düzeyi

Değişim birey düzeyinde, grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde olmak üzere 3 kademede gerçekleşmektedir (Özkalp, 1982: 600).

Tablo 1’de değişimin çeşitli kademelerdeki düzeyleri ve bu düzeylerin değişimin derecesi ile ilişkileri görülmektedir. Değişimin düzeyine ve derecesine göre organizasyonda yapılabilecek değişiklikler yer almaktadır.

Tablo 1. Değişimin Düzeyi ve Derecesi

Değişimin Derecesi	Değişimin Düzeyi			
		Birey	Grup	Organizasyon
	Küçük	Terfi	Yeni bir iş görenin istihdamı	Yeni departman oluşturma
	Orta	Yöneticiler için eğitim programları	Grupları birleştirme	İşgücünde azaltma
Büyük	Yönetici değiştirme	Grubu dağıtma	Organizasyon yapısında köklü değişiklik	

Kaynak: Özkalp Enver, ‘‘Örgütsel Davranış’’, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.111, s. 440, 1996.

Bireysel Düzeydeki Değişim

Bireysel düzeydeki değişikliklerin organizasyonunun tamamı üzerindeki etkisi genellikle düşüktür. Bireysel düzeydeki değişikliklere fiziksel olarak yer değiştirme, eğitim ve emeklilik örnek olarak gösterilebilir. Sistem teorisine göre sistemin parçalarından birindeki değişiklik sistemin diğer parçalarını da etkiler. Bireyde büyük bir değişiklik meydana gelirse bu değişim dahil olduğu grubu, hatta tüm organizasyonu da etkileyebilecektir (Özkalp, 1982: 600).

Bireysel düzeyde sadece küçük değişiklikler yalnızca bireyleri etkileyecektir. Yönetici bireyler üzerinde büyük değişiklikler uygulamayı düşünüyorsa bunun bireylerin gerisinide yakın bulacağını unutmamalıdır. Örneğin yönetici bir çalışanın yerini değiştirirse, bu çalışma grubundaki sosyal ilişkileri de etkileyecektir (Uyargil, 1998: 115).

Grup Düzeyindeki Değişim

Organizasyondaki değişimlerin etkileri genellikle grup düzeyindedir. Bunun sebebi organizasyondaki faaliyetlerin büyük bölümünün grup temelli olmasıdır. Gruplar departmanlar, proje takımları, departmanlardaki fonksiyonel birimler ya da biçimsel olmayan çalışma grupları olabilir. Bu düzeydeki değişiklikler iş akışlarını, iş tanımlarını, emir-komuta sistemlerini, statüleri ve haberleşme biçimlerini etkileyebilir. Yöneticiler değişim uygulamalarında grup faktörlerine dikkat etmek zorundadırlar. Grupların bireyler üzerindeki etkisi yüksektir ve grup düzeyindeki bir değişim uygulaması bireysel düzeyde değişime dirence neden olabilir (Özkalp, 1982: 600).

Organizasyonel Düzeyde Değişim

Organizasyonel düzeydeki değişim genellikle örgüt geliştirme şeklinde adlandırılır. Bu düzeydeki değişiklikler hem bireyleri hem de grupları etkiler. Bu tür değişimler uzun dönemlerde ortaya çıkar ve uygulama için önemli planlama gerektirir. Organizasyonel yapı ve sorumluluklardaki değişikliklere, organizasyonun amaçlarındaki değişiklikler örnek olarak gösterilebilir (Uyargil, 1998: 115).

1.6.2. Değişimin Derecesi

Değişim her derecede olabilir. Genelde bireysel düzeyde büyük, organizasyonel düzeyde küçük bir değişim söz konusu olabilir (Uyargil, 1998: 115).

Değişim içerisinde bütçe, görev tanımları, haberleşme sistemleri gibi küçük değişiklikler sadece organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri etkiler. Örneğin finansal departmanının yeterli kaynak bulamadığı durumda bir birimin bütçesi azalırsa birim çalışanları buna fazla direnç göstermeyeceklerdir (Özkalp, 1982: 610).

1.7. GENEL OLARAK DEĞİŞİMİN NEDENLERİ VE ORGANİZASYONLARI DEĞİŞİME ZORLAYAN FAKTÖRLER

1.7. 1. Genel Olarak Değişimin Nedenleri

Organizasyonları değişime zorlayan nedenler genelde iki grupta ele alınmaktadır. Bunlar dışsal (external) nedenler ve içsel (internal) nedenlerdir (Koçel , 1995, s.694).

1.7. 1. 1. Dışsal Nedenler:

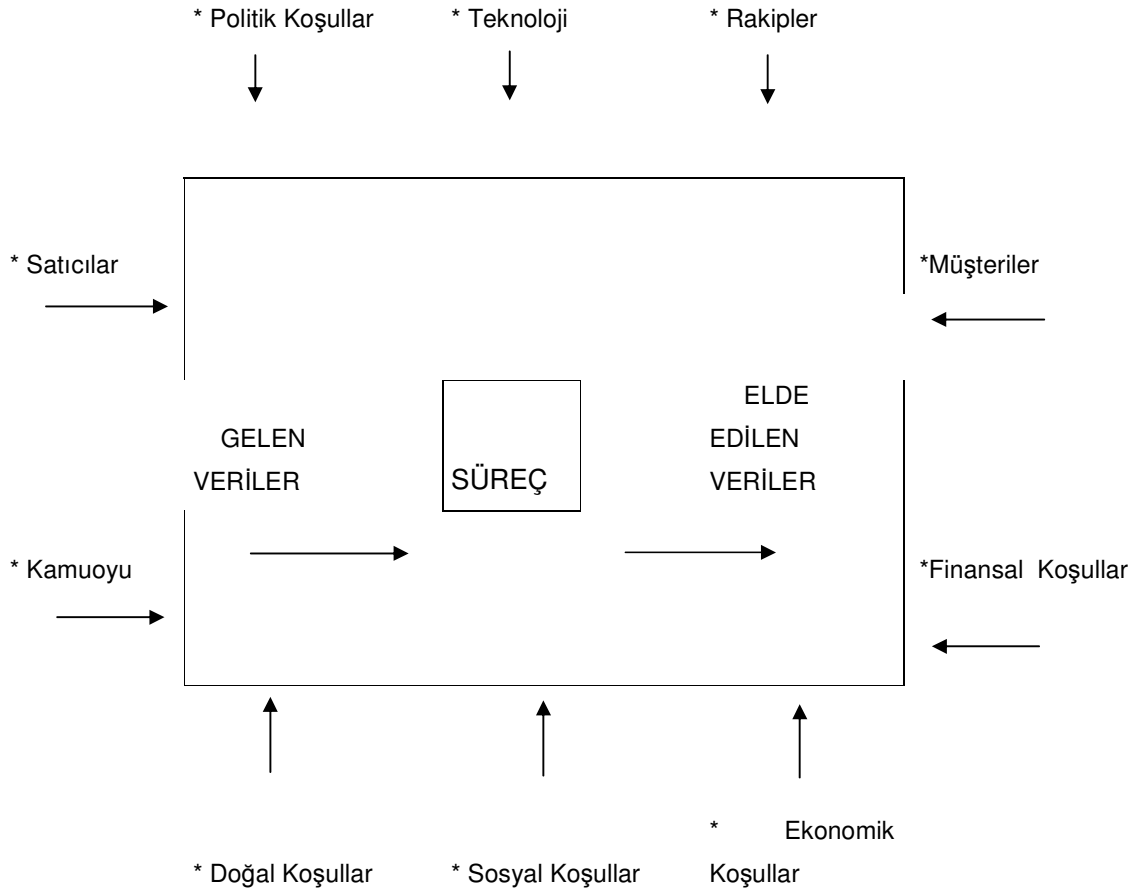
Günümüzde hemen hemen her işletmeyi etkileyen başlıca dış faktörler şunlardır; Politik koşullar, teknoloji, rakipler, satıcılar, kamuoyu, doğal koşullar, sosyal koşullar, ekonomik koşullar, müşteriler ve finansal koşullar.

Bu faktörlerin dışında sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden çeşitli verileri , belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği verileri yine dış çevresine verir. Gelen veriler – süreç – elde edilen veriler şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır. İşletme sistemini etkileyen dış çevre unsurları bu akış üzerinde etkili olacaktır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları, stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, işletme için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla işletmelerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak, tehlikelerden korunacak tarzda organizasyonların değiştirilmeleri gerekecektir. Aksi halde çevresi ile uyum içinde olmayan, dolayısıyla Gelen veriler– süreç – elde edilen veriler akışı olumsuz olarak etkilenecek bir işletme durumuna geleceklerdir (Koçel , 1995, s.694).

1.7. 1. 2. İçsel Nedenler

Değişime zorlayan içsel nedenler, işletmelerin i bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Örneğin düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplar arası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve bekleyişleri gibi unsurlar, organizasyon içerisinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır (Koçel , 1995, s.695).

şekil 2' de bir işletmenin gelen veriler – süreç – elde edilen veriler süreci içerisinde çevresi ile olan ilişkileri görölmektedir. Buna göre bu süreç politik koşullardan, teknolojiden, rakiplerden, satıcılardan, kamuoyundan, müşterilerden, finansal, doğal, sosyal ve ekonomik koşullardan sürekli olarak etkilenmektedir.



Şekil 2: İşletme – Çevre İlişkisi

Kaynak: Drucker Peter, ‘‘ The Society of New Organizations’’, **Harvard Business Review**, ,September-October, s. 97, 1992

1.7.2. Organizasyonları Değişime Zorlayan Faktörler

Organizasyonel Değişimin Başlıca Nedenleri

Temel bir kaide olarak organizasyonlarda değişme ihtiyacı verimliliğin azalması, çatışma veya memnuniyetsizliğin artması kısaca örgüt niteliklerinin yetersiz olması halinde ortaya çıkar. Bu durum örgütlerin yönüyle ilgilidir. Bilindiği gibi örgütler çevrelerine açık sistemlerdir. Örgüt büyüdükçe, çevre şartları ve örgüt üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyma ihtiyacı belirecektir. Kısaca kişiler ve amaçlar değişecek, buna göre de örgütün faaliyet ve fonksiyonları da değişecektir (Dereli, 1976: 221).

Bir görüşe göre değişim ihtiyacının ortaya çıkabileceği durumları yedi madde halinde şu şekilde sıralamak mümkündür;

1. Yetersiz faaliyetler
 2. Dengesiz büyüme
 3. Eskime, yararsız hale gelme
 4. Elastiki olmama
 5. Belirsiz veya çatışan amaçlar
 6. Tempo noksanlığı
 7. Yenilik yapma kapasitesinin olmayışı
- (Dereli, 1976: 221).

Değişim ihtiyacı çoğu zaman örgütün büyümesi biçiminde sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, ister büyüme, isterse başka biçimlerde olsun her değişim ihtiyacı örgütteki denge ve karlılığı etkileyen, bireysel ilişkilerden başlayarak örgüt sistemindeki bütün ilişkileri değiştiren sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Değişimin ortaya koyduğu bu karmaşık yapıya, çözülmesi gereken pek çok sorunu da beraberinde getirir. Bu sorunlar ve çözüm biçimlerini incelemek, çağımız yöneticilerinin sürekli yerine getirmesi gereken görevlerden birisi olduğu söylenebilir (Dinçer ve Fidan, 1996: 54).

Örgütlerde değişmeyi zorunlu kılan nedenler çok çeşitlidir. Örgüte yeni üyeler alınması, üyelerin mevkilerinin yükseltilmesi, üretimdeki dalgalanmalar, mevsimlik değişimler geçici nedenlere örnek gösterilebilir. Yeni bir pazarlama stratejisinin belirlenmesi, başka örgütlerle birleşme, çalışma alanının değişmesi, büyük bir teknolojik yenilik gibi nedenlerle zorunlu değişmeyi getirecektir (Dinçer ve Fidan, 1996: 56).

Örgütlerin iyiye doğru değiştirilmek isteneceği kuşkusuzdur. Ne var ki, daha iyi kavramı her birey için farklı düşünceler doğurabilir. Örgütün yöneticileri için daha iyi düşünülen bir değişiklik, diğer bireylerde duraksama oluşturabilecektir. Bu ve bunun gibi nedenler örgütsel değişimleri çok karmaşık sorunları da beraberinde getiren eylemler dizisi halinde getirmektedir.

Örgütlerin büyüme ve yaşamını devamlı kılma yolundaki değişiklik çabaları her zaman üyelerin ve çevresinin isteklerine cevap vermeyebilir. Bu nedenle örgütler, varlıklarını korudukları örgüt üyelerinin ve çevrenin beklentilerine de cevap vermelidir. Bunu sağlamak için de örgütsel değişimin amaçları açık bir biçimde belirlenerek ilgili yerlere bildirilmelidir. Ayrıca örgüt üyelerinin bu amaçlarına ulaşmada içtenlikle yardımcı olmaları sağlanmalıdır. Dikkat edilmesi gereken bir başka nokta da amaçlara ulaşabilecek bir ortamın sağlanmasıdır (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 56).

Bütün bu nedenlerden dolayı örgütsel değişimde amaçların belirlenmesi açısından şu özelliklere dikkat etmek gerekecektir. Bunlar; uygulanabilirlik, ulaşılabilirlik ve maliyetlerdir.

Örgütün iç ve dış şartları belirlenecek amaçlarla karşılaştırılarak uygulanabilme imkanları dikkatle incelenmelidir. Bu incelemenin yapılabilmesi için amaçların gerekçesi açık seçik biçimde belirlenmelidir.

Belirlenen amaçların ulaşılabilir olması gereği göz ardı edilmemelidir. Örneğin değişikliğin amacı, örgütlerdeki gayri resmi grupların kaldırılması olarak belirlenmişse bu amaca ulaşmak mümkün değildir. Çünkü insanların bulunduğu bütün örgütlerde bu

tür grupların kurulması kaçınılmazdır. Ancak bu grupları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak için bir değişiklik amaçlanmaktaysa ulaşılabirlik söz konusu olabilecektir.

Amaçların elde edilmesinden beklenen yararların, amaçlara ulaşabilme maliyetleriyle karşılaştırılma gereği ise tartışmasızdır. Çıktıların girdilerden, daha düşük olması, hiçbir örgüt için söz konusu olamaz. Bireylerin örgütsel değişimden beledikleri, örgütlerin amaçlarından farklı olabilir. Bireyler örgüt tarafından doğrulanmasını beklerler. Ayrıca bireyler kendilerini de geliştirme çabasındadırlar. Örgüsel değişim bu isteklerde cevap verebilmelidir (Clayton, 1999: 180 – 185).

Modern gelişmelerin ışığı altında, bürokrasiler eleştirilebilir ve organizasyonu değiştirmekle ilgili belirli önerilerde bulunabilir. Buna göre organizasyonların modern yaşantısının sorunlarını çözümlenebilmek için yapı ve faaliyet ortamında değişimi yapmalarını gerektiren altı önemli nedenin varlığından söz etmek mümkündür. Bunlar;

1. Genel olarak zamanımızda değişimin süratinde meydana gelen bir artış bu hızlı değişim nedeniyle organizasyonların da çevrelerine suratle uymalarını gerektirmektedir.
2. Teknolojik yapının değişimin süratlenmesine yol açacak şekilde daha karmaşık bir hale gelmesi.
3. Organizasyonların daha kompleks bir nitelik kazanması; bu süreç kısmen teknolojinin daha karmaşık hale gelmesinin kısmen de organizasyonların büyümesinin bir sonucudur.
4. İşgücü özelliklerinin kısmen de organizasyonlara giren kişilerin öğrenim seviyesinin devamlı olarak yükselmesi
5. Çalışanların yaptıkları işte eskiye kıyasla devamlı olarak daha fazla bağımsızlık ve karar serbestliği ister hale gelmeleri.
6. Geleneksel otorite biçimlerinin artık tatmin edici olmaktan çıkışı; hiyerarşik emir-konuta zincirine (ast-üst ilişkilerine) dayanan otoritenin yerinin ehliyet ve bilgiye dayanan fonksiyonel otoritenin almaya başlaması.

(Demirbilek, 1993: 100).

Organizasyonel değişimi başlatan güçler ise dış güçler ve iç güçler olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Organizasyonel Değişimi Başlatan Dış Güçler

Organizasyonlarda değişimi başlatan güçleri başlıca beş gruba ayırabiliriz. Bunlar;

1 – Teknoloji: Teknoloji; üretim faaliyetlerinde bulunurken, insanların kullandığı yol ve yöntemler olarak tanımlanabileceği gibi insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanabilir (Tokat, 1996, s. 73).

2 - Değerler: Değerler, hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanmış olduğunu belirten paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. İnsanların sahip olduğu inanç ve değerler, yaşama, diğer insanlara, dünyaya veya herhangi bir nesneye yönelik olabilir. Değerlerin bir kısmı, kültürel ortama veya değişen durumlara göre gelişebilir. Teknolojik ilerlemeler buna bağlı değerlerin değişmesine yol açabilir. Ancak ahlaki değerler kolay kolay değişmezler. Gerçeğe ve güzele ulaşmak, doğru ve dürüst olmak, adalet, hakkı ve haklı olanı korumak gibi ahlaki değerler, bütün insanlık için aynı önemi taşırlar. Fakat bu değerlerin sosyal anlamı ve davranış boyutu da her toplum için farklı olabilir. Örneğin adam sendecilik toplumumuzda, sorumsuzluk duygusuna bağlı bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değer de tıpkı “ sorumsuzluk” değerinde olduğu gibi kişinin bütün ilişkilerinde kendini gösterebilecektir. İşte örgütlerde değerlerde değişim böyle bir aksaklığın giderilmesi ve daha iyi bir çalışma düzeninin sağlanmasını amaç edinmiştir (Tokat, 1996, s. 73).

3- Ekonomik, Yasal, Sosyal Baskılar: Örgütleri en çok etkileyen olgulardan birisi de ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişimdir. Üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim, sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar işletmelerdeki örgütsel değişim sürecinde önemli etkiler yapmaktadır. (Çelebioğlu, 1982: 77).

Toplumda ekonomik yönden kapitalist veya liberal ekonomik sistemi benimsemişse, işletmelerdeki değişim, bu dönemle bağdaşır biçimde daha çok özgür girişim, kârlılık, üretkenlik ve ulusallık öğelerinin egemen olduğu işletme türlerine doğru olacaktır. Yok eğer, sosyalist bir iktisadi sistem egemense, bu takdirde buyurucu ve merkezi plana bağlı kamusal girişim ağırlıklı, otoriter ve merkezci nitelikte bir yapıya sahip işletme örgütüne doğru bir yönelme ve bir değişim söz konusu olacaktır.

Ekonomik çevredeki talep değişimleri için işletmede denetleme ve planlama işlevlerini artırıcı yönde toplu durum dalgalanmaları sonucunda bu iki işlevle birlikte planlama işlevlerine ağırlık verici bir değişim söz konusu olabilir. Öteki mevsimlik dalgalanmalarda ise, belirlilik olduğundan yönetimde güçlük sorunu ve fazla bir değişim olmamaktadır. Ancak düzensiz dalgalanmalar sonucu, alınacak önlemler ustalıkli olmalıdır (Çelebioğlu, 1982: 77).

Yasal koşullardaki zorlayıcı bir öğeye sahip olunması ise, işletmelerin örgüt yapısını büyük oranda etkiler. Ekonomik değişim anlayışında beliren başkalaşmaları toplumlara yaptırım yoluyla benimseten genelde yasal koşullardır. Buna karşılık tersi bir durumda, yasal değişimler de, toplumsal değişim ve ekonomide değişmelere yol açabilir. İşletmeler, bu yasalar veya tüzüklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişmelere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de bir değişim kendini gösterir ve iktisadi veya toplumsal değişim hukuksal değişimle bir bakıma yasallaştırılmış olur (Çelebioğlu, 1982: 77).

Sosyal baskılar da organizasyonlarda değişimin nedeni olabilir. Örneğin işletmenin toplum açısından ilişkileri birkaç açıdan incelenebilir. Bunlardan birisi işletmenin iş gören istihdam etmesidir. İşletmenin aşırı otomasyona giderek iş görenlere yol vermesi, toplumca genelde hoş karşılanmaz. Diğer taraftan toplum, işletme tarafından havasının, suyunun, göl ve denizinin, yolunun yada çevresinin kirletilmesine, hor kullanılmasına ve çirkinleştirilmesine karşı son derece duyarlıdır. Tersine işletmenin yollar, parklar, okullar yada topluma yararlı bazı parasız mal ve hizmetler ortaya koyması beklenir. Yoksa toplum, kendisine devamlı zarar veren işletmeyi korumaz, onu şu veya bu biçimde cezalandıracak fırsatlar aramaya başlar (Çelebioğlu, 1982: 77).

4- Çevre Olanakları: İşletme çevreye, kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken, çevre de işletmeye, işletmenin sağladığı iş olanakları açısından bağımlıdır. Tüm örgüt sistemlerinin çevreleri ile kaynak alış verişi içinde olmaları ve kendilerine kontrol edebildikleri bir yer sağlamları, programlanmamış rasgele ortaya çıkmış durumlardan korunmaları için gereklidir (Özkalp, 1982: 550).

Örgütler de, bireyler gibi günlük etkinlikleri sırasında büyüklü, küçüklü bir çok değişim örneği yaşarlar. Örgütlerin değişmesi kimi zaman iç yapılarından, kimi zaman da dışlarındaki çevrelerinden ötürü gerekli olabilir. Çevreden gelebilecek değişim başlatıcı koşullar, örgütün ilişki içinde olduğu girdi kaynakları (hammadde, bilgi, enerji, teknoloji, insan ve para vb.) ve çıktılardan (üretilen mal ve hizmet, fikir ve bilgiler, yarışma vb.) ortaya çıkabilir. Böyle bir değişim gerektiren durum ortaya çıktığında örgütün değişen duruma uyması gerekeceğinden içyapısında da değişimler olacaktır. Özetle, örgütler birer açık sistem olduklarından çevrenin özellikleri tarafından etkilenmekte ve bir ölçüde çevreyi etkilemektedirler. Hiçbir örgüt boşlukta yaşamamaktadır, bu nedenle çevre ile etkileşim içindedir ve çevrenin taleplerine uymak zorundadır (Özkalp, 1982: 550).

5- Rekabet Ortamından Kaynaklanan Güçler: İşletmeler faaliyette buldukları pazarı sürekli izlemek zorundadırlar. Bunun için bir takım sorulara cevap vermek durumundadırlar. Bunlar;

- Rakiplerimizin kapasitesi nedir?
- Sistemimiz ihtiyaçlarımızı karşılıyor mu?
- Personelimiz yeterince eğitilmiş mi?
- Orta ve uzun dönemli amaçlarımıza ulaşabilmek için yeterli imkanımız var mı?
- Yapmakta olduğumuz işi nasıl geliştirebiliriz?

Organizasyonlar sürekli olarak diğer organizasyonlara karşı rekabet avantajını ele geçirmek için çaba gösterirler. Rekabet değişim için bir güçtür. Çünkü organizasyonlar rekabet avantajı sağlamak için en az bir boyutta diğerlerinin önüne geçmeye çabalarlar. Bu boyutlar etkinlik, kalite, yenilik yada müşteri hassasiyetidir. Örneğin etkinlikte öne geçmek için bir organizasyon, en son teknolojik yeniliklerle üretim yapmak durumundadır. Yeni bir teknolojiye uyum sağlamak görev ilişkilerinin değişmesi hatta yeni teknoloji ile çalışabilmek için çalışanların yeni teknikler öğrenmesi gerekecektir. Organizasyonel değişimi yönetme yeteneği müşterileri elde etme ve sürekli hale getirmedeki rekabet avantajına bağlıdır (Ordun, 1998: 7-9).

Organizasyonel Değişimi Başlatan İç Güçler

Organizasyonun iç yapısından kaynaklanan değişim başlatıcı faktörler de bulunmaktadır. Bu güçleri de yedi ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;

1- Örgütsel Gerilim: Organizasyonel değişimi başlatan önemli etkenlerden birisinin örgüt içi gerilim olduğu söylenebilir. Örgüt içinde meydana gelen gerilime; çalışma yöntemlerinin değiştirilmesi, tepe yöneticilerini değiştirilmesi, yönetim anlayışındaki değişiklikler, işletmedeki etkinliklerin rahatsız edici bir düzeye gelmesi, çalışanların görev veya yer değişimleri neden olabilir (Tokat, 1996, s. 73).

2- Amaç ve Hedefler: Organizasyonel değişim, işletmelerin amaçlarını geliştirmek için iç ve dış çevreye uyum süreci olarak ele alınınca; örgütsel amaçların açıklanması gereği ortaya çıkmaktadır. Örgütsel amaçlar örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki gereksinimlerine, diğer yandan da üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların gereksinimlerine dayalı olduklarından dinamik bir niteliğe sahiptir. Başka bir deyişle iç ve dış çevredeki istek, gereksinim ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlar da değişebilir ve yeniden tanımlanabilir (Clayton, 1999: 180 – 185).

Örgütte yönetimin amaçları ile örgüt üyesi olan iş görenin kişisel amaçları birbirine yaklaştıkça, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi artacak, uzaklaştıkça azalacaktır. Öyle ise örgütte hem yöneticilerin hem de iş görenin örgüt amaçlarını benimsemeleri halinde, her iki grubun amaçları örgütün temel ve biçimsel amaçlarıyla bütünleşecektir. İşte bu durum yada amaçların bütünleşmesi ve örgütte herkesin amaçlarının gerçekleşmesi için içtenlikle çalışması, örgütün iç çevresine uyumu olarak örgütün değişmesinin birinci boyutunu ifade eder. Örgüt ve dış çevresi arasındaki etkileşimin, örgütün temel amaçlarını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde yürütülmesi yada örgütsel temel amaçlarla dış çevre baskılarının uzlaştırılması ve bütünleşmesi örgütün dış çevreye uyumu olarak örgütsel değişimin ikinci boyutunu ifade eder (Dinçer ve Fidan, 1996: 58).

3- Örgütsel Etkinlik: Örgütsel etkinlik örgütsel amaçlarla ulaşma, onları elde etme derecesidir. Çoğunlukla etkinlik ve verimlilik kavramları birbirleriyle eş anlamlı kullanılmaktadır. Verimlilik daha çok etik bir durumu vurgular. En az kaynak (maliyet) ile en çok çıktıyı (kazanç) elde etmek biçiminde ifade edilen verimlilik ile etkinlik kavramlarından anlaşılacağı üzere etkinlik sonuç (çıktılarla) ilişkili iken, verimlilik bu sonuca nasıl ulaşılacağını gösteren bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 58).

Sistem yaklaşımına göre örgütsel etkinlik; örgüt amaçlarını ne dereceye kadar maksimize ettikleri biçiminde değil, kıt kaynakların örgüt içinde dağılımını ne dereceye kadar optimize ettiği ile tanımlanmaktadır (Çelebioğlu, 1982: 85).

Örgütsel etkinlik ile ilgili çalışmalardan en çok kullanılan amaç yaklaşımıdır. Amaç yaklaşımını benimseyen araştırmacıların en çok üretkenlik, kazanç maksimizasyonu, uyum esnekli ve verimlilik gibi değişkenleri etkinlik ölçümü kriterleri olarak ele aldıkları görülmektedir (Çelebioğlu, 1982: 85).

4- Büyüme: Bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerekçelerden birisi büyümedir. İşletmeler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşmaları durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 268).

5- Şirket Birleşmeleri: Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişimin gereği daha fazla olacaktır. Satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanacak, özerkliğini kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabileceklerdir. Ancak kadro yapısının yenilenmesi gerekecektir. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleşmesi önerilmektedir. Bu durumda her iki örgüt de yapısını yeniden düzenlemektedir (Tüz, 2004 : 42).

6- Gerileme: İşletmenin satışları ve karları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azaltma programına geçilir (Tüz, 2004 : 42).

7- Tepe Yöneticilerinin Değişmesi : Tepe yöneticilerinin değişmesi sonucu yeni gelen yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği, iş görenlerle ilişkileri, tutum ve davranışları bir önceki yöneticiye oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilecektir. Öte yandan yönetim anlayışındaki yeni gelişmeler doğrultusunda patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçiş olmuştur. Bu geçişte benzer değişiklikleri gündeme getirmektedir (Tüz, 2004 : 42).

1.8. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

1.8.1. Değişim Yönetiminin Tanımı

Değişim yönetimi ile ilgili literatürde birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramların başlıcaları şunlardır:

Değişim yönetimi; iş süreçlerinde ortaya çıkan değişmelerin bilinçli bir biçimde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Aktan, 1997: 24).

Değişim yönetimi; gelecekte var olabilmek değişimi doğru yakalamak ve eğilimleri, rakiplerden daha önce ve daha iyi anlamaktır (Düren , 2000: 223).

Değişim yönetimi; değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi; değişimin gerçekleşebileceği örgüt bağlamını ve her türlü dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Clayton, 1999: 180 – 185).

Değişim yönetimi; organizasyondaki parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir unsuru değiştirmenin diğerlerini nasıl değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır. Değişim yönetimi; hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir

(Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, 1999 : 63).

Değişim yönetimi; örgüt yönetiminin, yapısının ve yeteneklerinin iç ve dış müşterilerin değişen gereksinimleri doğrultusunda sürekli bir şekilde yenilenmesi sürecidir (Koçel. 1999: 118).

Değişim yönetimi; örgüt çalışanlarının ve kültürünün işletme stratejisi, iş yapıları ve sistemleri bütünleşmesi ve uyum sağlama süreci olarak ifade edilmiştir (Eren, 1984: 182).

Değişim yönetimi; mevcut olan konumumuzun, iletişim ve etkileşim içinde olduğumuz çevre koşullarının gereksinimleri karşısında, çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o gereksinimleri giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir. İşletmeler genellikle pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartlarında yaşanan gelişmeler v.b. nedenlerle, mevcut kaynaklarla gereksinimlerini tam olarak karşılayamaz duruma gelmelerinden dolayı değişim ihtiyacı hissederler (Tüz, 2004 : 30).

Değişim yönetimi uygulamalarını artması değişim mühendisliğini ortaya çıkarmıştır.

1.8.2. Değişim Mühendisliği Yönetimi

Şirketlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, elemanlarının daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha farklı bir şekilde çalışmalarını öğrenmeleriyle mümkündür. Bu ise şirketlerin ve elemanlarının, bu zamana kadar başarılı olmalarını sağlayan ilke ve teknikleri unutmaları gerektiği anlamına gelmektedir (Hammer ve Champy, 1993 : 10).

Şirketlerin bu kadar başarıları olmasını sağlamış bu ilke ve tekniklerin yerini alacak olan iş dünyasının üç sac ayağını oluşturan ' müşteri-rekabet- değişim ' unsurlarının zorlamaları tüm şirketleri yönetim anlayışlarını değiştirmeye yönelik devrimsel nitelikteki yapılanmaya zorlaması değişim mühendisliğini ortaya çıkarmıştır.

Değişim mühendisliği; değişimin değişmez veri olarak kabul edilmesini destekleyen esneklik, yakınlaşma ve objektif olma stratejilerini destekleyen, yeni bir yüzyılın ihtiyaç duyduğu, geçmişi unutmak felsefesidir (Özkalp, 1980: 254).

Değişim mühendisliği ile ilgili olarak literatürde bulunan bazı tanımlar şunlardır:

Değişim mühendisliği, en kısa ve en genel tanımıyla, her şeye yeniden başlamaktır. Buna göre, varolanı tamir etmek yada aşamalı değişiklikler yapmak yaklaşımı terk edilmeli ve şirketler, işi daha iyi yapmanın yollarını keşfetmelidirler. (Düren, 2002: 246).

Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi, çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Hammer & Champy, 1994: 29).

Değişim mühendisliği tanımı dört temel kavramı içermektedir. Bunlar:

- **Temel:** Değişim mühendisliği, değişme başlamadan önce, işlerin neden yapıldığı ve neden bu şekilde yapıldığı konularını içeren temel soruların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırılmasını öngörür.
- **Radikal:** Radikal, işin köküne inerek yeniden tasarlanması, yani eskinin tamamen terk edildiği köktenci değişim demektir. Buna göre, değişim mühendisliği, işlerin iyileştirilmesi yada değiştirilmesi değil, tamamen yeniden icat edilmesidir.
- **Çarpıcı:** Değişim mühendisliğinin amacı, sonuçlarda marjinal ve aşamalı geliştirmeler değil, önemli sıçramalar elde etmektir. Değişim mühendisliği ancak büyük bir hamleye, patlamaya gerek duyulduğunda uygulanmalıdır.
- **Süreç:** Süreç odaklılık, değişim mühendisliği yönetiminin en önemli özelliğidir. Üzerinde genel olarak en zor yoğunlaşılan iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan, müşteri için değer oluşturulacak bir çıkıntının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır. Süreç odaklılık, şimdiye kadarki işbölümü ve uzmanlaşma ilkelerine göre, görev odaklı organize

olma uygulamalarının tamamen terk edilmesini gerektirmektedir. (Hammer & Champy, 1994: 30).

Değişim mühendisliği yaklaşımı, işletme ile ilgili her düzeyin, her sürecin ve her ilişkinin, yeniden düşünülmesini ve ürün/sisteme yönelik sistemlerden, müşteriler için anlam ifade eden sonuçlar verecek süreçlere yönelik sistemlere geçişi temel alan bir anlayıştır. Bu çerçevede, değişim, üç düzeyde yeniden tasarım ve tanımlama gerektirmektedir. Bunlar:

- **İş ve görev süreçlerinin yeniden tasarımı:** İş ve görevlerin yerine getirilmesinde kullanılan bütün aşamaların incelenerek, gereksiz olanların tasfiye edilmesi; temel olarak gerekli olanların iyileştirilmesi ve bir kısmının da, işletmenin başka alt bölümlerine veya işletme dışına yönelik olarak yer değiştirmesinin planlanmasıdır.
- **Temel işbirliği ve koordinasyon süreçlerinin yeniden tasarımı:** İşletme içinde, iş ve görev süreçlerini ana süreçlerin, performans hedefleri konularak yalınlaştırılması ve sistemi güçlendirecek şekilde yeniden düzenlenmesidir.
- **İşletmenin entegre bir sistem olarak yeniden düşünülmesi:** Faaliyetler arasında paralellik sağlamak amacıyla, işletmenin, ortakları, müşterileri, tedarikçileri ve hissedarları ile ilişkilerinin ve işbirliği süreçlerinin yeniden tasarımı ve tanımlanmasıdır (Garvin, 1993: 78).

Değişim mühendisliği kavramı, çoğu zaman yanlış kullanılmakta veya proje yönetimi, öneri geliştirme ve sürekli iyileştirme faaliyetleri, reorganizasyon çalışmaları, küçülme, yalınlaşma gibi, başka değişim yönetimi yöntemleri ile eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir. Halbuki değişim mühendisliği, “ stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği artıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde, kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması” anlamını içermektedir (Atalay, 1996: 47).

Değişim mühendisliği, küçülmek, organizasyon şemalarında değişiklik yapmak veya otomasyona geçmek gibi yeniden yapılanma yöntemlerinden farklıdır. Değişim mühendisliği, gerekli olmayan işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha iyi yollarını bulmak için, işi en başından sonuna kadar, yeniden düşünmektir. Bu çerçevede, insanların görevlerini değil, işlerin ortadan kaldırır ve teknolojiyi, yeni süreç tasarımlarının oluşturulmasında kullanır (Gül, 1995: 8).

1.8.3. Değişim Mühendisliğinin Kapsamı

Değişim mühendisliğinin kapsamı oldukça geniştir. Bu nedenle değişim mühendisliğinin kapsamını dar bir çerçeve ile sınırlandırmak, değişim mühendisliğinin temel felsefesine aykırı düşecektir. Değişim mühendisliği yeniden tasarımı, radikal bir bakış açısı ile işletme içinde ve işletmenin çevresiyle ilişkilerindeki her türlü faaliyeti öngören bir yaklaşımdır. Değişimi esas alan her şeyin yeni baştan tasarımı çabalarını kapsamaktadır (Champy, 1995: 44).

Uygulamaya yönelik olarak, yöneticiler, değişim mühendisliği yaklaşımını benimsemeden önce, kapsamı belirleyecek dört önemli soruya cevap aramalıdır. Bunlar:

- İşletmenin hedefleri, yetenekleri ve eğilimleri nelerdir?
- Nasıl bir organizasyon kültürü oluşturulmak istenmektedir?
- İşler nasıl ve hangi yöntemlerle yerine getirilecektir?
- Kimlerle birlikte çalışılacaktır?

(Champy, 1995: 44).

Şirketlerin iş yapma biçimlerini radikal olarak değiştirecek en önemli faktör müşteridir. Buna göre, müşteriler, şirketlerden kendi beklentileri ve yöntemleri çerçevesinde iş yapmalarını bekler hale gelmişlerdir. Böylece, işleri, müşterinin isteklerine en uygun gelecek şekilde yapan şirketler, başarılı olacaklardır. Bu ise, kararların tepede verildiği ve aşağıdakiler tarafından uygulandığı işletme modelinden,

kararların işe daha yakın olanlar tarafından verildiği, yeni bir işletme modeline geçişi gerekli kılmaktadır

Sanayi Devrimi'nin geleneksel emir-komuta tipi hiyerarşik düzenini tersine çevirmeyi gerektiren değişim mühendisliği yaklaşımında, kapsam, organizasyon değil, süreçlerdir (Düren, 2002, s. 249).

Değişim mühendisliği, süreçlerin yeniden tasarımı ile başlar; ancak, süreçlerin, radikal şekilde değiştirilmesinin, işin diğer parçaları üzerinde de etkileri olacağı gözardı edilmemelidir (Garvin, 1993: 78).

Süreçlerin yeniden tasarımıyla başlayan değişim mühendisliği faaliyetleri, organizasyonun bütün unsurlarına yayılarak, eskisinden tamamen farklı bir yapı oluşmasını sağlamayı hedeflemelidir. (Düren, 2002: 249).

Organizasyonların birbirleriyle ilişkili dört yönü vardır ve değişim mühendisliği, bu dört konuda radikal değişimleri kapsamaktadır. Bunlar:

- İşin gerçekleştirilmesi ve değer yaratılmasını sağlayan süreçlerin yeniden tasarımı,
- İş süreçlerinin tasarımı, görevlerin tasarımı ve bu görevleri üstlenecek kişilerin belirlenmesini etkilemekte,
- Bunların sonucunda, yeni organizasyon yapıları ve çalışanların eğitimi ve geliştirilmeleri için, yeni yönetim sistemleri oluşmakta ve
- Yeni sistemde, nelerin önemli olduğu konusunda, bir dizi yeni tutum inanç ve kültürel norm ortaya çıkmaktadır.

(Aktan, 2005: 68).

1.8.4. Değişim Mühendisliğinin Amacı

Değişim mühendisliğinin amacı yüksek performanslı süreçler yaratmaktır. Yüksek performanslı süreçler basit olmalıdır. Basit süreç ise, değişim mühendisliği ile karmaşık hale getirilmektedir. Yani bireyler, işin bölünmüş parçacıklar yerine, daha

büyük bölümlerini üstlenmeye çalışmaktadırlar. Böylece, bir süreç, tek bir görev değil, görevler bütünü haline gelmekte ve çalışanlar parçalanmış işler yerine, sonuç üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Hammer, 1990: 104).

Değişim mühendisliğinin amacında herhangi bir organizasyondaki sorunları ortadan kaldırmak için planlı, sabırlı, kararlı ve sistematik olunması önem taşımaktadır. Tüm bunlar organizasyonda yüksek performansa ulaşmak için yeterli değildir. Organizasyonda değişimin nasıl yönetilebileceğinin de bilmek gerekir. Değişim Mühendisliği adı verilen yönetin tekniğininde amacında budur (Aktan, 2005, s. 65).

1.8.5. Değişim Mühendisliğinin Uygulanması

Değişim mühendisliğinin en önemli kısmı, organizasyon içindeki insanları büyük değişim ihtimalini kucaklamaya en azından, karşı koymamaya ikna etmek için verilecek olan o büyük mücadeledir. İnsanların iş hayatlarında radikal değişiklikler olacağı fikrini kabul etmelerini sağlamak, tek çarpışmada kazanılabilecek bir savaş değildir. Bu, değişim mühendisliğinin başından en sonuna kadar uygulanması gereken bir eğitim ve iletişim kampanyasıdır. Değişim mühendisliğine gerek olduğunun anlaşılmasıyla başlayan ve değişim mühendisliğinden geçirilmiş süreçler yerli yerine oturana kadar sona ermeyen bir satış işidir (Hammer & Champy, 1995: 16).

Deneyimler bize, elemanlarına değişimi satmakta en büyük başarıyı, değişim mühendisliğine duyulan ihtiyaç hakkında en açık mesajları üretebilen şirketlerin elde ettiğini göstermektedir. Bazı şirketlerin üst düzey yöneticileri, organizasyonlarda çalışan elemanlara iletmeleri gereken iki ana mesajı oluşturup söze dökmekte çok başarılı olmuşlardır. Mesajlardan ilki şudur: ' Şirket olarak bulunduğumuz yer bu ve bu yerde kalamayacak oluşumuzun nedeni de şu.' İkinci mesaj ise şöyledir: ' Bizim şirket olarak olmamız gereken şey işte şu '(Aktan, 2005: 80).

İlk mesaj, değişim için zorlayıcı bir savunu içermelidir. Şirketin ayakta kalabilmesi için değişim mühendisliğinin şart olduğuna dair güçlü bir mesaj iletilmelidir. Değişimin gerektirdiğine ikna olmamış elemanların bu değişime katlanamayacakları ve hatta engellemeye çalışacakları göz önüne alındığında bu son

derece önemli bir ön şarttır. Savunuyu geliştirme sürecinin bir diğer yararı, yönetimin şirkete ve geniş bir rekabet ortamı kapsamındaki performansına dürüstçe bakmasını sağlamaktır (Aktan, 2005: 65).

İkinci mesaj, yani şirketin ne olması gerektiği, elemanlara atış yapabilecekleri açık bir hedef sağlar. Bu mesajın söze dökülmesi, yönetimi, değişim programının amacı ve değişim mühendisliği çalışması aracılığıyla yapılması gereken değişimin boyutu üzerinde açıkça düşünmeye zorlar (Aktan, 2005: 65).

Değişim mühendisliği faaliyetleri, genel metodoloji olarak sekiz aşamadan oluşmaktadır:

- 1. Neden değişmek gerekiyor? sorusuna cevap arayış aşaması:** Bu aşama, bir çeşit hazırlık aşamasıdır ve değişim mühendisliğini uygulayacak kişilerin, değişim için motive edilerek, harekete geçirilmelerinin sağlanması çabalarını içermektedir. Yine bu aşamada, hedefler belirlenmeli ve bir uygulama planı hazırlanmalıdır.
- 2. Teşhis ve süreçlerin seçimi aşaması:** Bu aşamada amaç müşteri odaklı süreçlerin belirlenmesidir. Bu çerçevede, katma değeri olan işler ve etkinlikler teşhis edilerek, öncelik sıralaması yapılmalıdır.
- 3. Mevcut süreçleri ana hatları ile tanımlayarak gözden geçirme aşaması:** Burada söz konusu olan süreçlerin, detaylı bir analiz yapılması değildir; zira amaç, yeniden tasarıma gitmek olacaktır.
- 4. Süreçlerin yeniden tasarımı ile ilgili hedeflerin ve ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi aşaması:** İyileştirme ve değişimden söz edebilmek için, bu farkları ölçme işlevine sahip göstergelere ihtiyaç vardır. Bu göstergeler, hedeflenen sonuçlara uygun olarak belirlenmelidir. Burada amaç, eskisinden çok farklı radikal sonuç değişiklikleri elde etmektir.
- 5. Süreçlerin temelden değiştirilmelerini öngören yeniden tasarımların ortaya konulması aşaması:** Bu aşama, değişim mühendisliğinin en önemli faaliyetlerini içermektedir. Burada önemli olan, önyargılardan ve tabulardan arındırılmış, bir yaratıcılığın ortaya konulmasıdır.
- 6. Yeni süreçlere geçerlilik kazandırılması aşaması:** Yeniden tasarım ve yaratıcılık faaliyetleri sonucunda tanımlanan yeni iş süreçlerinin işletme içinde

kabul ettirilmesi ve deneme sonuçlarına geçerlilik kazandırılması, değişim mühendisliğinin başarısında çok önemli bir aşamadır.

7. **Yeni süreçlere geçişin planlanması aşaması:** İşletme, bir yandan değişim mühendisliği faaliyetlerine hız verirken, bir yandan da , müşterilerin beklentilerini karşılamaya devam etmek zorundadır. Bu nedenle, yeni süreçlere geçişin, ayrıntılı ve dikkatli bir şekilde planlanarak, işletmenin faaliyetlerinde herhangi bir aksama ve soruna neden verilmemesi gerekmektedir.
8. **Yeni süreçlerin uygulamaya sokulması aşaması:** Bu aşamada, yeni süreçlerde görev alacak kişilerin daha önceki aşamalarda gerekli hazırlıklardan geçmiş olduğu varsayımına dayanmaktadır (Düren, 2002: 251- 254).

1.8.6. Değişim Mühendisliği Uygulayan İşletmelerde Görülen Değişiklikler

İşletmeler, klasik yönetim düşüncesinden sıyrılıp değişim mühendisliğini uygulamaya geçtiğinde işletmelerde birtakım değişikliklerin yaşandığı görülecektir.

Değişim mühendisliği uygulayan işletmelerde görülen başlıca değişiklikler şunlardır;

- İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir
 - İşler, basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir.
 - İnsanların rolleri kontrol edilenden yetkilendirilene doğru değişir.
 - İşe hazırlama yetiştirmeden eğitime doğru değişir.
 - Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası faaliyetinden sonuçlara değişir.
 - İlerleme kriterleri nperformanstan yeteneğe değişir.
 - Değerler koruyucudan üretkene değişir.
 - Yöneticiler amirden antranöre değişir.
 - Örgüt yapıları hiyerarşiden sadeliğe doğru değişir.
 - Üst düzey yöneticiler skor tutucudan lidere doğru değişir.
- (Hammer ve Champy, 1993: 59 – 72)

1.8.7. Türkiye’de Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Güçlükler

Değişim mühendisliği diğer tüm yönetim modellerinde olduğu gibi belli bir disiplin, kararlılık eğitim, liderlik ve yetenek gerektirmektedir.

Tüm yönetim modellerinde olduğu gibi uygulamada bir takım problemlerle karşılaşma ihtimali her zaman bulunmaktadır. Uygulamada karşılaşılan güçlük ve problemleri görüp onlardan kaçınmak çalışmalarımızda bizi başarıya ulaştıracak önemli adımlardan biridir.

Türkiye açısından bir takım güçlükler bulunmaktadır. Bunları şu şekilde ifade etmemiz mümkündür.

- Tepe yönetimin kararlılık ve desteğindeki eksiklikler.
- Örgüt kültürü kavramının istenildiği ölçüde anlaşılabilmesi nedeniyle çalışmaların teori düzeyinde kalması ve uygulama safhasına geçememe.
- Her yeni uygulamada olduğu gibi bir takım zorluklar ve bu zorlukların sebep olduğu zaman alıcı işlemler sebebiyle hedeflerden taviz verme.
- Liderlik ve motivasyon eksikliği.
- Teknolojik ve sosyal tekniklerin uygulamaya geçirilmesinde toplumsal kültür ve bunun yansıması olan örgüt kültürü göz ardı edilerek yönetim modelinin aynen kopya etme yoluna gidilmesi ve neticede uyum sorununun yaşanması
- Yönetimin vizyon eksikliği ve çoğu zaman modele ve yönetim tekniğine geçici bir modaymış ve zamanı geldiğinde unutulacak veya vazgeçilecekmiş gibi bakılması.
- Ekip çalışması yerine bireysel çalışmalara ve çekişmelere meydan verilmesi.
- İş süreçlerinin fonksiyonel bağımlılıktan kurtarılamaması.
- İç/dış müşteri kavramının işletme içinde oturtulamaması.
- Toplumsal kültürün geliştirilememesi
- Her aşamada eğitim eksikliği.
- Tedarikçilerle olan yanlış ilişkiler ve yan sanayi yetersizliği.
- Teşvik ve ödül sistemlerindeki eksiklikler ve yetersizlikler.

- Sendikalar, dernekler, meslek odaları ve bunun gibi tutucu yapılar.
(Biçer ve Sungur, 1995: 571).

1.8.9. Türkiye' de Değişim Mühendisliği Uygulayan İşletmelerden Örnekler

Ford Motor Co'da Değişim Mühendisliği: Değişim mühendisliği uygulamalarının en etkili olanlarından biri, Ford Motor Company'nin muhasebe bölümünde gerçekleştirilen projedir. 1980'lerin başında ABD'de otomobil sektöründe yaşanan kriz tüm firmaları etkilediği gibi Ford'u da etkilemiş ve yöneticilerini çeşitli bölümlerden kesintiler yapmaya zorlamıştır. Muhasebe bölümü de bu kesintilerden nasibini alan bölümlerden birisi olmuştur. Kesintilerden evvel 500 kişinin çalıştığı bölümde, yeni edinilen bilgisayar sistemlerinin de yardımı ile % 20 oranında bir kesinti yapılarak 400 kişi kalmıştır. Ford'un rakiplerinden olan Mazda'nın muhasebe bölümünde ise sadece beş kişi çalışmaktaydı. Bu rakam farklılığı Mazda'nın ve Ford'un satış hacimlerine göre ayarlama yapılıncaya bile inanılmaz boyutlarda kalmaya devam ediyordu. Ford'u rahatsız eden bu durum, belki de yeni bir dönemin başlangıcı sayılabilirdi (Robert, 1994: 21).

Muhasebe operasyonlarını inceleyen Ford üst yönetimi, faturalama işlemlerinin inanılmaz zaman ve para kaybına neden olduğunu belirlediler. Her seferinde yazılan faturalar listelerle karşılaştırılıyor, yanlış olanlar tekrar yazılıyor, iade edilen ürünlerin faturaları iptal ediliyor ve faturalar bir bölümden, diğer bölüme geçerken bu işlemler tekrarlanıyordu. Ford bu probleme çözüm olarak "kağıtsız faturalama" fikrini ortaya attı. Siparişler veri tabanına girilecek ve her türlü işlem veri tabanında gerçekleştirilecekti. Bu küçük değişiklik, muhasebe bölümü nüfusunu % 75 oranında azaltmıştı. Ford'un ödeme kuralı "faturayı alınca ödeme yaparız" iken, "malı alınca ödeme yaparız" oldu (Robert, 1994: 21).

Ford'u başarıya götüren bu değişikliklerin ana ilkelerini aşağıdaki gibi özetlememiz mümkündür. Bunlar;

- Görevlere göre değil, sonuçlara göre organize et.

- Süreçlerin, süreçlerin çıktılarını kullananlar tarafından gerçekleştirilmesini sağla.
 - Bilgi analizini, bilgi toplama veya üretme süreci ile sentez et.
 - Kaynaklar coğrafi olarak birbirinden uzak olsa da, hepsi bir aradaymış gibi planla.
 - Sonuçlarını entegre etme yerine, paralel faaliyetleri birbirine bağla.
 - Karar verme işlemini, süreçlerin gerçekleştirildiği yer ve zamanda sonuçlandır ve sürecin içine kontrolü yapılandır.
 - Bilgiyi bir kere ve kaynaktan edin.
 - Büyük düşün.
- (Robert, 1994: 21).

Taco-Bell ve Hallmark: Değişim mühendisliğini bir yerde zorunlu kılan unsurlardan birisi de, son yıllarda inanılmaz bir şekilde gelişen bilgi teknolojisidir. Teknolojinin kullanılması değişim mühendisliği prensiplerinden biri haline gelmiştir (Hammer; 1990: 25).

Bu prensipten faydalanan firmalar arasında Taco-Bell ve Hallmark, değişim mühendisliği sonucu başarıyı yakalmıştır. Taco-Bell bilgi teknolojisinden faydalananarak, yönetim katlarını ortadan kaldırmıştır. Bölgesel Fast Food lokanta olmaktan, ABD çapında bilinen bir isim olmayı başarmıştır. 1982'de 1500 lokanta ile 500 milyon dolarlık bir şirket iken 1992'de 3600 lokanta ve 3 milyarlık bir şirket olmuştur. 2000 yılındaki hedefleri ise, 20 milyar dolarlık şirket olmaktır. Taco-Bell'in "K-minus" diye bilinen süreç yapılanmalarından biri mutfakta geçen zamanı minimuma indirmiş ve lokantalarda yemek üretimi değil, yemek servisi anlayışını Taco-Bell'de yerleştirmiştir (http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic3.doc, Erişim Tarihi: 10.11.2006).

Hallmark ise, klasik tebrük kartı markası olmaktan, her kişiye uygun kart üretir hale radikal değişiklikler sonucu ulaşabilmiştir. Bütün ABD çapındaki satışların özetlerini anında holding yönetimine ileten karar destek sistemleri ve kart tasarımından üretimine değin beraber çalışan takımlar, Hallmark'ın piyasaya planlanandan sekiz ay evvel ürün sürmesinde etkili olmuştur (Hammer; 1990: 25).

Miller Bira: Değişim mühendisliği ve benchmarking kararı olarak önce yoğun eğitime önem verildi ve içinde fabrika müdürü, personel müdürü ve işletmeden yöneticilerinin olduğu gruplar oluşturuldu. Gruplar kalite, üretim, paketlenme ve sevkiyattan sorumlu oldular. Sonuç olarak yönetici kadrosundan % 52 ve ücretlilerden % 30 azaltarak aynı üretimin daha fazlasının yapıldığı görüldü (Hammer; 1990: 25).

Westinghouse Eap: 1983 yılında College Station / Texas'ta açtığı elektronik montaj fabrikası en ileri teknolojiye sahipti. Askeri projeler için ürettiği ürünlerde % 80'inin tekrar tamire ihtiyaç olduğu görüldü. Japon firmalarında bu oran % 10 civarında idi. Aldığı değişim mühendisliği kararı ile sonuçta ürün maliyetlerinde % 60 düşüş harcanan zamanda %80 tasarruf görülmüştür. Stok seviyelerinde % 65 azalma, ürün üzerindeki tamir ise yarıya indirilmiştir (Hammer; 1990: 25).

K Shoes Ltd: 1955 yılında İngiltere'de % 9 olan ayakkabı ithalatı İtalya ve Japonya'nın pazara girmesiyle 1992 yılında % 70'e çıkmıştır. Bu ise K Shoe'u zor duruma sokmuştur. Toyota modeli sürekli gelişme çalışmaları, iyileştirmeye yardımcı olmasına rağmen çözüm olamamıştır. Böylece alınan değişim mühendisliği kararı ve çalışmalar sonucu bu güne kadar 40 müdür ve şefin işine son verilmiştir. Fabrikanın her biri 1 fabrika müdürü ve 2 grup lideri ile yönetilmektedir. Verimlilik kişi başına % 19 artmış, fire 20 misli azalmıştır. Zamanında teslimat ise % 80'den % 97 'ye yükselmiştir (Hammer; 1990: 25).

Değişim mühendisliğini uygulayan ve bu uygulama sonucunda başarılı neticeler almış olan şirketlerden bazı örneklerin ne kadar çarpıcı olduğu görülmektedir. Bunlar;

1- Dizayn Süresi:

Kodak: Kavramdan üretime geçmek için gereken süre 70 haftadan 38 haftaya indirilirken uyum mühendisliği CAD/CAM teknolojisinden yararlanılmıştır.

Dec: Dizayn yapan kişilerin verimliliğinde % 500 artış sağlanmıştır.

Hughes: Hatalı parça sayısı % 80 azaltılmıştır.

Schlumberger: Dizayn provaları için harcanan zaman % 80 azaltılmıştır
(http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic3.doc, Erişim Tarihi: 08.11.2006).

2- Pazara Ulaşma Süresi:

Northern Telecom Terminal Division: Pazara ulaşma süresinde % 70 azalma sağlanmıştır.

GE Aircraft: Prototip geliştirme süresi % 90 azaltılmıştır.

Dun & Brodstreet: Kredilendirme süresi 2742 dakikadan 220 dakikaya indirilmiştir.

AT & T Power System: Prototip geliştirme süresi 53 günden 5 güne indirilmiştir.
(http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic3.doc, Erişim Tarihi: 08.11.2006).

3- Üretim:

Milcom Communications: Montaj zamanında % 75 azalma sağlanmıştır.

Nucor Steel: Verimlilikte % 90 artış kaydedilmiştir.

Cummins Engine: Sarj yükleme zamanında 1.83 günden 40 dakikaya azalma, zamanında teslim etmede % 30 ila % 100'lük artış edilmiştir.

Coco Cola & Schweppes: Kutulama zamanında % 85 lik artış sağlanmıştır.
(http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic3.doc, Erişim Tarihi: 08.11.2006).

4- Mühendislik:

Milcom Communications: Parça sayısında % 64 azalma sağlanmıştır.
(http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic3.doc, Erişim Tarihi: 08.11.2006).

5- Satın Alma:

Motorola: Tedarik zamanı 55 günden 15 güne indirilmiştir.

Ford Motor Company: Muhasebe bölümündeki eleman sayısı 500'den 125'e indirilmiştir.

(http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic3.doc, Erişim Tarihi: 08.11.2006).

6- Pazar Payı / Karlılık:

Taco-Bell: Satışlarda yıllık % 22 artış kaydedilirken karlılıkta % 31 oranında yükselme gözlemlenmiştir.

Bell Atlantic: Maliyetlerde % 93 azalma sağlanmıştır.

(http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic3.doc, Erişim Tarihi: 08.11.2006).

1.9. DEĞİŞİMDE BAŞARI KOŞULLARI

Değişim çabalarının başarılı olması, öncelikle, değişimi gerçekleştirecek insanların, değişim ihtiyacına ve değişimin getireceklerine inanmasına bağlıdır. İşletmeler, ancak çalışanları değiştirdiğinde, değişeceklerdir. Bu ilişkinin bir diğer yönü de, işletmeler değişime açıldıkça, insan kaynaklarının da değişime açılacağıdır (Gül, 1995 : 10).

İnsanların bir şeyi daha farklı yapmaları için, buna ihtiyaç olduğunu görmeleri gerekir. İnsanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşma amaçlı uygulamaların başarılı olabilmesi için, değişimin gerekli olduğunun, çalışanlara algılatılması gerekmektedir. Bunun üç yolu vardır;

- Mevcut uygulamaların şuanda yetersiz olduğunu yada gelecekte yetersiz kalacağını kanıtlayan veriler sunmak,
- Gelişmekte olan rekabet stratejisinin bir analizini sunmak ve bu stratejinin, şirketin iç gücünü yönetme tarzını ne şekilde etkileyeceğini göstermek,
- Diğer şirketlerden, seminer ve benzeri faaliyetlerden edinilen bilgiler yoluyla, istihdam ilişkisini yönetmenin daha iyi yöntemleri olduğunu gösteren, harici model veya veriler sunmak.

(Gül, 1995 : 10).

Değişimin en çok üzerinde durulan başarı koşulları ise şu şekilde sıralanabilir;

- Değişime ihtiyaç olduğunun ciddi olarak teşhis edilmesi,
- Değişimden beklenenler konusunda, işletmenin her düzeyi tarafından paylaşılacak bir vizyon ve uyumlu stratejiler yaratmak,
- Çalışanlar arasında koalisyon oluşturarak, değişim çabalarına mümkün olduğu kadar çok aktif katılımı sağlamak,
- Değişimden en çok etkilenecek kişi ve mevkilere motor roller vererek onları teşvik etmek,
- Değişim sorumlularını ve proje liderlerini, sevilen ve karizmatik özellikleri olan kişilerden seçmek,
- İletişim, inandırma ve eğitim faaliyetlerine gereken önemi vermek,
- Katılımcı ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan çabalara ve faaliyetlere ağırlık vermek,
- Değişim faaliyetlerini, işletmenin maddi ve manevi unsurları arasındaki ilişkileri, dengeyi ve uyumu, en yumuşak şekilde yeniden revize edecek tarzda yönlendirmek,
- Yeni sonuç, yöntem ve davranışların, işletme içinde yaygınlaştırılmasını ve entegrasyonunu sağlamak

(Düren, 2000: 236).

Değişim yönetimi, yukarıdan aşağıya doğru başlatılan ve yaygınlaştırılan bir süreçtir. Yönetimin, değişimin, gelecekte getireceği faydaları açık biçimde ortaya koyarak bir vizyon oluşturması ve böylece, işletmede, değişimle ilgili genel bir uyum havası yaratması çok önemlidir. Teşvik ve motivasyon, değişim çabalarını destekleyen temel konulardır

Değişim başarılı olabilmesi aynı zamanda organizasyonel değişimin hedeflerini gerçekleştirmesine de bağlıdır. Bu hedefler insan kaynaklarını, fonksiyonel kaynakları, teknolojik kapasiteleri ve organizasyonel yetenekleri geliştirmektir. Kısaca bu özelliklere aşağıda değinilmiştir (Keating, 1993 : 28).

İnsan Kaynakları: İnsan kaynakları bir organizasyonun en önemli varlığıdır. Organizasyonel rekabetin temeli bir organizasyonunun çalışanlarının sahip oldukları yetenekler ve kapasiteleridir. Bu yetenek ve kapasiteler organizasyona rekabet avantajı kazandırır, bu nedenle organizasyonlar çalışanlarının yeteneklerini verimli bir biçimde kullanmalarını sağlamak ve geliştirmek için etkili motivasyon yöntemleri bulmalıdırlar. İnsan kaynaklarına yönelik değişim uygulamaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Eğitim aktivitelerine daha fazla yatırım yaparak çalışanların yeteneklerinin geliştirmelerini sağlamak,
2. Çalışanlar arasında örgüt kültürü oluşturarak organizasyonel performansın dayanağı yeni usulleri öğrenmelerini sağlamak,
3. Organizasyonel değer ve normları değiştirerek kültürel farklılıkları bulunan çalışanları motive etmek,
4. Terfi ve ödül sistemlerini düzenlemek,
5. Tepe yönetimin oluşumunu değiştirerek organizasyonel öğrenme ve karar verme sistemlerini geliştirmek (Keating, 1993 : 28).

Fonksiyonel Kaynaklar: Organizasyonel fonksiyonlar karşı karşıya kaldıkları çevre ile uyum içinde olabilmek için yeni prosedürler geliştirme ihtiyacı duyarlar. Çevre faktörleri değiştikçe ve geliştikçe organizasyon için önem taşıyan fonksiyonlar geliştirilirken daha az önemli alanlar küçülür. Organizasyonlar yapılarını, kültürlerini ve teknolojilerini değiştirerek fonksiyonlarının yarattıkları değerleri geliştirebilirler. Fonksiyonel yapıdaki değişiklikler kişileri performans doğrultusunda motive edebilir (Keating, 1993 : 28).

Teknolojik Kapasiteler: Teknolojik kapasitelerdeki değişiklikler organizasyona pazar fırsatlarını değerlendirmede büyük bir güç sağlar. Yeni ürünler geliştirme ve mevcut ürünleri değiştirme yeteneği müşterileri cezbetmede büyük önem taşır ve müşterilerin ilgilerini sürekli kılma organizasyonel rekabetin temelini oluşturur. Bu görev organizasyonel aktivitelerin yeniden yapılandırılmasını da kapsar. Örneğin, IBM teknolojik gücünü daha iyi kullanabilmek için organizasyon yapısını değiştirmiştir (Keating, 1993 : 30).

Organizasyonel Yetenekler: Organizasyon yapısı ve kültürü yardımıyla organizasyonlar insan ve fonksiyonel kaynaklarını kullanarak teknolojik fırsatlardan yararlanabilirler. Organizasyonel değişim genellikle değer yaratma yeteneklerini arttırmak için insan ve fonksiyonel kaynakları arası ilişkileri geliştirmeye yönelir. Organizasyonun her kademesindeki yapısal ve kültürel değişiklikler, müşterilerle ilişki yöntemlerindeki, çalışma gruplarındaki ilişkilerdeki, birimler arasındaki bütünleşmedeki ve örgüt kültüründeki değişimleri kapsar (Keating, 1993 : 30).

Değişim bu dört düzeyde birbirinden bağımsız olarak yer alsa da birbirini etkilememesi imkansızdır. Örneğin bir işletmenin yeni bir teknolojiye uzmanları istihdam etmesi ve başarılı olması, insan kaynaklarında değişime yol açar, bu da yeni fonksiyonel kaynakların ve yeni teknolojik kapasitelerin oluşmasına sebep olur. Yönetim organizasyonel yapıyı ve değer fonksiyonlarını yeni fonksiyonel kaynakları uyum içinde çalışabilme için yeniden değerlendirmek zorunda kalır. Küçülmeye hatta organizasyon amacında önemli yer teşkil eden fonksiyonların kaldırılmasına sebep olabilir (Keating, 1993 : 30).

1.10. DEĞİŞİMİN SONUÇLARI

1990'lı yıllara doğru, yönetimin, bir beşeri bilim olarak daha çok ön plana çıkması söz konusu olmaya başlamıştır. Buna göre, her teşebbüs ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Yöneticilerin ilk işi, bu hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde, düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır. Yöneticiler, ihtiyaçlar ve imkanlar değiştikçe, ticari teşebbüsün ve teşebbüs üyelerinden her birinin ilerleyip gelişmelerini de sağlamalıdır. Her teşebbüs, bir öğrenim ve eğitim kurumudur; eğitim ve geliştirme, her düzeyde teşebbüsün ayrılmaz parçası haline getirilmelidir (Drucker, 1989: 233).

Değişim, öncelikle davranış değişiklikleri gerektirmektedir. İnsanlar değişim sonrasında, yeni bir işlevsellik kazanmakta ve alışkanlıkları kesintiye uğramaktadır. Bu durum, çalışanlarda, çoğunlukla, düşük tatmin, stres, korku, endişe gibi rahatsızlıklara neden olmakta ve değişim sürecinin etkinliğini etkileyebilmektedir (Drucker, 1989: 233).

Değişimin ulaşılacak yeni durum hakkında belirsizlikleri de beraberinde getirmesi, işletmelerde, genellikle, aşağıda belirtilen tipte rahatsızlık ve sonuçlar meydana getirmektedir. Bunlar şu şekilde sırlanabilir;

- Bir süre sonra işini veya kariyer yapma olanaklarını kaybetmek,
- Prestij veya güç kaybetmek,
- Yeni duruma uygun yetkinliklere sahip olmama duygusu,
- Geçmişte yaşanan olumsuz değişim sonuçlarından etkilenmek,
- Değişim süresince ve sonucunda iş yükü artışı ile karşı karşıya kalma endişesi,
- Hedefleri tam olarak görememe,
- Oluşabilecek sorumluluk artışına hazırlıklı ve istekli olmama durumu,
- Mevcut değerlerin, normların ve alışkanlıkların değişmesi ve yenileriyle karşıtlık göstermesi,
- Vizyon eksikliği,
- Eski iş arkadaşlarından ayrılmak zorunda kalmak gibi.

(Düren, 2000: 242).

Bu rahatsızlıklar, genel olarak değişimi yavaşlatan direnç göstermeler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Değişimin içinde risk vardır. Riskin varlığı ve başarısızlık korkusu, insanların değişime direnmesine yol açmaktadır (Düren, 2000: 242).

İşletmelerde değişimin başlıca olumsuz sonucu olarak ortaya çıkabilecek direnç biçimleri, genel olarak aşağıdaki nedenlere bağlıdır;

- Statü koruma ve mevcut durumu korumaya yönelik davranışlar,
- İnsanın doğal özelliği olan rahatına düşkünlük,
- Örgüt yapısının esnekliği,
- Güven arayışı, belirsizlikten korkma ve çıkarlarını gözetme gibi bireysel tutumlar,
- Normlar ve ortak değerler gibi, çalışma grupları tarafından oluşturulmuş düzenler ve ilişki dengeleri,
- İşletme kültürü ve değerleri.

(Drucker, 1989: 235).

İşletmelerde, değişim karşısında karşılaşılan tutum ve davranışlar, genellikle dört biçimde gelişme gösterirler: Bunlar şartlar ne olursa olsun, işlerini kaybetmemek için değişime uyum sağlama çabası içine girme; değişime öncülük etme; değişimi engellemek için her çareye baş vurma ve geçmişte yaşanan olumsuz değişimlerden deneyim kazanarak, yeni değişimler yaşamak istememe ve bu nedenle, işten ayrılmayı bile göze alma şeklinde gelişme gösteren, beşeri sonuçlardır (Düren, 2000: 242).

1.11. DEĞİŞİMİ YÜRÜTMEK

Değişimi yürütmek, işletmede, her alanda, yenilik yapmayı öngörmektir. Bir işletmede bu alanların öncelikli olanları ise şunlardır:

- Araştırma-geliştirme,
- İnsan kaynakları,
- Ticari yatırımlar,
- Haberleşme ve bilgi-iletişim sistemleri,
- Organizasyon yapısı,
- Kararlara katılım mekanizmaları,
- Hammadde ve malzemeler,
- Araç-gereç teçhizatlar,
- Teknolojiler,
- Üretim/hizmet süreçleri,
- Stratejik yatırımlar

(Klein, 1996: 40).

Değişim yönetimi, kaynağını bilgiden alan ve uyarıcı bilgiyi teşhis eden, hassas ve dinamik bir yaklaşım olmalıdır. İşletmede değişime ihtiyaç olduğu işaretlerini veren uyarıcılar, yöneticilerin, bunları doğru zamanda algılamasına bağlıdır. Değişimi doğru algılamak, işletmenin bilgi toplamaya yatırım yapmasını öngörür. Bu çerçevede, değişimin stratejik düzeyde bir yaklaşım olarak benimsenmesini, işletmenin, çok yönlü bir bilgi bankası (ekonomik, teknik, ticari, sosyal, hukuki...) oluşturmasını ve bilgi ağlarına eşzamanlı olarak bağlanmasını gerektirmektedir (Klein, 1996: 40).

Değişim uyarıcıları, çevresel faktörlerden kaynaklanabildiği gibi, işletme içinde bir rahatsızlıktan veya davranış şeklinden de kaynaklanabilir. Bu, bir yeni ürün, fiyatlarda değişiklik, beklentilerde farklılaşma veya yeni bir teknoloji gibi, herhangi bir yeni gelişme olabilir. Burada önemli olan, bu uyarıcıların algılanması ve değişim ihtiyacına cevap verecek çabaların, göz önüne alınması gereken bazı temel prensiplerin olmasıdır. Bunlar;

- Değişimden beklenen, performansı artırmaktır. Bu nedenle, çabaları, performansı ve etkililiği artıracak şekilde yönlendirmek gerekmektedir.
- Değişim, stratejik kararlar ve yapısal düzenlemelerle desteklenmelidir.
- Değişim çabaları, mümkün olduğu kadar, ekip çalışması yöntemleri ile sürdürülerek, fikir ve işbirliği sağlanmalıdır.
- Değişim çabaları, tecrübeyle öğrenme ve sürekli iyileştirme yaklaşımı ile birlikte sürdürülmelidir.
- Değişim karmaşıklığı, çoğu zaman, hedeflere ulaşmada, çok fazla enerjinin tüketilmesine neden olacaktır. Bu nedenle, çabaları her sorunu çözmeye yönlendirmektense, birkaç hedef seçilerek, sonuç alıncaya kadar, gayretleri ve enerjiyi, bunlar üzerinde odaklamak daha yararlı olacaktır (Garvin, 1993: 78).

Değişimi yürütmek, bir süreç oluşturulmasını ve planlama yapılmasını gerektirmektedir. Bütün değişimler, birbirini takip eden aşamalı bir yapıya sahiptirler. Bu aşamaların bazıları, birbirleri ile ilişki veya iç içe geçmiş durumda, bazıları ise, birbirlerini takip eder niteliktedir .

Değişimin aşamalı bir süreç olarak düşünülmesi ve yürütülmesi, değişim çabalarının etkinliğini artırır ve harcanan zaman ve enerjinin minimize edilmesine yardımcı olur.

İKİNCİ BÖLÜM
ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ TEMEL
İLKELER VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMA
MODELLERİ

2.1. ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ İÇİN
TEMEL İLKELER

Organizasyonel değişim yönetimi için geçmişten günümüze kadar kullanılan başlıca temel ilkeler şunlardır:

- 1- Organizasyonel değişim için Deming'in ondört ilkesi
- 2- Yönetimde devrim için Peters ' in on ilkesi
- 3- Başarılı organizasyon olarak kalmak için Crosby'nin önerdiği ilkeler
- 4- Organizasyonların başarıya ulaşabilmesinde Ouchi'nin Z teorisindeki adımlar
- 5- Yeni yönetim modeline geçiş için altı aşama
- 6- Organizasyonlarda sürekli gelişme için Hunt' un onbir ilkesi (Aktan, 1999: 15).

Organizasyonel Değişim İçin Deming' in Ondört İlkesi :

1. Organizasyonun amaçlarını belirlemek.
2. Yeni yönetim felsefesini benimsek.
3. Organizasyonun muayenelere olan bağımlılığını azaltmak.
4. Organizasyonu fiyat etiketleri ile değerlendirmeyi bırakmak.
5. Sürekli gelişmeyi sağlamak.
6. İş başında eğitimi sağlamak.
7. Organizasyonda çalışanlar üzerindeki korkuya son vermek.
8. Departmanlar arasındaki sınırları kaldırmak.
9. Sloganlara son vermek.

10. Organizasyonda sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldırmak.
11. Çalışanların iş yapmalarını engelleyecek uygulamaları ortadan kaldırmak.
12. Eğitim uygulamak.
13. Transformasyonu herkesin katılımı ile gerçekleştirmek.
(Deming, 1988 : 17).

Yönetimde Devrim İçin Peters' ın On İlkesi :

1. Pazarlama.
2. Uluslararası ticaret.
3. İmalat.
4. Satış ve hizmet.
5. Yenilik.
6. Çalışanlar.
7. Yapı.
8. Liderlik.
9. Yönetim Enformasyon Sistemleri.
10. Mali yönetim ve kontrol (Peters, 1988: 42).

Daima Başarılı Organizasyon Olarak Kalmak İçin Crosby' nin Önerdiği

İlkeler :

1. Çalışanların başlangıçta işi doğru yapmalarını sağlamak.
2. Organizasyonda büyümenin gelişmesini sağlamak
3. Tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlamak
4. Organizasyonda değişimin gerçekleştirilmesini sağlamak
5. Çalışanlar arasındaki iletişimi sağlamak
(Crosby, 1988: 157).

Organizasyonların Başarıya Ulaşabilmesinde Ouchi'nın Z Teorisindeki Adımlar:

Adım 1: Z organizasyonun yapısını ve rolünü kavramak. Z organizasyonunda temel yapı çalışanların ön plana alınması ve dürüstlüktür. Z organizasyonunda insan değerlidir.

Adım 2: Organizasyonun felsefesini belirlemek ve gözden geçirmek.

Adım 3: Benimsenen ve ulaşılmaması istenen yönetim felsefesini belirlemek ve organizasyon liderinin bu felsefeyi gerçekleştirmesini sağlamak.

Adım 4: Organizasyonda yeni yönetim felsefesini kurumsallaştırmak için organizasyonda yapıyı oluşturmak.

Adım 5: Çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmek.

Adım 6: Uygulanan yönetim felsefesini ve bu felsefeyi uygulayan yönetimi kontrol etmek ve gözden geçirmek.

Adım 7: Sendikalarla işbirliğini geliştirmek.

Adım 8: İstihdam konusunda istikrarlı kararlar almak ve uygulamak

Adım 9: Organizasyonda uzun dönemi esas almak ve tedrici bir şekilde organizasyonun gelişimini ve ilerlemesini sağlamak.

Adım 10: Organizasyonda çalışanların daha verimli olmaları ve çalışma heyecanlarını muhafaza edebilmeleri için mesleki kariyerlerindeki gelişimi sağlamak ve genişletmek.

Adım 11: Organizasyonda değişimi üst yönetimden başlatmak. Teori Z, geleneksel yaklaşımın aksine organizasyonda yeniden yapılanmanın üst yönetimden başlanarak gerçekleştirilmesini savunur.

Adım 12: Organizasyonda çeşitli departmanlarda çalışanların görüş ve önerilerinden istifade etmek ve onların yönetimde karar alma sürecine katılmalarını sağlamak

Adım 13: Organizasyonda tüm seviyede çalışanların bütünleşmelerini sağlamak.

(Aktan, 1999: 35).

Yeni Yönetim Modeline Geçiş İçin Altı Aşama :

1. Değişim için kararlı olmak.
2. Organizasyonda sistemi değerlendirmek.
3. Tüketicilere dayalı sistemi kurumsallaştırmak.
4. Yeni yönetim modelini kurumsallaştırmak.
5. İnsan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek.
6. Organizasyonda sürekli gelişmeyi sürdürmek.

(Aktan, 1999: 38).

Organizasyonlarda Sürekli Gelişme İçin Hunt'un Onbir İlkesi :

1. Organizasyonun nereye ulaşmak istediği konusunda istikrarlı ve tutarlı bir vizyonun bulunması.
2. Kalite konusundaki kararlılık.
3. Müşteri karar ve tercihlerine önem verme ve müşterilerin organizasyon faaliyetlerine katılımının sağlanması.
4. Organizasyonda sadece sonuçlar üzerinde değil süreçler üzerinde de durulması.
5. Organizasyonun dinamik süreçleri zaman içerisinde garanti altına alacak sürekli gelişmenin amaçlanması.
6. Organizasyonda herhangi bir sistemin parçalarını değil, sistemin bütününi geliştirecek sistem-merkezli yönetimin uygulanması.
7. Organizasyonda gelişme sürecinde etkinliği artıracak bilgiye yatırımda bulunma.
8. Organizasyonda enerji sağlayacak grup çalışmalarına önem verilmesi.
9. İnsan kaynaklarına değer verilmesi.
10. Organizasyonda sürekli gelişme çabalarına herkesin katılımının sağlanması.
11. Organizasyonda sürekli gelişme çabalarında karşılaşılabilecek tüm güçlüklerle mücadelede kararlı olunması (Aktan, 1999: 42).

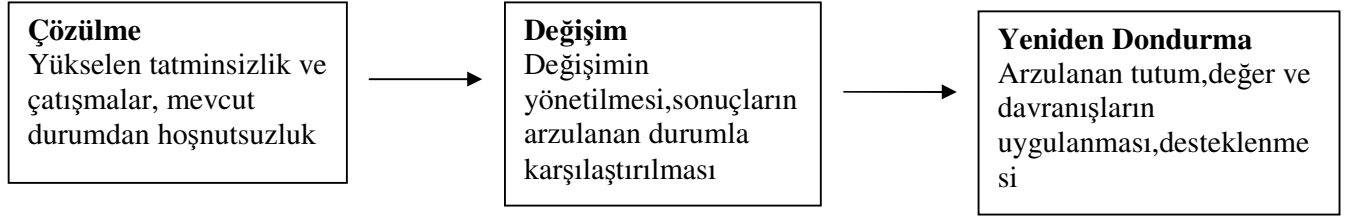
2.2. DEĞİŞİM SÜRECİ MODELLERİ

Değişim süreci modelleri başlıca 3 çeşittir. Bunlar; Lewin' in üç aşamalı modeli, faaliyet araştırması modeli ve planlı değişim süreci modelidir. Bu modellere kısaca aşağıda değinilmiştir.

2.2.1. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

Kullanılan değişim modellerinden hemen hemen tamamı Kurt Lewin'in geliştirdiği model üzerine kurulmuştur.

şekil 3 'de Lewin'in üç aşamalı modeli görölmektedir.



şekil 3. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci

Kaynak: Holt David H, "Management; Principles And Practices", United States of America, **Prentice-Hall Inc.**, 198. S.62

Lewin' in değişim modeli şekil 3 ' de de göröldüğü gibi üç aşamadan oluşmaktadır.

Bunlar;

1. Çözölme (Değişim İçin Motivasyon Sağlama Aşaması)
 2. Değişim (Yeni Tutum ve Davranışların Geliştirilmesi Aşaması)
 3. Yeniden dondurma (Değişimde İstikrar Sağlama) aşamalarıdır.
- (Erdoğan, 2002: 33).

1. Çözölme (Değişim İçin Motivasyon Sağlama) :

Çözölme süreci bireyin mevcut davranış ve tutumlarını terk etmede motive olmasını sağlamaktır. Bu aşamada mevcut denge durumunun değiştirilmesi üç şekilde

olabilmektedir. İlki zorlayıcı güçleri artırmak, ikincisi sınırlayıcı güçleri azaltmak, üçüncüsü ise ilk ikisini birleştirmektir (Erdoğan, 2002: 33).

Bu aşama içinde bulunulan durumun durağanlığını yitirmesi, yeni bilgilerden, yeni tutumlardan, yeni alışkanlıklardan haberdar olmayı içeren çözülme aşamasıdır. Değişimin oluşması için, halihazır durağan dengenin, yine halihazır davranış ve tutumların desteğiyle değişimden önce başkalaşması zorunludur. Bu kavram, toplumsal yaşamdaki görülen koşulların değişimine karşın toplumsal olayların düzenliliğini açıklamaya çalışır. Temelde yaklaşık durağan denge kavramı, iki noktayı öngörür (Erdoğan, 2002: 33).

Bunlardan biri, grubun ve bireyin durumudur. Belirli bir zamanda göz önüne alınan boyuta ilişkin eşit ve ters yöndeki güçlerin varlığının sonucudur. Örneğin üretim düzeyini düşürmeye yönelik güçler veya üretim düzeyini yükseltmeye yönelik güçler gibi. Karşıt güçlerin boyutu, göz önüne alınan boyut üzerinde, grup veya bireyin gerilim derecesini ölçme anlamına gelir (Erdoğan, 2002: 35).

İkincisi, belirli bir grup için, belirli bir zamanda, denge durumunun çevresinde yer alan bir güçler alanının olmasıdır. Nitekim gruba uygulanan bu güçlerin bileşkesi, sürekli olarak denge düzeyine yöneltilmiştir. Bu bileşke, bu düzeyden uzaklaştıkça artar, denge düzeyinde sıfırlanır (Erdoğan, 2002: 38).

Bunlara dayanılarak şu yargı açıklanabilir. Sürekli denge değişimleri, yalnızca grupların güçler alanı değiştiği sürece ortaya çıkabilir. Bu yönde üç strateji akılcı görülmektedir. Birinci strateji, “itici güçler”in ortaya çıkışı, yani bir iş grubunda ücret artışı ve prim, kişiler arası rekabet (itici güçler) üretimi olumlu yönde etkilerken; kayıtsızlık, husumet ve makineleri dikkatsiz kullanma (sınırlayıcı güçler) üretimin artmasını engelleyen ikinci strateji olarak karşımıza çıkar. Üçüncüsü bu iki stratejiyi bir araya getiren stratejidir (Balcı, 1995 : 220).

Bu iki zıt gücün eşit olduğu noktada denge meydana gelerek üretim miktarını oluşturur.

Bu aşamada değişimi güdülendirmeye önem verilir. Bunun dayandığı varsayım ise, davranışı, inançları, tutumları ve değerleri belirleyen değişim amacının dayandığı esas, öz görüntü anlayışıdır. Öz görüntünün karşılıklı bağımlılığı nedeniyle durumun tanımı ve öteki durumların görüntüsü, buzların çözülmesi süreci bu konumdaki üç durumun her birinde görülen doğrulama veya doğrulamama eksikliği ile başlar. Değişimin amacı, bilgiye yönelik olmak ve onunla karşılaştırılmaktır (Balcı, 1995 : 220).

Yine bu aşamada birey ya da örgüt kendi durumuna ilişkin kuşkular, tedirginlikler duymaya başlar. Yani kişinin bu doğrulama veya doğrulamamaya karşı gösterdiği tepki süreci önde gelmektedir. Bu tepkiyle anlatılmak istenen bu bilginin veya kaynağının kabul edilmemesi değil, kişinin kendi kendisinde yetersizlik veya yanılma duygusuna kapılmasıdır. Bu yetersizliğin anlamı, arzulanan öz görüntüyü haklı çıkaracak bir yaşam eksikliği göz önüne alınarak anlaşılabilir. Ayrıca değişime konu olanlarda, değişim bunalım yaratır. Çünkü beraberinde bilinmezlik özelliği getirir. Bu nedenle kişi değişimin, istemediği veya taşımakta zorluk çekeceği bazı sonuçlar yaratacağını düşünür. Bu endişeleri giderecek olan da değişim uzmanıdır (Balcı, 1995 : 220).

Tablo 2 ' de bir işletmedeki güç analizine göre bir işletmenin değişme eğilimi görülmektedir. Buna göre tablo da bir işletmede kültürel değişimi zorlayan güçler ve kültürel değişimi sınırlayan güçler görülmektedir.

Tablo 2. Güç Analizi Modeline Göre Bir İşletmenin Değişme Eğilimi

Kültürel Değişimi Zorlayan Güçler	Kültürel Değişimi Sınırlayan Güçler
Tepede Değişim	Kariyer Temelli organizasyon
Güçlü Dışsal Etkiler	Işık İşgücü
Geleceği Görme	Dönüşüm Hızı
Güçlü Lider	Başarı
Değişim İhtiyacının Kabulü	Durağan Çevre
Dışsal Odak	Açık Olmayan Başarı Kriterleri
Kriz ya da Fırsat	Otorite Eksikliği

Kaynak: Williams Alan , Dobson Paul , Mike Walter, “Changing Culture”, 2 nd Ed. UK, **İnstitute Of Personel Management**, s.106, 1993.

Değişim sürecinin ilk aşamasında bireyler mevcut tutum ve davranışların terk edilmesine ikna edilmelidir. Huzursuzluk ve çatışmalar arttığı zaman bireyler kendileri de eksik yöntemleri terk ederek yeni alternatiflerin arayışlarına yönebilirler (Balcı, 1995 : 225).

İlk aşamada mevcut tutum ve davranışların geçerli olmadığı kabul edilmelidir. Yani birey mevcut tutum ve davranışları ile arzuladığı sonuçlara ulaşamayacağını istenmeyen durumlarla karşılaşabileceğini anlamalıdır. Bu kabul süreci değişim uygulamasına geçilmede ilk sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey bilgilendirilerek mevcut tutum ve davranışlarının geçerli olmadığını kabulü sağlanmalıdır (Balcı, 1995 : 225).

Bu kabul, değişim için motivasyon sağlamada yeterli endişeyi oluşturmamalıdır. Eğer yeterli ölçüde kabul sağlanamazsa birey mevcut durumu reddedebilir ya da kaçınabilir. Birey kendisi için önem ifade eden bir değere ulaşamadığını fark ederse, tehlikede olduğunu hissederse ya da bir takım ödüllere ulaşamadığını düşünürse tutum

ve davranışlarını değiştirmesi gerektiğinin kabulü değişim s¼recinde gerçek bir motivat¼r olacaktır. Buna rağmen birey değişim uygulamasının sorunlarından kurtulmak için savunmaya geçebilir (Balcı, 1995 : 225).

Sonraki aşama psikolojik g¼ven sağlamaktır. Bunun için değişim karşısındaki engelleri kaldırmak ve geçmiş başarısızlıkları unutturmak gereklidir. Birey ¼zerinde ne kadar baskı olursa olsun kendisini g¼vende hissetmeden eski y¼ntemleri bırakıp yeni y¼ntemler ¼ğrenmenin belirsizliğine giremez (Balcı, 1995 : 225).

Bu aşamada çalışan motivasyonu istenilen seviyeye getirilmektedir. Motivasyonun artması çalışan memnuniyetini artırmakta bunun sonucunda da m¼řteri memnuniyeti artmaktadır. M¼řteri memnuniyetinin artması sadık m¼řteriler oluşmasına yol açarak işletmelerde karlılığı artırmaktadır.

2. Değişim (Yeni Tutum ve Davranışlar Geliştirmek) :

Değişim aşamasında değişim planlı ve bilinçli bir s¼re olarak işlemeye başlar, yeni tutum ve davranışlar geliştirilir, ilk aşamada varolan huzursuzluklar öz¼lmeye çalışılır (Sabuncuoğlu ve T¼z, 1995 : 230).

Bu aşamada değişim için motivasyon sağlama bireyi yeni fikirlere açık hale getirir. Değişim s¼reci iki şekilde işleyebilir. İlki bireyin işlemlere bir başka kişinin bakış açısı ile bakmasını sağlamaktır. Yeni bir g¼r¼ř, kavram ya da y¼ntemi ¼ğrenmenin en iyi yollarından biri bir başka kişiyi çalışırken izlemek ve onun tutum ve davranışlarını bir model olarak ele almaktır. İzleyerek ¼ğrenme sınırlı bir ¼ğrenmeyi kapsasa da kişi bir bilgi kaynağına odaklanmaktadır (T¼zel, 1999: 136).

Diğer bir y¼ntem çevreyi izleyerek belirli bir problem hakkında farklı kaynaklardan bilgi toplamaktır. Bu işlem zahmetlidir ancak değişim için daha geçerlidir (Olu, 1963 : 7).

Değişim s¼reci yeni fikirler ve öz¼m yolları araştırılarak bir yenilik şeklinde uygulanabileceği gibi, değişiklik, benzer koşullarda değişimi başarı ile gerçekleştiren işletmeler taklit edilerek de gerçekleştirilebilir. Yenilik karar verme, problem çözme

sürecinin kapsar ve yaratıcılık gerektirir. Tablo 3 değişim süreci aşamasında yaratıcı birey ve yaratıcı organizasyonların karakteristik özelliklerini göstermektedir (Tüzel, 1999: 136).

Tablo 3. Yaratıcı Birey ve Organizasyonların Karakteristikleri

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Organizasyon / Departman
1. Açık fikirlilik	1. Açık haberleşme kanalları, harici kaynaklarla etkileşim beyin fırtınası, nominal grup teknikleri
1. Orijinallik	2. Farklılığa izin vermek, takımlar oluşturma
2. Bağımsızlık	3. Merkezkaçlık, hatalara anlayış gösterme, risk alma
3. Merak	4. Problemleri seçme ve takibe izin verme, fikirleri tartışmada özgürlük
4. Israrcılık	5. Yaratıcılığa kaynak ayırma, yeniliği teşvik eden ödül sistemleri

Kaynak: Daft Richard L, ‘ Management, Second Edition’, **The Dyrden Press**, s. 130, United States Of America, 1991.

Değiştirme denilince, araştırma, yeni algılara, tutumlara ve davranışlara ulaşmak amacıyla bilgiyi kullanma süreçleri anlaşılmalıdır. Burada amaç, yeni bilgilere dayanan yeni karşılıkları geliştirmektir. Bunun temeli, bilgisel yeniden tanımlamada yatar. Bilgisel yeniden tanımlama, yeni karşılıkları önerme veya tutumu değiştirme sorunudur (Tokat, 1996, s. 110).

Bu savı ortaya koyarken, önerme veya değişim durumu fiziksel gerçeklerle çelişen toplumsal gerçeklik, yönlendirilen durumlarla sınırlandırılmış olmaktadır. Başka deyişle yalnızca başkalarının inanç ve tutumlarıyla geçerliliği yargılayan durumlar ele alınmaktadır. Kişi burada bilgi kaynaklarına, ki bunlar öteki kişilerdir, özen göstermelidir. Eğer ötekiler doğrulayıcı bilgiyi bulmada yetersiz kalsalar bile kişi onlarla karşılıklı ilişkilerini sürdürmek zorundadır. Bu zorunluluk iş gereğidir (Tokat, 1996, s. 110).

Burada kişi, bazı şeylerin yanlış olduğunu ve bir tür değişimin kendisinden istendiğini bilir. Ne var ki, kendiliğinden hangisinin yanlış olduğunu ve durumu nasıl düzelterceğini bilmeyebilir. Bunları saptamak için, ilk kez, kendisine, başkalarına ve duruma verdiği tanıma ilişkin varsayımları ve inançları yeniden gözden geçirmek zorundadır. Bu aşama içinde bulunulan duruma ilişkin kuşku ve tedirginlikleri gidermek için eyleme geçme aşamasıdır. Bu aşamada birey ya da örgüt yeni bir durum özlemine duyarak kendinde bir takım değişiklikler yapmaya başlar (Tokat, 1996, s. 110).

Burada atılacak ilk adım, durumunu bilgisel olarak yeniden tanımlama süreci aracılığıyla varsayımlar ve inançlar yönünden çeşitli seçenekleri ortaya koymaktır. Bu süreçte, anlam bilimsel açıdan yeniden tanımlamalar, algılamaların yayımı ve yeni değerlendirme ve yargılamalara ilişkin tek biçimleri saptamak önde gelen işler arasındadır. Kişi kendisine, başkalarına ve durumuna ilişkin bilgileri yeniden tanımlar. Bu bilgilerin kaynakları ya tek ya da çoktur. Tek kaynaklı durumda, özdeşleştirme, çok kaynaklı yönde ise durgunlaştırma süreci söz konusu olmaktadır (Tokat, 1996, s. 110).

3. Yeniden Dondurma (Değişimde İstikrar Sağlama) :

Üçüncü aşama eylemsel olarak yerine getirilen değişikliklerin dondurulma aşamasıdır. Bu aşamada, birey ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi özümser ve sistemine mal ederek ilke, kural, kalıp ve politikalar benimser ve değişimin kalıcılığını sağlamış olur. Kazanılan davranış şekillerinin iş görenin kişiliği ile bütünleşmesi bu

aşamayı oluşturur. Yeniden dondurma aşaması, davranışların benimsenme yoluyla öğrenilmesi durumunda daha kolay gerçekleşecektir (Balcı, 1995 : 283).

Birey için olduğu kadar, örgüt için de etkin bir değişimin gerçekleşebilmesi için bu üç aşamanın tam ve doğru olarak yaşanması gerekmektedir. Eğer, çözülme aşaması örgüt için doğal olarak yaşanılmaz ise, başka bir deyişle, değişim gereğini hissedecek bir ortam içinde bulunulmazsa, örneğin; çalışanların işleri ve işletme hakkındaki tutumları bilinmiyorsa, üretilen mal hakkında alıcı tepkilerine kapalı olunursa ya da bu geri bildirimler sağlansa bile göz ve kulak ardı edilebiliyorsa çözülme aşaması tam olarak yaşanmıyor demektir. Örgüt çözülmediği sürece de eyleme geçme gereğini duymayacak ve statükocu bir tutumda direnecektir (Balcı, 1995 : 283).

Çözülme aşamasının örgüt tarafından sağlıklı olarak yaşandığını varsayalım. Eğer bu çözülmeye hemen sonra eyleme geçilip yeni durumun hazırlıkları yapılmaz ise, sonuç değişme yerine çözülme olacaktır ki örgüt için en istenmeyen sonuçlardan biri de budur. Örgüt iç dengesini yitirmiş olacak ve işlevini yerine getiremeyecektir (Balcı, 1995 : 283).

Birinci ve ikinci değişim aşamasını sağlıklı geçiren bir örgüt, eğer yeni geliştirdiği durumu örgütün teknik yapı ve davranışsal alanlarına örgüt çapında yayamaz ve özümseyemez ise değişim havada kalacak ve olumlu sonuçlarını veremeyecektir. Başka bir deyişle, değişim başlamış ancak yerleşmemiş olacaktır (Balcı, 1995 : 283)

2.2.2. Faaliyet Araştırması Modeli :

Faaliyet araştırması modeli, sistematik olarak veri toplama ve bu verilerin işlenmesi sonucu uygun değişim faaliyetlerinin uygulanmasını içerir. Planlı değişimin yönetimi için bilimsel bir metod olması açısından önemlidir (Sağlam, 1979, s. 98).

Faaliyet araştırması modeli beş adımdan oluşmaktadır. Bunlar; teşhis, analiz, geri besleme, faaliyet ve değerlendirme aşamalarıdır.

Teşhis : Değişim ajanı, genellikle işletme dışı bir uzman, problemler, endişeler ve ihtiyaç duyulan değişimlerle ilgili işletme personelinden bilgi toplar. Faaliyet araştırmasında değişim ajanı, soru sorar, personelle mülakatlar düzenler, kayıtlar tutar ve personelinin endişelerini dinler.

Analiz : Teşhis aşamasında elde edilen veriler analiz edilir. Değişim ajanı bu verilerden yararlanarak problem kaynaklarını tespit eder, problemi parçalara ayırır ve mümkün faaliyetleri belirler.

Geri Besleme : Değişime dahil olacak kişiler problemin tanımlanma ve alternatif çözüm yollarının belirlenme sürecine katılmalıdırlar. Üçüncü adım ilk iki adımdan elde edilen verilerin değişime dahil olacak kişilerle paylaşılmasını kapsar. Personel, değişim ajanının yardımıyla problemin çözülmesi için faaliyet planlarını oluşturur.

Faaliyet : Personel ve değişim ajanı, belirlenen problemi çözmesi öngörülen faaliyet planlarını yürürlüğe koyar.

Değerlendirme : Değişim ajanı faaliyet planlarının etkinliğini değerlendirir. Toplanan veriler yardımıyla sonraki değişimler de karşılaştırılıp değerlendirilebilir (Sağlam, 1979, s. 98).

Faaliyet araştırması modelinin, organizasyona en az iki önemli faydası bulunmaktadır. Bunlardan ilki faaliyet araştırması modelinin problem odaklı olmasıdır, problemin türü değişimin türünü de belirler. Böylece pek çok gereksiz değişim uygulamasının denenmesi engellenmiş olur. Aynı zamanda çözüm odaklıdır. Değişim ajanının tercih ettiği bir değişim uygulaması (örneğin esnek zamanlar uygulanması, takım kurma çalışmaları amaçlara göre yönetim programları) vardır. Değişim ajanı çözümüne uygun olabilecek problemleri belirler. Faaliyet araştırması modelinin ikinci

faydası personeli yoğun biçimde sürece dahil etmesidir. Böylece değişime karşı direnç azaltılmış olmaktadır (Erdoğan, 2002: 33).

2.2.3. Planlı Değişim Süreci Modeli

Lewin 'in modelini de içine alan planlı değişim süreci modeli altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla:

1. Değişim ihtiyacının belirlenmesi
 2. Teşhis ve değişimin planlanması
 3. Amaçların belirlenmesi
 4. Değişimden etkileneceklerin belirlenmesi
 5. Zorlayıcı ve sınırlayıcı güçlerin belirlenmesi
 6. En iyi müdahale tekniği için alternatiflerin değerlendirilmesidir
- (Erdoğan, 2002: 48).

1- Değişim İhtiyacının Belirlenmesi :

İşletmelerde değişim ihtiyacı bazen açıkça belli olmaktadır. Bazen de değişim ihtiyacı daha az belirgindir. Sadece görevini yerine getirmekle yetinen birinin yerine yeteneklerini geliştiren biri getirilebilir. Bazen işletmeler başarı ile faaliyet gösterdiklerini düşünürken değişen pazardaki bir takım işaretleri kaçırabilirler (Gül, 1995 : 88).

Bu aşamada hem çalışanlar hem de tepe yönetimi çevreyi, işletmeyi etkileyebilecek değişiklikleri gözlemlemelidirler. İşletmeler aynı zamanda müşteriler ve rakip işletmeleri de takip etmelidirler. Tepe yönetiminin anahtar rollerinden biri değişiklikleri takip ederek işletmelerin başarılı olmalarını sağlayacak uygulamalar geliştirmektir (Gül, 1995 : 88).

Değişim ihtiyacı mevcut durum ile arzulanan durumun karşılaştırılması sonucu belirlenebilir.

2- Teşhis ve Değişimin Planlanması :

Değişim ihtiyacı belirlendikten ve değişim kararı alındıktan sonra bir takım sorulara cevaplar bulunmalıdır. Bunlar:

- Hedeflerimiz neler?
- Değişimden etkilenecekler kimler?
- Değişimi zorlayan ve sınırlayan güçler neler?
- İmkanlar neler?
- Ne tür stratejiler uygulanacak?
- Ne tür yenilikler yapılacak?
- Başarı nasıl ölçülecek? sorularıdır

(Gül, 1995 : 88).

3- Amaçların Belirlenmesi :

Planlı değişimin genel amacı organizasyonun değişen koşulların üstesinden gelmesini sağlamak ve çalışanların yeteneklerini geliştirmektir. Değişim ajanının öncelikli görevi, arzulanan sonuçlara ulaşabilmek için nelerin değişmesi gerektiğini belirlemektir. Bunu yaparken öncelikli ve uzun dönem amaçları tespit etmek önemlidir (Erdoğan, 2002: 85).

Örneğin, bir üretim müdürünün üretimi arttırma ihtiyacı duyabilir. Bunun için, diğer seçenekleri değerlendirmeye katmadan yeni makineler almayı düşünebilir. Ancak üretimi arttırmak için vardiyalı çalışma yönteminin uygulanması da bir seçenektir, personeli ve makineleri değiştirmeden üretimi arttırmak için değişim mühendisliği uygulaması başka bir seçenektir. Kısa ve uzun dönem hedefler belirlendiğinde uygun alternatifi seçmek kolaylaşacaktır (Erdoğan, 2002: 85).

4- Değişimden Etkileneceklerin Belirlenmesi :

Değişim planlanırken değişimden etkilenebilecek tüm bireyler belirlenmelidir. Değişimden çalışanlar, yöneticiler, ortaklar ve müşteriler etkilenebilir. Örneğin

yönetim motivasyonu arttırmak için çalışanların ücretlerini yükseltmeyi düşünebilir, ancak ortaklar buna karlılığı azaltacağı nedeniyle karşı çıkabilirler. Ya da bir yönetici etkinliği arttırmak için bir kademeyi kaldırmak isteyebilir ancak bu değişiklik başka bir kademenin iş yükünü arttıracaktır (Uyargil, 1998: 156).

5- Zorlayıcı ve Sınırlayıcı Güçlerin Belirlenmesi :

Lewin değişikliğin karşılıklı güçlerin birbirlerini etkilemeleri sonucu ortaya çıkacağını belirtmiştir. Sosyal sistemde (birey, grup ya da organizasyon) bir değişikliğin gerçekleşmesi için denge durumunun bozulması gerekmektedir (Uyargil, 1998: 156).

Bu aşamada güç alanı analizi, değişim zorlayan ve sınırlayan güçleri analiz sürecidir. Zorlayıcı güçler mevcut durumu değiştirmek için zorlayan güçlerdir. Sınırlayıcı güç dengede ise herhangi bir değişiklik meydana gelmeyecektir. Değişikliğin ortaya çıkabilmesi için zorlayıcı güçlerin artması (yoğunluk ya da sayı olarak) veya sınırlayıcı güçlerin azalması gerekmektedir (Balcı, 1995 : 283).

6- En İyi Müdahale Tekniği İçin Alternatiflerin Değerlendirilmesi :

Bir durumun en iyi yol olduğuna karar vermek anahtar faktörleri analiz ederek mümkün olabilir. Anahtar faktörler, zaman, önem, direnç, pozisyon, yetenek, bilgi, gerekli kaynaklar ve mevcut verilerdir. Örneğin değişikliğin kısa zamanda gerçekleşmesi gerekiyorsa çok önemli değildir, direnç tahmin edilemez ve baskı en uygun yöntem olabilir. Ancak değişim önemli ise, direnç önceden tahmin edilebiliyorsa, değişimden etkilenecekler üst pozisyonlarda yer alıyorsa katılımın sağlanması daha uygun bir yöntem olacaktır. Değişim ajanı durumu anahtar faktörler açısından karşılaştırmalı ve uygun yöntemi belirlemelidir (Gül, 1995 : 92).

Sosyal, yapısal ve teknik değişiklikler değişim ajanının yardımıyla gerçekleştirilen müdahalelerdir. Müdahale, bireyi, grubu ya da organizasyonu kapsayan planlı bir süreçtir. Kimin neyi, nerede ve nasıl yapacağı belirlenmelidir (Gül, 1995 : 92).

2.3. BİR ORGANİZASYONDA DEĞİŞİMİN YÖNETİLMESİ

Değişimi yönetmek temelde üç sorunun yanıtını aramaktır. Bunlar:

- 1- Neyi değiştirmeliyiz?
- 2- Nasıl değiştirmeliyiz?
- 3- Neler değişebilir (Kontrolümüz dışında) ?

(Ilgaz ve Erşahin, 2004, 18).

Soruların yanıtları net olmalıdır? Neyi değiştirmeliyiz? Elde ettiğimiz, araştırdığımız ve sürekli izlediğimiz verileri değerlendirerek vizyonu gerçekleştirme yönünde değişim kararları almalıyız. Tablo 4 de değişimin yönetilmesinde sorulması gereken sorular ve bunlara verilmesi gereken cevaplar bulunmaktadır.

Tablo 4 . Değişimin Yönetilmesinde Sorulması Gereken Sorular

Sorular	Yanıtlar
Neyi Değiştirmeliyiz?	Vizyona Ulaşma
Nasıl Değiştirmeliyiz?	Sistemantik/Tanımlı
Neler Değişebilir?	Riskler

Kaynak: Ilgaz ve Erşahin, “ Değişim Yönetimi ve Uygulama Metodolojisi ”, **Arge Danışmalık Yayınları**, No : 06 , s. 18, Kasım 2004.

Nasıl değiştirmeliyiz? Tanımlanan roller ve hedefler doğrultusunda sistematik bakış açısı ile değişimi yönetmeliyiz.

Neler değişebilir? Değişim aşamasında kontrollü ve kontrolsüz etkileri?riskleri öngörerek önlem almalıyız.

Bu üç net yanıt değişimin bel kemiğini oluşturan iletişim adımının tutarlı, dengeli ve herkes tarafından kolay anlaşılır şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Değişim

ihtiyacını vizyonla ilişkilendirerek, sistematik bir yapıda yöneterek ve riskleri başlangıçta tanımlayarak iletişimin stratejisini oluşturmak değişime inancı ve güvenini olumlu yönde etkileyecektir (Ilgaz ve Erşahin, 2004, 18).

Bir işyerinde değişimin yaşanacağını çeşitli sinyalleri vardır. Bunlar:

- **Birleşme, satın alma ya da iş kolundan çıkma:** Birleşme ve satın almalar organizasyonun büyüyeceği anlamına gelmektedir. İş kolundan çıkmalar, kaynakların farklı yönlere yönlendirileceği ya da organizasyonun belirli yönlere yöneleceğinin göstergesidir. Bu tür yeniden yapılanma değişimleri aynı fonksiyonu gerçekleştiren birden fazla bölümün olması ve sonuçta önemli sayıda çalışanın işten çıkartılması ile sonuçlanmaktadır. Şekil 4 de bir işletmedeki değişimin karar aşamaları görülmektedir.



Şekil 4 . Bir İşletmedeki Değişimin Karar Aşamaları

Kaynak: Ilgaz Pınar ve Erşahin Burak, “Değişim Yönetimi ve Uygulama Metodolojisi ‘’, **Arge Danışmanlık Yayınları**, No: 06 , s .18, Kasım 2004.

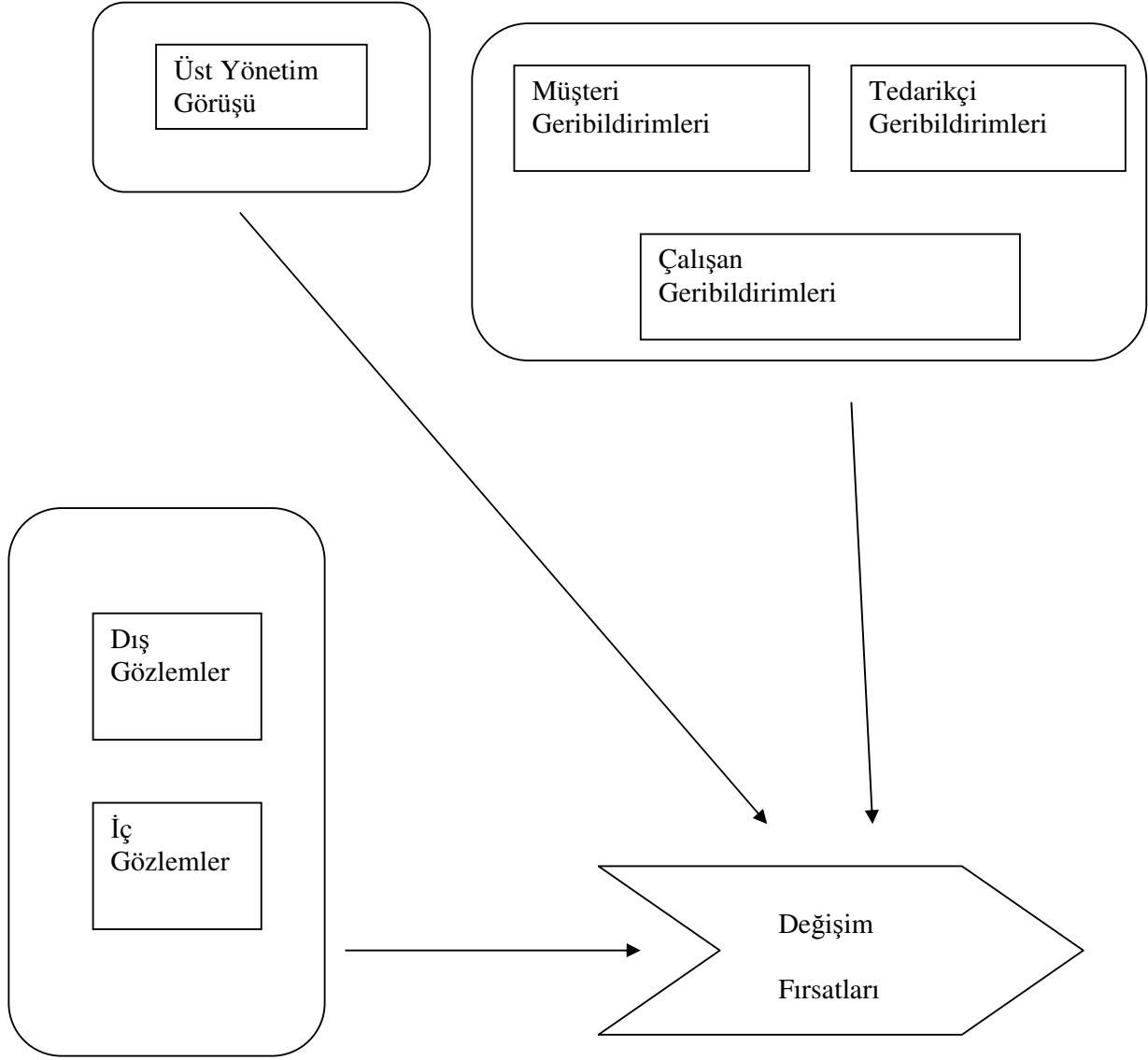
- **Yeni ürün veya servisin lansmanı:** Yeni müşteriler, yeni pazarlar ve yeni rakipler anlamına gelmektedir. Adaptasyon ve öğrenme bu gibi durumlar için önemlidir.
- **Yeni bir lider:** Yeni bir liderin gelmesi ile değişim beklenmelidir. Yeni liderin gelişi ile birlikte mevcut iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması veya değiştirilmesi olasıdır. Yeni lider genellikle üst yönetim içinde değişim anlamına gelmektedir.

- **Yeni bir teknoloji:** Teknoloji tüm iş dünyasını şekillendirmektedir. Bilgi teknolojileri de sadece nasıl çalıştığımızı değil, nerede ve ne zaman çalıştığımızı da etkilemektedir (Ilgaz ve Erşahin, 2004, 18).

Yeni teknolojinin işletmeler de kullanılmasıyla satışlar artmakta dolayısıyla karlılıkta artmaktadır.

Değişimi yönetebilmek için sistematik şekilde değişim sinyallerinin algılanması ve gerekli adımların atılması gereklidir

Değişim fırsatlarının sistematik olarak belirlenmesi, üç boyuttan elde edilecek bilgiler ile mümkündür. Şekil 5' te Değişim fırsatlarının belirlenmesi için gerekli bilgi kaynakları görülmektedir. Bunlar üst yönetimin görüşleri, müşteri geribildirimleri, tedarikçi geribildirimleri, çalışan geribildirimleri, dış gözlemler ve iç gözlemlerdir. Bu bilgi kaynakları aşağıda kısaca açıklanmıştır.



Şekil 5 . Değişim Fırsatlarının Belirlenmesi İçin Gerekli Bilgi Kaynakları

Kaynak: Wiiliam W. Lee – Karl J. Kraye, “Organizing Change : An Inclusive , Systemic Approach to Maintain Productivitiy and Achieve Results ‘, **E- Book**, s. 25, June 2003.

Dış Gözlemler: Değişimin temel amacı, dış çevredeki değişimlerle başa çıkabilme yeteneğini gösterecek şekilde kurum kaynaklarını düzenlemektir. Bunun için iç dünyada nelerin değiştiğini sürekli olarak izlemek ve bilmek gereklidir. Dış dünyadaki değişikliklere çok geç olmadan ve hala yanıt verebilecek kısa süre varken karşılık vermek gereklidir. Dış dünyadaki değişimin farkına varmak için dış gelişmeler erken uyarı sistemi kurulmalıdır (Lee & Kraye, 2003, 25).

Dış gözlemlerin amacı, şirketin faaliyet alanına ve iş yapma yöntemlerine, doğrudan veya dolaylı olarak etkisi olan kritik (dış) göstergelerin konularının belirlenmesidir. Teknolojik değişimler, değişen müşteri ihtiyaçları, insan kaynakları trendleri, değişen tedarikçi yaklaşımları, ülke ve dünya ekonomisindeki değişimler, uluslar arası ilişkilerdeki değişimler gibi konular izlenmesi gereken konulardan bazılarıdır. Tablo 5 'te dış gözlemler için gerekli başlıca veriler görülmektedir.(Lee & Kraye, 2003, 25).

Tablo 5 . Dış Gözlemler İçin Gerekli Veriler

Dış Gözlemler
Pazar Verileri
Rakiplerin Verileri
Müşterilerin Verileri
Makroekonomik Değerler
Teknoloji Alanında Gelişim Verileri
İK Alanında Gelişim Verileri

Kaynak: Wiiliam W. Lee – Karl J. Kraye, “Organizing Change : An Inclusive , Systemic Approach to Maintain Productivity and Achieve Results “, **E- Book**, s. 26, June 2003.

İç Gözlemler: Dış gelişmeler kadar iç değişimlerde kurum kaynaklarının düzenlemesi için önemlidir. İş sonuçları, müşteriler ile ilgili göstergeler, kritik süreçlerin performansları ve kurumun insan ve teknoloji kaynaklarının gelişimi iç izleme için

denge ve etkin bir yapıyı oluşturur. Birbirleri arasında sebep-sonuç ilişkisi düzenli olan bu bakış açısı ile hangi alanlarda değişimin gerçekleştiği veya değişimin gereğinin ortaya çıktığını gözlemlemek mümkün olacaktır. Tablo 6 ' da iç gözlemler için gerekli başlıca veriler bulunmaktadır (Lee & Kraye, 2003, 25).

Tablo 6 . İç Gözlemler İçin Gerekli Veriler

İç Gözlemler
Finansal Göstergeler
Büyüme
Karlılık
Sermaye Getirisi
...
Müşteri Göstergeleri
Müşteri Memnuniyeti
Yeni Müşteri Oranı
Pazar Payı
...
Kritik Süreç Göstergeleri
Sipariş Sevkiyat Performansı
...
Gelişim Göstergeleri

Kaynak: William W. Lee – Karl J. Kraye, “Organizing Change : An Inclusive , Systemic Approach to Maintain Productivity and Achieve Results”, **E- Book**, s. 27, June 2003.

İç ve dış gözlemlerin kapsamı ve sürekliliği önemlidir. Gözlemlerde elde edilecek çok çeşitli verinin kurum yararına, kurum vizyonu doğrultusunda doğru şekilde yorumlanması çok önemlidir. Değişim rüzgarlarında savrulmamak , veri yoğunluğunda karar verebilmek için izlenecek verilerin doğru tanımlanması gerekmektedir

(Lee & Kraye, 2003, 27).

Paydaşların Geribildirimleri

Müşterilerin Geribildirimleri: Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için ürün ve hizmetleri müşteri beklentileri/eğilimleri doğrultusunda yapılandırılmaları şarttır. Bu nedenle kurumlar, dış müşterilerinin kendilerinden beklentilerini, memnuniyetlerini ölçerlerken, değiştirilmesini istediklerini özelliklerini de ölçmelidirler

(Lawson & Prince, 2003 , 83).

Farklı müşteri segmentleri ile focus grup çalışmaları, saha teşkilatının müşteri ziyaret raporları ve sistematik olarak yapılan müşteri memnuniyet anketleri kurumun özellikle ürün ve hizmetlerindeki değişim gerekçelerini gerçekçi olarak ortaya çıkartacak araçlardır (Lawson & Prince, 2003 , 83).

Tedarikçilerin Geribildirimleri: Kurumların tedarikçilerle olan ilişkilerini sağlıklı şekilde sürdürebilmeleri ihtiyaç duyduğu şekillerde değişmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, birden fazla kuruma hizmet ettikleri için farklı uygulamaları gözleme ve karşılaştırma yapma olanağına sahip olan tedarikçiler, rekabette geri kalınmaması için gerekli değişimler hakkında görüş bildirebilirler

(Lawson & Prince, 2003 , 84).

Çalışan Geribildirimleri: Kurumların ihtiyaç duyduğu değişimlerin büyük bir bölümü, kurum içinde, çalışanlar tarafından bilinmekte yada hissedilmektedir. Çalışanların görüşlerinin toplanması önceliklendirme anlamında da fayda sağlayacaktır. Genel tarafından belirtilen değişim ihtiyaçları kadar, uç görüşlerde gelecek için önemli değişim ihtiyaçlarını ortaya çıkaracaktır

(Lawson & Prince, 2003 , 87).

Üst Yönetim Görüşü

Üst yönetimler, şirketin rekabette geri düşmemesi ve verimliliğini artırması için gerekli olan değişim ihtiyaçlarını, sektörü, rakipleri ve diğer dış gelişmeleri izleyerek ortaya koyarlar. Yönetimler şirket stratejilerini belirlerken bu stratejileri uygulayabilmek için gerekli olan değişimleri de belirlerler

(Lawson & Prince, 2003 , 92).

Mevcut durumda değişim fırsatlarının büyük bölümünün ‘ Üst Yönetim Görüşü’ ve ‘ Geribildirimlerden ‘ kaynaklanması beklenmelidir. Ancak zaman içinde değişim fırsatlarının büyük bölümü ‘ Gözlem Sistematığı ‘ (Dış ve İç Gözlemler) ile belirlenecektir (Lawson & Prince, 2003 , 103).

Değişim Kararının Verilmesi

Değişime karar verilmesi, değişimin olası etkilerine bağlıdır. Yönetimin farklı değişim alternatifleri arasından seçim yapabilmesi için karar verme matrisi oluşturulmalıdır. Puanlama sonucunda değişim konuları, etkilerine göre önceliklendirilerek, değişim sürecine sokulmalıdır (Ilgaz ve Erşahin, 2004, 26).

Karar matrisinde benzer ağırlıklara sahip üç boyut vardır. Bunlar değişimin getirisi, değişimin etkisi ve uygulama aşamalarıdır.

- **Değişimin Getirisi:** Değişimi gerçekleştirme sonucunda finansal yada yeni fırsatlar anlamında elde edilecek kazancın büyüklüğü,
- **Değişimin Etkisi:** Değişimin kurum içinde etkilediği kitlenin büyüklüğü ve iş sonuçlarına etkisi.
- **Uygulama:** Değişimi uygulamanın zorluğu ve uygulamak için gerekli kaynak ihtiyacının boyutu

(Ilgaz ve Erşahin, 2004, 26).

Tablo 7 . Değişim İçin Kullanılan Karar Matrisi

		1	2	2	4	5
Getiri	Projenin NVP' si ne kadardır? Net satış gelirine oranı % ?	<00001	<0001	<001	<01	>01
	Değişimin müşterilere katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin kurumun uluslar arası rekabet gücüne katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin yaratacağı fırsatlar?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Etki	Çalışanların gelişimine katkısı?	Çok Düşük	Düşük	Normal	Yüksek	Çok Yüksek
	İş sonuçlarına etkisi nasıldır?	Etkisiz	-	Dolaylı	-	Doğrudan
	İş sonuçlarına ne kadar sürede etki edecektir?	Çok Uzun	Uzun	Orta	Kısa	Çok Kısa
	Çalışanların % kaçını değişimden etkilenecektir?	%0 – 10	%11 – 30	%31 - 70	%71- 90	%100 - 91
	Değişimin şirket vizyonuna katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin şirket değerleri ile uyumu?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin iştiraklere ihraç edilebilme potansiyeli?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Uygulama	Projeye duyulan ihtiyaç ne kadar acildir?	Hiç Acil Değil	Acil Değil	Normal	Acil
Değişim için gerekli dış kaynak ihtiyacı?		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Değişimi gerçekleştirmenin zorluğu nedir?		İmkansız	Çok Zor	Zor	Kolay	Çok Kolay
Değişimin başarı şansı nedir?		Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Değişimi gerçekleştirmek ne kadar zaman alır?		2 Yıl	1 Yıl	6 Ay	3 Ay	1Ay
Değişim için gerekli iç kaynak ihtiyacı?		Çok Yüksek	Yüksek	Normal	Az	Çok Az
Değişimin içerdiği riskler?		Çok Yüksek	Yüksek	Normal	Az	Çok Az
Karar Verme Matrisi						

Kaynak: Emil Lawson and Colin Prince , ‘‘The Psychology of Change Management’’,**McKinsey Quarterly** , s. 33, June 2003.

Değişimin Gerçekleştirilmesi

Değişim 7 adımda, 7 paydaş grubu tarafından gerçekleştirilecektir. Tüm adımlarda her paydaş grubunun farklı görev ve sorumlulukları vardır.

Paydaşlar

- **Üst Yönetim:** Kaynaklar ile değişim sürecini başlatan ve destek olan üst düzey yöneticiler,
 - **Liderler:** Çalışanların idaresinden sorumlu olan yöneticiler,
 - **Değişim Yöneticisi:** Değişim yönetimi sürecini ve değişim yönlendirme komitesini idare edecek kişi,
 - **Performans Analisti:** Organizasyonun eğitim, yetkinlik gelişiminden ve performans yönetiminden sorumlu olan üyeleri,
 - **İnsan Kaynakları:** Organizasyonun; çalışan kolu ile ilgilenen üyeleri,
 - **Çalışanlar:** Organizasyon içinde değişimden etkilenecek olan çalışanlar,
 - **Bilgi Sistemleri:** Organizasyonun; bilgi alt yapısından sorumlu olan üyeleridir
- (Lawson & Prince, 2003 , 93).

Paydaşların görev dağılımları şu şekildedir;

Üst Yönetimin Görevleri

Planlama

- Değişim yöneticisini belirlemek
- Yetkilendirmek
- Gerekli finansal, insan kaynağını ayırmak
- Değişim isteğini kararlılıkla ifade etmek

- Proje tanıtım toplantısı yapmak

Ölçme

- Şirket vizyon ve hedeflerine dayalı başarılı değişim kriterlerini belirlemek

Analiz

- Bütçeyi onaylamak
- Değişim konusunu duyurmak

Tasarım

- Tasarım raporunu onaylamak

Geliştirme

- Gelişimin sağlanmasına yönelik olarak kaynakları harekete geçirmek

Uygulama

- Uygulamayı izlemek, değerlendirmek
- Değişim yöneticisi ve liderleri teşvik etmek, uygulamanın benimsenmesi aşamasında destek olmak

Değerlendirme

- Şirket içi kutlama toplantısı gerçekleştirmek
- Komite üyelerinin takdir edilmelerini sağlamak

(Lawson & Prince, 2003 , 95).

Liderlerin Görevleri

Planlama

- Komiteye aday önermek

Ölçme

- Çalışanlara çalışmasına katılması için gerekli zamanı sağlamak

Analiz

- Analiz ve görüşmeler yapmak

Tasarım

- Departmanlar arası değişime ve sistemin tasarımı için destek vermek

Geliştirme

- Sistemin geliştirilmesi için gerekli girdileri sağlamak
- Eğitim ve pilot çalışmalar için gerekli zamanı çalışanlara sağlamak

Uygulama

- Pilot ve gerçek boyutlu devreye alısta görev alanlara liderlik etmek
- Uygulamada yaşanan aksaklıkları, gelişim alanlarını komiteye aktarmak

Değerlendirme

- Yeni sistemi yönetmek
- (Lawson & Prince, 2003 , 98).

Değişim Yöneticisinin Görevleri

Planlama

- Tanıtım toplantısını hazırlamak
- Değişim komitesini organize etmek ve görevlendirmek
- Proje hedeflerini belirlemek, fayda-maliyet analizleri yapmak ve bütçe ile ilişkilendirmek

Ölçme

- Koordinasyonu sağlamak
- Üst yönetime destek olmak ve raporlama yapmak

Analiz

- Koordinasyonu sağlamak

Tasarım

- Bütçeyi kontrol etmek
- Değerlendirme planını hazırlamak
- Tasarım raporunu son haline getirmek

Geliştirme

- Koordinasyonu sağlamak

Uygulama

- Pilot uygulamayı kontrol etmek
- Gerçek boyutlu sistemi devreye alışı yönetmek

Değerlendirme

- Değerlendirme aşamasını koordine etmek
- Üst yönetimle sonuçları paylaşmak
- Değişimin sonuçlarını sürekli takip etmek

(Lawson & Prince, 2003 , 99).

Performans Analistinin Görevleri

Planlama

- Takım oluşturma konusunda eğitim vermek
- Bireysel ihtiyaçları belirlemek

Ölçme

- Ölçme araçlarının oluşumunu sağlamak
- Sonuçların toplanmasına, analizine ve yorumlanmasına destek vermek

Analiz

- Analiz araçlarının oluşturulmasına destek vermek
- Analiz verilerini incelemek
- Analiz raporunu yazmak

Tasarım

- Değişim performans göstergelerini yazmak
- Değerlendirme planını koordine etmek

Geliştirme

- Gelişim çalışmalarında eğitimler vermek
- Değişim için gerekli etkinlikleri elde etmeye yönelik eğitim stratejileri geliştirmek
- Eğitimi programlamak

Uygulama

- Uygulamaya alış aktivitelerini öğretmek

Değerlendirme

- Eğitim aşamasını öğretmek
- Değerlendirme araçlarını oluşturmak
- Değerlendirme verilerini analiz etmek ve raporunu yazmak

(Lawson & Prince, 2003 , 101).

İnsan Kaynaklarının Görevleri

Planlama

- Değişim komitesi adaylarını değerlendirmek
- Komiteye çalışanların takdir, tanınma, ödüllendirme ve gelişimlerini planlamak

Ölçme

- Ölçüm aşamasını izlemek

Analiz

- Analiz aşamasını izlemek
- İletişimine destek olmak

Tasarım

- Değişimden etkilenen grupların bölümler arası geçişini sağlamak

Geliştirme

- Kariyer basamaklarını tasarlamak

Uygulama

- Yeni uygulamanın sistemlerle uyumunu sağlamak
- Kurumun benimsenmesi için gerekli iletişim araçlarını aktif kullanmak

Değerlendirme

- Gelişim planlarını izlemek
- (Lawson & Prince, 2003 , 103).

Çalışanların Görevleri

Planlama

- Sorgulamalarla süreç ile ilgili tüm konuları ortaya çıkarmak

Ölçme

- Başarısının nasıl ölçüleceği girdisini sağlamak, değerlendirme stratejisine bilgi sağlamak

Analiz

- Analiz ve görüşmeler yapmak
- Analiz anketlerinin işlenmesini sağlamak

Tasarım

- Kullanıcıların gözünden değişim dizaynı için girdi sağlamak

Geliştirme

- Bireysel gelişim alanlarını belirlemek ve gelişim sağlamak
- Eğitimlere katılmak

Uygulama

- Yeni uygulamaları benimseyerek, yaptığı işe yansıtma,
- Öneri geliştirmek

Değerlendirme

- Öneri geliştirerek uygulamanın gelişmesine katkıda bulunma
- (Lawson & Prince, 2003 , 103).

Bilgi Sistemlerinin Görevleri

Planlama

- Yok

Ölçme

- Veri analizi araçlarını belirlemek, verilerin analiz edilmesine destek olmak

Analiz

- Teknolojik analiz yapmak

Tasarım

- Gerekli sistemlerin tasarımını yapmak

Geliştirme

- Seçilmiş sistemleri test etmek, hataları ortaya çıkarmak ,gerekli olması durumunda yeni sistemler tasarlamak

Uygulama

- İzlemek ve pilot ve gerçek boyutlu sistemi devreye alıŖta gerekli bakımları yapmak

Değerlendirme

- Sistemlerin problemsiz çalışmalarını sağlamak

(Lawson & Prince, 2003 , 101).

Adımlar

Planlama: Değişim ihtiyacını karşılayacak çalışmanın temel prensiplerinin ortaya konması, yöneticisinin belirlenmesi ve değişim yönlendirme komitesinin oluşturulması.

Ölçme: Değişime yönelik olarak komitenin mevcut durumu ve arzu edilen durumun belirlenmesi, mevcut durum ve hedeflenen durum arasındaki farkın ortaya çıkarılması.

Analiz: Mevcut durum ve arzu edilen durum arasındaki farkın nasıl kapatılacağını belirlenmesi.

Tasarım: Değişim hedefinin tanımlanması, değişimin sonuçlarının tanımlanması, kritik konuların belirlenmesi ve kritik konuların eğitimsel ve eğitim dışı hangi bileşenlerle karşılanacağını saptanması. Sistemler, insanlar ve araçlar olarak değişim için gerekli tüm unsurların hazırlanması.

Geliştirme: Değişim planının uygulamaya konulması

Uygulama: Değişimin etkisinin takip edilmesi ve ölçülmesi

Değerlendirme: Değişimin etkisinin takip edilmesi ve ölçülmesi

(Lawson & Prince, 2003 , 75).

Değişim Hakkında İletişim : Değişim projelerinde başarının en önemli güvencesi, net, anlaşılır mesajların verildiği iletişim programlarıdır. Kurumlar içinde kontrolsüz iletişim hızı çok yüksektir. Değişim projeleri, etki alanlarının çok farklı boyutlarda olduğu göz önüne alınarak riskli algılamalara neden olmaması için çok net mesajlarla duyurulmalıdır (Ilgaz ve Erşahin, 2004, 33).

Değişim projelerinde 'ilk duyum' da;

- Değişim ihtiyacının kurum vizyonu ile ilişkisi,
- Değişimden beklentiler ve kuruma sağlanacak faydalar,
- Değişim projesinin uygulama sistematığı,
- Proje çalışmalarındaki katılım düzeyi ve nedeni
- Öngörülen bazı riskler başlangıçta belirlenen politikalar dahilinde kurum içinde kontrollü şekilde verilmelidir

(Ilgaz ve Erşahin, 2004, 35).

İletişimin amacı, doğru bilgilendirme, değişime inancı sağlama, katılımı özendirme, gelişim ve fayda potansiyelini geliştirmektir. Bunu sağlamak için ilk duyum ile çelişmeyen, aynı mesajı, farklı kitlelere, farklı söylemlerle de olsa sık aralıklarla vermek gerekmektedir (Ilgaz ve Erşahin, 2004, 35).

Değişim projelerinde iletişim boyutu, stratejik yaklaşım ve zaman gerektirmektedir. Algılamaların ilk seferde beklenen düzeye gelmesi beklenemez. Kurum içi ve kurum dışı iletişim gereklilikleri ve sıklığı bu doğrultuda belirlenmelidir.

Değişim projelerinin kalıcılığını, güvenilirliğini, uygulanabilirliğini sağlamak için sadece iletişim yoluna beklenen algılama ve uygulamaya alma düzeyine gelinmesi beklenemez. Değişimin getirdiği farklılıkların sistemlere entegre edilmesi gerekmektedir.

İletişim planındaki kritik başarı faktörleri şunlardır:

- Açık ol.
- Geleceği net olarak tanımla.
- Doğru zamanlama çok önemli.
- Tüm taraflara mesajı ilet.
- İletişim ilk önce kurum içindeki taraflara, daha sonra dışındaki taraflara yapılmalı
- Çalışanların bağlılığı kritik başarı faktörüdür.
- Her mesajda önmeli konula vurgulanmalı.
- ‘ Herşey kontrol altında ‘ mesajını ilet.
- Pozitif ve geleceğe yönelik açıklamalar kullanmak belirsizliğe yönelik düşünce ve şüphelerin büyümesine engel olur.
- İletişimsizliğin de bir iletişim olduğu unutulmamalı – aradaki fark mesajı gönderenin mesajı kaybettiğidir: ‘ bizimle konuşmuyorlar’ yakın zamanda ‘bizimle ilgilenmiyorlar’ mesajına dönüşebilir.

- Bilgi dağıldıkça bozulabilir, bu nedenle doğru mesajın doğru kişilere ulaştığını garanti altına alma için s¼rekli geribildirim almak gerekir.
(Ilgaz ve Erşahin, 2004, 37).

İletişim değişimin ¼n¼ndeki engelleri ortadan kaldırma ve kurum k¼lt¼r¼nde değişimin hızla benimsetilmesini sağlayabilir. İletişimin kritik başarı fakt¼rlerinin ve iletişim y¼n¼n¼n doğru bir şeklide kullanımı çalışmalarda kataliz¼r rol¼ oynayacaktır (Ilgaz ve Erşahin, 2004, 40).

Değişimin ¼n¼ndeki engeller doğru iletişim ile kaldırılabilir.

İletişimde ilerlemenin motive edici g¼c¼n¼ unutmamak gerekir. İyi bir iletişim, değişimi besleyen ortama hayati bir boyut getirir. Bu geniş çapta bir organizasyondur. Y¼neticinin vazifesi bunun gerçekleştiğinden emin olmaktır. Bir y¼netici şunları yapmalıdır:

- Yeni fikirlerin, ¼r¼n yelpazesini geliştirme ve maliyetleri d¼ř¼rme konularındaki ¼nemi hakkında çalışanlarla konuşmak için fırsat kollamalıdır. Bu konuda misaller vermeli ve başarıyla uygulanan değişimler hakkında hikayeler anlatmalıdır.
- Ortaya atılmış olan fikirlerin neden kabul edildiğini veya daha ¼te araştırma ve gelişim için neden reddedildiğini açıklamalıdır. Fikirler için kullanılan eleme kıstasları nelerdir? Takıma, organizasyon içindeki konuşmalarda doğan fikirler hakkında g¼ncelleřtirilmiř bilgiler vermelidir.
- Daha iyiye gitme y¼n¼nde gerçekten fayda sağlayan fikirleri tasdik etmeli ve uyum şekilde ¼d¼llendirmelidir .Bu en g¼cl¼ iletişimdir
(Adair, 2003 , 180).

Değişim ¼n¼ndeki Engelleri Aşmak : Değişim, iyi bir fikre sahip olmanın ¼tesine uzanır. Değişimin ¼n¼ne organizasyonların çıkardığı engellerle, ¼retken d¼ř¼ncenin ¼n¼ne şahısların çıkardığı engeller oldukça benzerlik g¼stermektedir. Bu aslında hiç de şaşırtıcı değildir; ¼nk¼ organizasyonlarla insanları mukayese ettiğimizde, onların da

insanlar gibi bazı yönlerden diğerleriyle aynı olduklarını (ihtiyaçlar), bazı yönlerden de farklılık gösterdiklerini (kurumsal şahsiyet) görürüz. Bu mukayeseyi takip ederek şunu söyleyebiliriz ki, bazı organizasyonlar, değişimin önüne diğer organizasyonlara göre çok daha fazla dahili engel veya set koyacaklardır (Adair, 2003 , 180).

2.4. DEĞİŞİMİ UYGULAMA MODELLERİ ARAÇLARI

Değişimi uygulama modelleri araçları iki tanedir.Bunlar ; değişimi çalışanların zihninde canlandırma, çalışanları değişime inandırmak ve değişim doğrultusunda harekete geçirmektir (Hussey, 1998: 72).

Değişimi Çalışanların Zihninde Canlandırma

1 - Bilgi Temelini Genişletmek : Her şeyin olduğu gibi stratejik düşünmenin de bilgiyle yakından ilgisi vardır. Birey farkında olmadan hayatının içinde pek çok bilgi ve haber saklar. Çoğu zaman bunların önemini farkına varmaz. Stratejik düşünen bir kişi, bilgi akışını anlamsız görünmesine aldırmadan başkalarına akışını engellemez, kendi bilgisini de başkalarıyla ne denli ilgisiz görünse görünsün onlara aktarmaktan çekinmez (Hussey, 1998: 72).

2- Yenilik Yaratmak : Bir şeye ne kadar alışsak bu düşünce sürecimize o kadar az uyarıcı tesir oluşturur. Düşüncelerimizi en etkili şekilde uyaran fikirler yerleşmiş düşünce kalıplarını alt üst edenlerdir. Böylelikle bizi, durumu anlamak için yeni bağlantılar kurmaya iterler. Yenilik için atılabilecek bir başka adım da düşüncede zorlayıcı fiiller kullanmaktır (Hussey, 1998: 72).

3- Senaryo Oluşturmak : Bir senaryo içine fikirler yerleştirildikten sonra oluşacak düzen ve iç bağlantılar görülmeye başlanır. Gerekli olan yararlı fikirler yaratıcı düşünme oturumları ya da eleştirisel düşünme oturumları yardımı ile üretilebilir. Sahip olunması gereken olumlu düşünme gücüdür, eleştirileri uygun zaman gelene kadar bekletmeyi bilmek gerekir (Hussey, 1998: 72).

4- Zihin Haritası : Bu metot bağlantılar meydana çıkartmak ve yeni fikirler üretmek için etkilidir. Zihin haritalarının yaratıcı potansiyeli vardır. Temel sorunu merkez olarak kullanmak ve bundan yola çıkarak yeni fikirler üretip çağrışımlar kurmak, bizi çok sayıda yeni yaklaşıma götürecektir (Hussey, 1998: 72).

5 - Yanal Düşünme : Yanal düşünme bir problem üzerinde farklı kavrayışlar, farklı kavramlar, farklı çıkış noktaları denerken yanlamasına düşündürmektir. İki farklı boyutu vardır. Bunlar;

- Kavramları ve olayı değiştirmek için sistematiksel teknikler.
- Doğrusal düşünceyi takip etmek yerine çok yönlü ihtimaller araştırmak.

Bunlar alışlagelmiş süreçlerin dışına çıkmayı sağlayacaktır

(Hussey, 1998: 72).

Çalışanları Değişime İnandırmak ve Değişim Doğrultusunda Harekete Geçirme

1- Çalışanlar, Destekleme, Yeniliğe Olan İncancı Yitirenleri Motive Etme :

Değişimler insanların üzerinde büyük bir baskı oluşturabilir. Değişim yöneticisinin görevi çalışanları bu baskıya karşı hazırlamaktır. Bu desteğin büyük bir kısmı cesaret verme ve değişimin önemini vurgulayarak anlatma gibi psikolojik yaklaşımlardır. İnsanlar yeni durumun ortaya çıkaracağı zorlukları göğüsleyemeyecekleri korkusu ile değişime karşı çıkabilirler. Bu aşamada değişim yöneticisinin yapabilecekleri şunlardır; Görev dağılımı yaparken bireysel yetenek ve kapasiteleri göz önünde bulundurmamak ve kişilerden tam olarak neler beklendiğini açık olarak ortaya koymak, kendine güvenin ve becerilerin kazandırılması için eğitim seminerleri organize etmek, kişilerden istenenleri yerine getirilebilmesi için onları gereken beceri ve yetkilerle donatmak ve hak ettiklerinde kişileri takdir etmek, övmek vb (Aydın, 1973 : 125).

2- Değişimde Gidilecek Yolu Belirleyen Planın ve Kurgunun Oluşturulması : Kurgu bu sürecin analiz kısmıdır ve kritik rol oynar. Değişim için gereken ince planın gelişimidir. Kurgu safhası değişim yöneticisi tarafından uzmanlar yardımı ile gerçekleştirilebilir. Planın yönetici tarafından tek başına mı yoksa birkaç kişinin katılımı ile mi hazırlanacağı konusu tamamen yöneticinin tarzına bağlıdır. Seçilen süreç ne olursa olsun, değişimin bu aşamadaki hedefleri her zaman için aynıdır. Değişimin hayata geçirilmesi için yapılması gerekenler üzerinde düşünmek,

sorumlulukları paylaşmak, planın tüm detaylarını netleştirmek, planın uygulanabilmesi için gerekli insan, para ve malzeme kaynaklarının hazır olmasını temin etmek vs (Aydın, 1973 : 126).

3- Uzun Süreli Bir Değişimin Sonuçlandırılabilmesi İçin Gerekli Araçları Önceden Tedarik Etme, Süreci İzleme ve Kontrol Etme : Değişimler tamamlanmak için süre ister, sürekli koordinasyon gerektirir ve işlerin zamanında yapılması ile başarılı olabilirler. Süreci izleme, kontrol etmeye yönelik ne tür gelişmelerin gerçekleştirildiğini görmeye yarayan bir süreçtir. Kontrol ise işlerin planlanandan farklı yönlerde saptığında alınması gereken önlemleri almak ve zor bir aşamaya geçildiğinde çalışanları tebrik etmektir. İzleme sürecinde şu hususlar dikkate alınmalıdır:

- İzleme planlarla gerçekleşenleri kıyaslamak için gerçek veriler üzerinde bilginin toplanması ve geri iletilmesi için bir sistem gerektirir.
- Periyodik performans toplantıları düzenlenebilir.
- Kontrol toplantılarının tarzları ile değişim projesinin tarzı birbirine uyumlu olmalıdır.
- En iyi kontrol yöntemi otokontroldür. Her yöneticinin rolünün kritik olduğunu anladığı bir aşamaya geldiğinde ve kendi kendine plana uygunluk açısından kontrol etmeye başladığında otokontrol gerçekleşir (Aydın, 1973 : 130)

4- Değişime Katılanları Takdir Etme : Son adım değişim sürecinde diğerlerinin oynadığı rolleri takdir etmedir. Takdir etme, kariyer geliştirme ya da parasal motive ediciler kullanma şeklinde olmaktadır. Takdir etme gerçek olmalı yani gerektiği zaman ve gayet içten olmalıdır (Aydın, 1973 : 130).

2.5. DEĞİŞİM POLİTİKALARI

Değişim politikaları dört çeşittir. Bunlar; organize vazgeçme, organize iyileştirme ve başarıdan yararlanmaktır. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

Organize Vazgeçme : Dünü terk etmektir, dünü terk etmeden yarın yaratılamaz. Dünü sürdürmek her zaman çok zordur ve zaman kaybıdır. Ancak yenilik yapmak beklenmeyen güçlüklerle karşılaşmaktır. Bu durumda yeteneği kanıtlanmış insanların liderliğine gereksinim vardır. İnsanlar dünü sürdürmeye kararlılırsa yarını yaratmaya uygun değillerdir (Hussey, 1998: 89).

Organize İyileştirme : Değişim lideri için bir sonraki politika organize iyileştirmedir. Bir kurum içe ve dışa dönük yaptığı her şeyin sistematik bir şekilde ve devamlı olarak iyileştirmeye ihtiyacındadır. Hizmet, ürün, teknoloji, çalışanların eğitimi, bilginin kullanımı vb. herhangi bir alandaki sürekli iyileştirmeler zaman içinde işletmeyi değişime uğratar, köklü değişikliklere yol açar (Hussey, 1998: 89).

Başarıdan Yararlanmak : Değişim liderinin geliştirmeye ihtiyaç duyduğu bir sonraki politika başarıdan yararlanmaktır. Değişim lideri olmayı başaran işletmeler fırsatlar için uygun iş göreni bulduklarından emin olmak isterler. Başarılı bir değişim için en iyi fırsat kişinin kendi başarılarından yararlanması ve bu başarıların üzerine yenilerini eklemesidir. Başarıların kullanılmasıyla atılan küçük adımlar, yepyeni, farklı, büyük ve temel değişmelere neden olur (Hussey, 1998: 89).

2.6. DEĞİŞİM UZMANININ NİTELİKLERİ

Örgütsel değişim planlandıktan sonra bu değişimin kime yaptırılacağı önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Zira bu çalışmanın başarılması kolay değildir; geçerli örgütsel yapıya ilişkin bilgilerin soru formları ve görüşmelerle alınması, öngörülen amaçlara ulaşmaya olanak sağlayan çeşitli araçların belirlenmesi, örgüt şemalarının

geliştirilmesi ve yönetmeliklerin hazırlanması zamanı, beceri ve uzmanlık gerektirir. Bir örgüt uzmanında aranan özelliklerin tanımlanması güç olmakla birlikte, bu kişilerde aranan genel nitelikleri şöyle özetleyebiliriz :

- Üstün bir çözümlene yeteneği bulunmalı, aynı zamanda örgütsel sorunları hızla kavrayabilmeli, kişisel davranışlar hakkında yeterli bilgi ve önsezi sahibi olmalıdır.
- İşletmenin faaliyetleri, özellikle teknolojisi, iş ilişkileri ile davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır.
- İşletme içindeki karşıt kümeler karşısında bağımsızlığını korumalı, bu kümelerin gerçek amaçlarını ve sorunlarını anlamalıdır.
- Kusursuz bir belleğe sahip olmalı, bu yeteneğini özellikle görüşmelerde az not tutarak kullanmalı, görüşülen kişiyi olumsuz etkilememelidir.
- İş görenle arasındaki mesafeyi, saygıyı azaltmayacak oranda açık tutarken, herkesin kendisine rahatça açılması için dostça ve anlaşılır olmalıdır.
- İşletmenin amaçlarıyla uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasında yararlanılacak kuramsal düşünce ve temel ilkelere ilişkin önyargılı olmamalıdır.
- Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir.
- Hızlı çalışabilmeli ancak acelesi olan (sıkışmış) izlenimi vermemelidir. (www.wikipedia.org.tr, Erişim Tarihi: 01.08.2006).

Yukarıda belirtilen niteliklerin tümüne sahip bir bireyin bulunması oldukça güçtür. Bu nedenle, örgütsel değişim çalışması söz konusu niteliklerden en çoğuna sahip olan uzmana veya bir uzman gruba yaptırılmalıdır. Ancak bu uzman ya da uzman grubun işletme içinden veya dışından olması gibi bir sorun da söz konusudur (www.wikipedia.org.tr, Erişim Tarihi: 01.08.2006)

2.7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Örgütsel değişim yönetiminin amacı; genel olarak “ değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, iş görenlerin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmak” şeklinde ifade edebiliriz. Ancak örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin; yönetim giderlerini azaltmak, merkezkaç yetki göçertilmesini sağlam sağlamak, üst düzey yönetimi veya değer mevkiler üzerindeki iş yükünü azaltma, hiyerarşi zincirini kısaltma bu amaçlardan birkaçıdır (www.motivasyoncu.com , Erişim Tarihi: 22 .07.2006).

Bu amaçlar dışında bir takım amaçların da olması mümkündür. Bunlar;

Etkinliği Arttırmak : Etkinliği arttırmak değişimin en önemli amaçlarından biridir. Başka deyişle, yapılan işi daha etkin kılmak için, işin gerekleri ile işi yapanın özelliklerinin bütünleştirilmesidir. İşin gerekleri ile işi yapanın özellikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişme gereksinimin arttırdığı anlamına gelmektedir (Aldemir, 1985, s. 123).

Örgüt çevreye kaynaklar ve onun sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken, çevre de örgüte örgütün çıktıkları ve sağladığı iş olanakları açısından bağımlıdır. Örgütün çevresine uyum biçimleri çok değişik olabilir. Ancak, etki-tepki ilkesinden hareket edilirse örgütlerin çevreleri ile bir geribildirim içinde olmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Çevre; kısıtlar, koşullar, sorunlar ve fırsatlar gibi birbirleriyle zıt yönlerde çalışan güçlerin bir arada bulunduğu bir kaynaktır. Çevredeki değişiklikler her örgütü aynı derecede ve aynı şekilde etkilememektedir. Çevreden yeterince bilgi alabilen örgütler daha büyük etkinlik göstererek olumsuzluklardan sıyrılabilirler (Aldemir, 1985, s. 123).

Verimliliği Arttırmak : Değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Örgütün iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. İşletme içinde yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklinde olabilir (Başaran, 1989, s. 160).

İşletme düzeyinde verimlilik, işletmede kullanılan üretim faktörlerinin sonuca göre etkinlik derecesini ölçmeye, analiz etmeye yarayan bir çeşitli gösterge niteliği taşır.

Verimliliğin yükseltilmesinde en önemli etken örgütün girdiği olarak aldığı tüm gücün, fire vermeden, kayba uğramadan kendi gücüne dönüştürülmesidir. Oysa girdiğinin işlenme şekli ve kullanılan bir takım teknikler örgüt bireylerinin etkili çalışmaları sağlanarak verimlilik artırılabilir. Bütün bunların gerçekleşmesi için de, örgütün verimliliğini artırmaya yönelik değişim kararları anılarak, bunların uygulanması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişim sağlanarak verimlilik artırılmış olacaktır (www.bilgiyönetimi.org.tr , Erişim Tarihi: 20.08.2006).

Büyüme : Örgütler statik olma özelliğini uzun zaman koruyamazlar. Gerek iç ve gerekse dış etkenler işletmeleri büyümeye zorlar. Örgütün faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelecek değişimler işletmeyi etkiler. Buna göre; büyüme, hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade eder (Dinçer, 1992, s. 75).

İşletmenin özellikleri göz önüne alındığında;

- a. Satış miktarı veya tutarı,
- b. Üretim miktarı,
- c. Çalışanların sayısı.
- d. Harcanan enerji miktarı,
- e. Öz kaynaklar,
- f. Yatırım toplamı,
- g. Kullanılan hammadde veya makine miktarı,
- h. Pazar payı veya mamul çeşitliliği gibi değişik faktörlerde meydana gelen nicelik artışlar, büyüme olarak değerlendirilmektedir (Dinçer, 1992, s. 75).

İşletmelerin; hacim artışının yanında, nitelik olarak gelişme sağlanarak büyümesi önemli bir koşuldur. Bu ise işletmenin maddi ve beşeri unsurlarının niteliğinin geliştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesi demektir. örgütün kullanmış olduğu teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer

kaynakların yetenek ve kapasitesi ve hatta hissedarların sayısı işletmelerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir.

Büyüme, başarılı yönetime işletme elemanlarının iyi bir şekilde seçimi, uzmanlaşma ve işbölümünden yararlanmaya, iyi bir finansman yapısına, araştırma ve geliştirme programlarına bağlıdır. büyüme aniden meydana gelen bir hareket değildir. Değişik zamanlarda alınan kararların bir sonucudur. İşletmeye yeni personel alımı, talebi karşılamak için üretimin artırılması veya talebi teşvik etmek gibi konularla büyüme arasındaki ilişki zayıf olabilir ancak büyüme mutlaka alınan bazı kararların uygulanması sonucunda meydana gelmektedir (Dinçer, 1992, s. 75).

Örgütlerde büyüme gereksinimi, her şeyden önce, işletmenin sahip ve yöneticilerinin kar etme düşüncesinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak büyüme ve gelişmenin ilk ve tek güdüsünün kar olduğu söylenemez. Özellikle belirli bir işletme büyüklüğünden sonra, karın ilk amaç olma önemini yitirdiği ve sosyal güdülerin (hırs, güç kazanma, yücelik sağlama, başkalarına yön verme gibi) ön plana çıktığı gözlemlenmektedir (Tosun, 1980, s. 12-13).

Diğer yandan günümüz işletmeleri için büyümek, işletme sahip ve yöneticilerinin bu tür güdülerinin de ötesinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü işletmeler, sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşamaktadırlar.

Günümüzde toplumların amacı, ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak olmuştur. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde işletmelerin en azından aynı oranda büyümeleri, en azından mevcut konumlarını korumak için gereklidir. Yoksa gün geçtikçe farkında olmadan küçülecektir. Bu yüzden büyüme, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından da önemli bir koşuldur.

Büyüme örgütte değişimi zorunlu hale getirir. İşletmeler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri büyük olasılıkla örgüt dengesinin bozulmasına neden olacaktır. Örgütte yetki, görev, sorumluluk karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda ise değişim zorunlu hale gelmektedir.

Ayrıca işletmelerin yaşamlarını deva ettirebilmeleri büyümenin bir fonksiyonudur. Çünkü büyüme, işlemeye çevre baskılarına karşı koyma ve ona daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. Böylece bir işletme, rekabet ortamında bulunan diğer firmalarla mücadele ederek amacına ulaşmadan üstünlük sağlayabilecektir (Eren, 1987, s. 88-90).

Yenilik Sağlamak : Örgütlerin değişen çevre koşullarında ve rekabet ortamında başarılı olabilmeleri yenilikçi olmalarına bağlıdır.Çağımızda teknoloji, sosyal, yasal, ekonomik v.b. alanlardaki gelişmelerin yarattığı olanaklar işletme işlevlerine de yansıtılmalı ve söz konusu işlevlerini işleyişlerinde de verimlilik artırıcı yenilikler yapılmalıdır (Şahin, 1995, s. 73).

Biçimsel örgütlerin ortaya çıkışından bu yana uygulayıcılar ve bilim adamları, örgütlerin nasıl çalıştığı ve nasıl çalışması gerektiği sorunları arasındaki farklar ilgilenmişlerdi. Gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerin gün geçtikçe büyüüp karmaşıklaşması ve toplumların hızlı bir değişime konu olması yüzünden sorun günümüzde daha büyük önem kazanmıştır. Çağdaş örgütler, dünyadaki gelişmelere karşı duyalı olmak onları yanıtlayacak durumda ve kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmak ve bu arayışı sürdürmek zorundadırlar (Şahin, 1995, s. 73).

Sürekli yenilenen teknoloji karşısında işletmeler bu yeniliklere ve değişmeleri takip etmek durumundadırlar. Böylece örgütler değişen teknolojileri sağlayarak, yeni teknolojilerin kullanılmasıyla işletme içinde yeniliği ve değişimi sağlamış olacaklardır (Şahin, 1995, s. 73).

Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak : İnsanlar tekdüze çalışmaktan zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile,bu gidiş insanları sıkabilir, değişiklik ihtiyacı duyabilirler. yani değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 261) .

Diğer Amaçlar : Bu amaçların yansira değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme,sorunlara tartışmalara çözüm

getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyet dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır (şahin, 1995, s. 73).

2.8. DEğİşİME KARŞI DİRENÇ

Günümüz işletmelerinde hangisi daha büyük bir sorundur ? Değişim mi, yoksa değişime karşı olan direnç mi ? Her ikiside kuruluşlarda çatışmaya yol açmaktadır. Ama akıllıca yönetildiğinde değişim hide korkutucu ve yıkıcı olmayabilir.

Kuruluşların üst düzey yönetimlerinde değişime karşı direnç gösterenlerin bir sorun oluşturduğu şeklinde inançlar olabilir. Çalışanların her zmana akışa uyum sağlaması, programları yerine getirmesi ve değişime hiç direnç göstermememesi istenebilir. Ne var ki, bu görüşe göre hareket edip, direnç gösterenleri görmezlikten gelmek ya da işten çıkartmak tehlikelidir.

(www.makalem.com, Erişim Tarihi: 27.11.2006).

Bir kuruluşta değişime karşı olan bütün direnci ortadan kaldırmaya çalıştığımızda, direncin meşru bir görevi olduğunu inkar etmiş oluruz. Direnç gereksiz değişimden kaçınmayı sağlamaktadır.

Kuruluşlarındaki süreçleri iyileştirmeye çalışan yöneticilerin, insanların değişime niçin direnç gösterdiğini anlamaları gerekir. Direnç çok etkin, çok güçlü ve çok yararlı bir var olma mekanizmasıdır.

Değişime karşı direnç, bazı insanların ‘ Bu değişimi niçin benimsemememiz gerekiyor ? ’ diye sorması işletmenin rehberlik ederken kullanabileceği bir yoldur. Değişim yanlısı yöneticiler, direnci, şirketlerini emniyetli bir limana demirleyen bir çıpa olarak değil de, yükselen değişim dalgaları ve rüzgarlar arasında yol bulmayı sağlayan bir dümen olarak görmelidirler. Direnç, bir geçit ya da filtre olarak görülebilir. Değişime karşı direnç bütün olası değişim seçenekleri arasından mevcut duruma en uygun olanı seçmemize yardımcı olur

(www.makalem.com, Erişim Tarihi: 27.11.2006).

Değişime direnç dört yeni soruyu da gündeme getirebilir. Bunlar;

1– Eski statü neden artık yeterli değildir? Değişimin amacı bir yetersizliği tedavi etmek midir, yoksa yeni bir fırsattan yararlanmak mı? Bu sorunun yanıtı insanların değişime nasıl tepki göstereceğini belirleyecektir.

2– Eski iş yapma tarzından yeni yönetime geçişin maliyeti ne olacaktır? Yeni yöntemi elde etmenin yanısıra; eskiyi bozmanın maliyetini, yeni işe almaların maliyetini, işten çıkışların maliyetini ve ‘ eski güzel ‘ günlere zarar vermenin duygusal maliyetini de dikkate almamız gerekebilir.

3– Önerilen şeyin getireceği yararlar bu ‘ geçiş maliyetini ‘ haklı gösteriyor mu?

4– Önerilen değişim, mevcut çekirdek değerleri destekleyip pekiştiriyor mu?

(www.makalem.com, Erişim Tarihi: 27.11.2006).

Değişim uygulamaları olan bir işletmede değişime karşı direnç normal ve doğaldır. Direnci reddetmek yerine çalışanlar dinlenilmeli ve onlara liderlik edilmelidir.

Genel olarak değişime direncin nedenleri şunlardır;

İşi Kaybetme Korkusu : Değişimden etkilenecek kişiler, sahip oldukları imkanların, çalışma koşullarının ve diğer değerlerin ellerinden çıkacağını düşünebilir. Bu durumda kişi değişim sonucu, yaptığı işi kaybetme ve açıkta kalma korkusu ile değişime karşı direniş gösterebilir.

Ümidin Azalması: Bireyler yaptıkları çalışmaların sonuçlarını mümkün olduğu kadar çabuk elde etmek isterler. Dolayısıyla değişime giren işletme çalışanları eğer değişim süreci uzun ise sabırsızlanarak değişime olan inançlarını ve geleceğe ait ümitlerini kaybedebilirler. Bu da bireylerin değişime karşı direniş oluşturmalarına yol açar.

Yeni İŖi Yapamama Korkusu : DeęiŖim sonucu bireylerin yapacağı iŖlerde ve yerine getirmekle yükümlü olduğu görevlerde deęiŖiklikler olacaktır. alıŖanlar, kendilerinden beklenen yeni bir görev veya davranıŖtan dolayı,baŖarısız olma endiŖesi taşıyabilirler. Böyle bir endiŖe ve riski göze alamama eğilimi, deęiŖime direniŖe yol açabilir.

Mevcut alıŖma Grubunu Kaybetme Korkusu : Örgütsel deęiŖim, alıŖanların iŖlerinde ve alıŖma gruplarında deęiŖiklię ide beraberinde getirir. KiŖiler, alıŖma düzenlerinin deęiŖmesi ve mevcut alıŖma grubunun dağılması endiŖesi ile deęiŖime direniŖ gösterebilirler. Bunun arkasındaki asıl neden ise kiŖilerin yeni düzene ve yeni gruplara uyum sağlayamama korkusudur.

Otorite Kaybı : DeęiŖime desteği sağlamak amacıyla yöneticiler alıŖanlara her konuda daha esnek davranmaya zen gösterirler. Böyle durumlarda esneklik konusunda yapılan lszlkler beraberinde yöneticilerin alıŖanlar üzerinde otorite kaybını getirecektir. Bu da alıŖanların baŖıbozuk hissine kapılıp düzeni bozarak deęiŖime engel teŖkil etmelerine yol açacaktır.

Belirsiz Gelecek : DeęiŖim hakkında, kiŖilerin yeterli bilgiye sahip olmaları, deęiŖimin arzu edilen sonucu getirmeyeceği inancına yol açabilir. KiŖilerin belirsizliğe doğru yrmektense yerinde durmayı tercih ettiği bu türlü durumlar deęiŖime direniŖi arttırabilir.

KiŖisel DŖmanlık : DeęiŖimde baŖarı için örgütte birlik ve beraberlik olması önemli bir Ŗarttır. Dolayısıyla rgt içindeki kiŖilerin birbirlerine dŖmanlıęı da bir o kadar büyük bir tehdittir. Çünkü deęiŖim bir ortak hareket durumudur.

(Kavrakoğlu, 1998: 70).

DeęiŖime direnci azaltma yntmleri ise Ŗunlardır;

Kuralları Takip Etmek : DeęiŖimi yöneten kiŖiler, deęiŖime baŖlamadan önce belli yollar çizerler, planlar yaparlar ve kurallar koyarlar. DeęiŖim süreci içerisinde çıkacak olan aksilikler karŖısında bunlardan ayrılmamak önemlidir. DireniŖ karŖısında,

önceden belirlenmiş kurallara uymak kuşkusuz planlanan başarıyı beraberinde getirecektir

Bilgileri Paylaşmak: Kişilerin değişimle ilgili kaygıları çoğunlukla belirsizlik korkusuyla ortaya çıkar. Bu durumda yönetime düşen görev, çalışanların kaygılarını gidermeye yardımcı olacak bilgileri onlarla paylaşarak belirsizlik duygusunu ortadan kaldırarak güven ortamı oluşturmaktır.

Samimiyet : Değişime direnenlere samimiyetle davranmak gerekir. Direniş görüldüğü yerde yok edilmeli düşüncesinden uzaklaşarak, aksine bir şeyin ters gittiğini gösteren bir işaret olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla direnenlere karşı uygun yol ve samimiyetle davranarak değişime olan inancı sağlamlaştırmak önemlidir.

Bütünlüğü Sağlamak : Ne kadar büyük olursa olsun, her değişim aslında bir bütünün parçasıdır ve bu bütünlüğü tehdit eden en büyük unsur parçalanmadır. Bu parçalanmayı önlemenin yolu, hedeflenen değişimi o bütünün içine yerleştirmek ve büyük resmi daima göz önünde tutmaktır.

Tepe Yönetiminin Desteği : Değişime direnişin nedenlerinden biri de çalışanların değişime inançlarını kaybetmeleridir. İnanç kaybı kişileri yalnız olduklarını düşünmeye itebilir. Bu durumda tepe yönetiminin, çalışanların yanında olduğunu ve desteklediğini her zaman hissettirmesi çok önemlidir

(Şahin, 1995, s. 103).

2.9. İŞLETMELERDE YENİDEN YAPILANMANIN FAYDA VE MALİYETİ

Değişim süreci zaman ve maddi imkanların harekete geçirilmesini gerektirebilir, bazı kişi ve kuruluşlarda endişelere yol açabilir ve kimi durumlarda geçici olarak hizmetlerin aksaması gibi sonuçlar doğurabilir. Bu geçiş maliyetlerini şimdiden öngörmek, en aza indirmek ve süreç içinde gerekli müdahaleler ile öğrenme etkisinden

yararlanmak gerekmektedir. Ancak, değişen dünyada yeniden maliyeti ile mukayese edildiğinde, geçiş döneminin maliyeti ihmal edilebilecek kadar düşüktür. Yetersiz yönetimin ülkeye maliyeti ise son derece yüksektir. Bunlar;

- Kötü yönetim nedeniyle potansiyel büyümü oranına erişememenin uzun dönemde milli hasıla, kişi başına gelir, istihdam ve sosyal harcamalar açısından maliyeti,
- Bazı kurumlarda veya hizmetlerde fazla istihdamın neden olduğu ve atıl personele ödenen ücretler,
- Diğer bazı kurumlarda veya hizmetlerde istihdam eksikliği nedeniyle oluşan kuyruklar ve hizmetlerde gecikmeler,
- Miadını doldurduğu halde ayakta tutulmaya çalışılan kurumların veya aynı işi yapan kurumların maliyeti,
- Yönetim hatalarının doğal afetler sonrası ortaya çıkardığı mal ve can kaybı,
- Sosyo-ekonomik ve diğer faktörlerin yanı sıra, yönetim zaafalarının da büyüttüğü terör olaylarının ülkeye maliyeti,
- Makro-ekonomik dengelerin sağlam sağlam temellere oturtulamayışının yal açtığı krizlerin faturası,

Verimsiz ve temiz olmayan yönetimin oluşturabileceği maliyetlerden bazılarıdır.

Uzun vadede bakılınca yeniden yapılanma süreci herkesin yararınadır. Sadece bugünkü nesiller açısından değil gelecek nesiller açısından da son derece önemli kazanımlar ifade etmektedir (Dinçer, 2003: 65).

2.10. DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN KARLILIĞI, ÇALIŞAN MOTİVASYONU, REKABET KOŞULLARI VE TEKNOLOJİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Değişim yönetimi uygulamaları uzun vadede işletmelerin karlılığını, çalışan motivasyonunu, rekabet koşullarını ve teknolojiyi etkilemekte ve bu faktörlerden etkilenmektedir.

Motivasyon bir işletme çalışanların işine bağlılığı ve işini sürdürebilmesi için en önemli yoldur. Motivasyon doğrudan davranışın kaynağıyla ilgilenmektedir. Davranışların nasıl yönlendirilebileceğini veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl artırılabilirliğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun nedeni insanın doğası gereği hareketli ve çeşitli yöntemler kullanılmak yoluyla etki altına alınabilen bir varlık olmasıdır. (www.egitim.aku.edu.tr/motivasyon, Erişim Tarihi 03.04.2006)

İşletmeler yapmış oldukları çalışmalar sonucunda personel motivasyonunun işletmede verimliliği ve karlılığı artırdığı sonucuna varmışlardır. Motivasyonla birlikte çalışanları iş tatmininde artacağından işletme maliyetleride azalacaktır. Motivasyonunu artırılması işletmedeki önemli değişim yönetimi uygulamalarından bitanesidir. Değişimin amaçlarından biri de moivasyon düzeyini arttırmaktır.

Değişimi yönetebilmek ve bir işletmeye değişim yönetimini uygulayabilmek için teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi ve nerede, ne zaman ve nasıl işletmeye uygulanabileceği belirlenmelidir. Teknolojik gelişmeler değişim kısa bir sürede sağlanmaktadır.

Rekabet koşulları bir işletmeyi değişime götüren en önemli faktörlerden biridir. Rakip firmaların pazar içerisinde hızlı bir şekilde ilerlemesi ve gelişmesi işletmenin kendi içinde bulunduğu durumu görmesine yardımcı olarak değişim yönetimi uygulamalarına geçmesine olanak sağlar.

Günümüzün rekabetçi ortamında her şirket karlılığını artırıcı fırsatların peşinden koşmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler sürekli bir sonraki adımın ne olacağını arayışı içerisinde. Bu konuda şirketler için atılacak olan her adım çok önemlidir. Çağımızda değişim yönetimi uygulamalarıyla şirketler değişen teknolojiyi yakalamaya çalışarak piyasada ayakta kalmaya çalışmakta ve böylece de karlılıklarını daimi kılarak devamlı artırmaktadırlar

Şirketler müşteri memnuniyetini artırmak, sadık müşteriler yaratmak için her yıl milyonlarca dolar harcamaktadırlar. Ancak, en son yapılan araştırmalar, bunun en sağlıklı yolunun öncelikli olarak mutlu çalışanlar yaratmaktan geçtiğini

göstermektedir. Buna göre artan çalışan memnuniyeti hemen müşteri cephesine de yansımaktadır. Türkiye ' de bu gerçeğe göre çok sayıda şirket çalışanlara ve şirketine özel stratejiler geliştirmekte ve memnun, sadık müşteri elde ederek daha fazla kar sağlamaktadırlar.

Ayrıca son 200 yıldır teknoloji kullanımı arttıkça işgücü maliyetlerinden ciddi oranda tasarruf edilmektedir. Çalışan başına ciro rakamları verimlilikteki değişimi gösteren en önemli veridir. Bu yükselişte teknolojiye yapılan yatırımın, çalışanlara verilen eğitimlerin ve iş süreçlerinin değiştirilmesinin payı büyük olmuştur. Bunun gibi pek çok değişim yönetimi uygulamaları şirketlerde karlılığı artırmaktadır.

Daha önce değişim yönetimi uygulama modellerinde de açıklandığı gibi uygulanan modellerdeki karlılığı artırıcı unsurlar şu şekildedir; Değişim yönetimi uygulama modellerinden Kurt Lewin'in kurmuş olduğu modelde çözülme aşamasında çalışanlar için gerekli motivasyonun sağlanması amaç alınmıştır. Yine diğer bir model olan faaliyet araştırması modelinde de amaç çalışan motivasyonunu artırmak ve böylece de mutlu çalışanlar elde ederek satışların artmasını sağlamaktır. Satışların artması her işletmede olduğu gibi karlılığı direkt artırıcı unsurlar arasında olmaktadır. Ayrıca Değişim Mühendisliği yönetiminde temel olarak ele alınan teknolojinin gelişmesine bağlı olarak şirketlerin kendilerini değiştirmeleri de yine karlılığı artıran sonuçlar meydana getirmektedir. İşletmeler çevresindeki teknolojik değişimlerden, ürün değişimlerinden, kültür değişimlerine ve diğer şirketlerin yapısal değişimlerinden sürekli olarak etkilenmektedirler. Yine değişimin amaçları arasında yer alan etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, büyümek motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak, yenilik sağlamak gibi uygulamalar hep işletmelerde karlılığı artıran uygulamalardır.

Aşağıda değişim yönetimi uygulan bazı şirketler, bu şirketlere ait bilanço ve gelir tablolarıyla karlılığı artırıcı unsurlar ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

- **Bilecik Hazır Beton Fabrikası**

Tablo 8 . Bilecik Hazır Beton A.Ş Ayrıntılı Bilançosu 31.12.2005

AKTİF	Önceki Dönem 2004	Cari Dönem2005	2004	2005	Artış (Azalış)
I.Dönen Varlıklar	1.459.5656,79	3.909.826,79	32,5	36,8	168
A.Hazır Değerler	50.611,38	108.246,67			
1. Kasa	3.174,14	6.963,72			
2 . Alınan Çekler	47.000,00	68.308,12			
3. Bankalar	437,24	32.974,83			
C. Ticari Alacaklar	674.460,80	3.017.516,30			
1 . Alıcılar	668.649,88	3.011.705,38			
2. Alacak Senetleri	5.781,42	5.781,42			
4 . Verilen Depozito ve Teminatlar	29,50	29,50			
D. Diğer Alacaklar	0,00	0,00			
5 . Diğer Çeşitli Alacaklar	0,00	0,00			
E. Stoklar	588.635,88	745.977,95			
1 . İlk Madde Malzeme	523.108,17	627.341,44			
4 . Ticari Mallar	20.986,14	50.516,10			
5 . Diğer Stoklar	40.131.39	59,604,72			
7 .Verilen Sipariş Avansları	4.410,18	8.515,69			
G. Gelecek Aylara Ait Gideler ve Vergi Tahhukları	1.385,54	325,98			
1 .Gelecek Aya Ait Giderler	1.385,54	325,98			
H. Diğer Dönen Varlıklar	144.563,14	37.759,89			

1 . Devreden KDV	135.623,12	28.819,88			
2 . Diğer KDV	8.928,75	8.928,75			
3 . Peşin Ödenen Vergiler ve Fonlar	11,27	11,26			
II. Duran Varlıklar	3.029.941,33	6.723.035,73	67,5	63,2	122
D. Maddi Duran Varlıklar	2.350.446,10	3.129.858,85			
1. Arazi ve Arsalar	166.296,26	303.769,56			
2 . Yer Altı ve Yer Üstü Düzenleri	56.062,22	437.164,89			
3 . Binalar	492.391,87	709.798,73			
4. Tesis, Makine ve Cihazlar	759.676,53	1.123.164,73			
5 . Taşıtlar	4.669.112,95	4.943.507,90			
6. Demirbaşlar	266.349,39	364.360,48			
7 . Birikmiş Amortismanlar (-)	4.760.084,62	5.226.353,52			
8. Yapılmakta Olan Yatırımlar	704.641,50	474.446,08			
E. Maddi Olmayan Duran Varlıklar	628.347,60	3.498.458,13			
1. Haklar	842.639,06	4.616.606,04			
2 . Birikmiş Amortismanlar (-)	214.291,46	1.118.147,91			
G. Gelecek Yıllara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları	51.147,63	94.718,75			
1. Gelecek Yıla Ait Giderler	51.147,63	94.718,75			
AKTİF TOPLAMI	4.489.598,07	10.632.862,52	100	100	137

Tablo 8 . Bilecik Hazır Beton A.Ş Ayrıntılı Bilançosu 31.12.2005 Devamı

PASİF	Önceki Dönem 2004	Cari Dönem 2005	2004	2005	Artış (Azalış)
III. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	1.421.108,50	4.799.916,89	31,7	45,2	237,8
A. Mali Borçlar	302.030,57	1.336.330,47			
1. Banka Kredileri	53.791,24	307.880,18			
2. Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlanmalar	283.666,01	1.267.939,28			
3 . Ertelenmiş Finansal Kiralama Borçlanma Maliyetleri	35.426,68	239.488,99			
B. Ticari Borçlar	1.094.159,41	3.405.286,56			
1 . Satıcılar	809.113,36	3.053.226,67			
2 .Borç Senetleri	285.046,05	352.059,89			
C.Diğer Borçlar	0,00	0,00			
1 .Ortaklara Borçlar	0,00	0,00			
F. Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler	15.989,77	49.371,11			
1 . Ödenecek Vergi ve Fonlar	4.908,27	8.002,29			
2. Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	11.081,50	41.368,82			
I. Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	8.928,75	8.928,75			
2. Diğer KDV	8.928,75	8.928,75			
IV. Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	3.367.020,69	2.139.871,93	30,4	20,1	56,5
A. Mali Borçlar	256.236,97	2.139.871,93			
2 . Finansal Kiralama	273.984,67	2.388.937,03			

İşlemlerinden Borçlar					
3 . Ertelenmiş Finansal Kiralama Borçlanma Maliyetleri (-)	17.747,70	249.065,10			
C. Diğer Borçlar	1.110.783,72	0,00			
1. Ortaklara Borçlar	1.110.783,72	0,00			
V. Özkaynaklar	1.701.468,88	3.693.073,70	37,9	34,7	117,1
A. Ödenmiş Sermaye	4.273.777,68	4.129.044,55			
1. Sermaye	2.600.000,00	4.500.000,00			
2 . Ödenmemiş Sermaye (-)	0,00	370.955,45			
3. Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkları	1.673.777,68	0,00			
E Geçmiş Yıllar Zararları (-)	2.906.676,99	898.531,12			
1. Geçmiş Yıllar Zararları (-)	2.906.676,99	898.531,12			
F. Dönem Net Karı (Zararı)	334.368,19	462.560,27			
1. Dönem Net Karı	334.368,19	462.560,27			
PASİF TOPLAMI	4.489.598,07	10.632.862,52	100	100	137

Kaynak: Bilecik Hazır Beton A.Ş Muhasebe Kayıtları, Ocak 2006.

Tablo 9. Bilecik Hazır Beton A.Ş Bilanço Karşılaştırması

	Önceki Dönem 2004	Cari Dönem 2005	2004	2005	Artış Azalış
1- Dönen Varlıklar	1.459.656,74	3.909.826,79	32,5	36,8	168
2 – Duran Varlıklar	3.029.941,33	6.723.035,73	67,5	63,2	122
Aktif Toplam	4.489.598,07	10.632.862,52	100	100	137
3- Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	1.421.108,50	4.799.916,89	31,7	45,2	237,8
4 – Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	1.367,020, 69	2.139.871,93	30,4	20,1	56,5
5- Özkaynaklar	1.701.468,88	3.693.073,70	37,9	34,7	117,10
Pasif Toplam	4.489.598,07	10.632.862,52	100	100	137

Kaynak: Bilecik Hazır Beton A.Ş Muhasebe Kayıtları, Ocak 2006.

Tablo 10. Bilecik Hazır Beton A.Ş 12.2005 Gelir Tablosu

GELİR TABLOSU	Önceki Dönem 2004	Cari Dönem 2005	% Değişim
A. Brüt Satışlar	6.010.858,79	13.462.367,28	124
1. Yurtiçi Satışlar	5.860.977,90	13.340.311,13	
3. Diğer Gelirler	149.880,89	122.056,15	
B. Satış İndirimleri (-)	8.574,60	13.904,04	
1. Satıştan İadeler (-)	0,00	4.495,00	
2. Satış İskontoları (-)	8.574,60	9.409,04	
C. Net Satışlar	6.002.284,19	13.448.463,24	
D. Satışların Maliyeti (-)	4.870.161,60	10.484.680,01	
1. Satılan Mamuller Maliyeti (-)	3.846.646,85	8.268.552,44	
2. Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	1.023.504,75	2.216.127,57	
Brüt Satış Karı veya Zararı	1.132.122,59	2.963.783,23	162
E. Faaliyet Giderleri (-)	1.498.571,64	2.683.201,83	
1. Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	29.081,19	41.261,48	
2. Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri (-)	1.196.444,27	2.277.117,26	
3. Genel Yönetim Giderleri (-)	273.046,18	364.823,09	
Faaliyet Karı veya Zararı	-366.449,05	280.581,40	
F. Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Karlar	891.877,29	27.401,92	
3. Faiz Gelirleri	0,00	5,85	
7. Kambiyo Kararı	5.204,27	27.396,07	
9. Enflasyon Düzeltmesi Kararı	886.673,02	0,00	
G. Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zararlar	9.139,62	0,00	
4. Kambiyo Zararları (-)	6.391,28	0,00	
7. Diğer Olağan Gider ve Zararlar (-)	2.748,34	0,00	
H. Finansman Giderleri (-)	201.387,60	65.915,94	
1. Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	201.387,60	65.915,94	
Olağan Kar veya Zarar	314.901,02	242.067,38	
I. Olağan Dışı Gelir ve Karlar	19.467,17	220.492,89	
Dönem Karı veya Zararı	334.368,19	462.560,27	
Dönem Net Karı veya Zararı	334.368,19	462.560,27	

Kaynak: Bilecik Hazır Beton A.Ş Muhasebe Kayıtları, Ocak 2006.

Tablo 8, tablo 9 ve tablo 10 'da Bilecik Hazır Beton A.Ş ' ye ait bilanço ve gelir tabloları görülmektedir

Bilecik Hazır Beton Ltd.Şti. Hazır beton üretip satan bir firmadır.

Şirket 2005 yılında 2004 yılına göre aktif toplamını % 137 oranında artırmıştır.

Aynı dönemde satışlar önceki yıla göre % 124 oranında artmıştır.

Şirket 2005 yılında 4.500.000. YTL civarında yatırım yapmış ve bu yatırımın 1.750.000.YTL sini uzun vadeli kaynaklardan,2.750.000.YTL.sini kısa vadeli kaynaklardan karşılamıştır.

Şirket yatırımlara rağmen finansman giderlerini bir önceki yıla göre azaltmıştır.

Bunun nedeni karlılık oranlarındaki ve satışlardaki artıştır.

Satışlar 2004 yılına göre %124 artarken,brüt kar %162 oranında artmıştır.

Şirket faaliyet karını 2004 yılına göre arttırmıştır.

Vergi sonrası kar ise 2004 yılında enflasyon düzeltilmesinden gelen 886.673 YTL kar karşılaştırma dışında bırakıldığında 2005 yılında karın arttığını ifade edebiliriz.

Sonuçta şirket 2005 yılında 2004 yılına göre aktif toplamını ve karını % 100 ün üzerinde arttırmıştır.

Şirketin bir önceki yılın aktif toplamı kadar 2005 yılında yatırım yapmış olmasına karşın karını arttırmayı başarmıştır.

- İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş

Tablo 11. İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Gelir Tablosu 12.2005

	2004	2005	% Değişim
Net Satışlar	6.997.183,63	14.924.387,97	%113
Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	-5.974.120,67	-13.374.143,78	%123
Brüt Kar	1.023.062,96	1.577.444,19	%54
Faaliyet Giderleri (-)	-837.734,12	-1.053.174,49	%88
Faaliyet Karı	185.328,85	524.269,70	%182
Vergi öncesi Kar	103.193,74	438.716,09	%325
Dönem Net Karı	98.124,74	392.189,31	%300

Kaynak: İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Muhasebe Kayıtları,
Ocak 2006.

Tablo12. İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Gelir Tablosu
Karşılaştırması

	2004	2005
Brüt Kar/ Net satışlar	%14,6	%10,6
Faaliyet Karı / Net Satışlar	%12	%3,5
Net Kar / Net Satışlar	%1,4	%2,6

Kaynak: İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Muhasebe Kayıtları,
Ocak 2006.

Tablo 11, tablo 12 ve tablo 13 de İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş ‘ ye ait 31.12.2005 tarihli bilanço ve gelir tabloları bulunmaktadır.

Gelir tablosuna göre şirket net satışlarını bir önceki yıla göre %113 artırmıştır.Satışların maliyeti ise satışlardaki artışın üzerinde %123 olarak

gerçekleşmiştir. Satışların maliyetinin satışların üzerinde artmasının nedeni 2005 yılı yatırımlarının amortisman gideridir. Bu durum brüt karlılık oranının 2004 yılında % 14,6 iken, 2005 yılında % 10,6 'ya düşmesine neden olmuştur. Faaliyet giderlerindeki artış % 88 olarak satıştaki artışın altında gerçekleşmiştir. Faaliyet karı 2004 yılına göre %182 artarken faaliyet karlılığı %12 den %3,5'e düşmüştür. Bunun nedeni satışlardaki maliyetin yatırımların amortisman gideri nedeniyle artmasıdır. Dönem net karı %300 artmıştır. Dönem net karı / Net satışlar oranı %1,4 den % 2,6 ya yükselmiştir. Satışlardaki artış, olağan dışı gelirlerdeki 1.549.700 YTL den 91.343 YTL ye yükseliş, finansman giderlerinin faaliyet hacmindeki artışa rağmen aynı seviyelerde kalması dönem net karını olumlu yönde etkilemiştir. Yeni yatırımların amortisman gideri amortisman ayırma gideri olarak azalan bakiyeler yönteminin seçilmiş olması nedeni ile önümüzdeki yıllarda düşecektir. Bu durumda satış hacmi aynı kalsa bile amortisman giderlerindeki azalma nedeni ile karlılık oranı yükselecektir.

Tablo 13. İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Bilançosu 31.12.2005

	2004	% Değişim	2005	% Değişim
1- Dönen Varlıklar	3.481.522	92	9.593.950	94
2- Duran Varlıklar	318.149	8	662.397	6
Aktif Toplam	3.799.671	100	10.256.347	100
3- Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	1.625.509	43	7.587.666	74
4- Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	18			
5- Özkaynaklar	2.174.144	57	2.590.382	25
Pasif Toplam	3.799.671	100	10.256.347	100

Kaynak: İpek İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş Muhasebe Kayıtları,
Ocak 2006.

Şirketin satış hacmindeki artıştan kaynaklanan işletme sermaye ihtiyacı kısa vadeli yabancı kaynaklardan karşılanmıştır. Toplam varlıkların özkaynaklardan karşılanma oranı 2004 yılında %57 ilken 2005 yılında % 25 e düşmüştür.

- **Otokar**

Otokar firması uzun zamandır uyguladığı değişim yönetimi uygulamalarıyla 2006 yılında rekor seviyede karlılık elde etmiştir
(www.otokar.com.tr/db/tr/yatirimci_iliskileri/, Erişim Tarihi, 01.11.2006).

1Y 2006 ‘ da net satışlar bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %23 artış kaydederek 117 milyon USD’ a ulaştı. Satışların % 56’ sı ihracat pazarlarından gelmiştir
(www.otokar.com.tr/db/tr/yatirimci_iliskileri/, Erişim Tarihi, 01.11.2006).

Otokar ilk yarıyılıda rekor karlılığa ulaştı. Şirketin net karı %16,4 net kar marjı ile birlikte 19,2 milyon USD’ a olarak gerçekleşti. 1 Y 2006 ‘ nın karlılık seviyesi bir önceki senenin %334 üzerinde gerçekleşti.

2006 nın ilk altı ayında şirket 31 yolcu kapasiteli midibüs modeli Sultan Maxi’yi piyasaya sürdü
(www.otokar.com.tr/db/tr/yatirimci_iliskileri/, Erişim Tarihi, 01.11.2006).

Şirket 2006 ilk yarıyılında hissedarlarına 2005 yılı dağıtılabılır 5,9 milyon dolar temettü dağıttı
(www.otokar.com.tr/db/tr/yatirimci_iliskileri/, Erişim Tarihi, 01.11.2006).

Tablo 14 .Otokar A.Ş 12.2005 Gelir Tablosu

	1Y 2004 USD (bin)	1Y 2005 USD (bin)	Değişim
Net Satışlar	116.977	95.412	%23
Satışların Maliyeti	77.156	68.545	%13
Brüt Kar	39.461	26.867	%47
Faaliyet Giderleri	21.851	20.117	%9
Faaliyet Karı	17.610	6.751	%161
Azınlık Hakları ve vergi öncesi kar / zarar	23.672	6.241	%279
Vergi	4.503	1.821	%147
Net Kar	19.169	4.420	%334
FVAÖK	19.824	9.316	%113

Kaynak: www.otokar.com.tr/db/tr/yatirimci_iliskileri/, Erişim Tarihi, 01.11.2006 .

1 Y 2006 ‘ da şirketin brüt karı bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %47 artarak 39,5 milyon UDA olarak gerçekleşmiştir. Brüt Kar marjı 1 Y 2006’ da %28 seviyesinden %34 ‘ e artış göstermiştir. Şirketin faaliyet karında 1Y 2006’ da 1Y 2005’ e göre % 161 ‘ lik bir iyileşme sağlanmış, faaliyet karı, % 15 ‘ lik marjla 17,6 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir

(www.otokar.com.tr/db/tr/yatirimci_iliskileri/, Erişim Tarihi, 01.11.2006).

Yukarıda örneği verilmiş olan işletmelerin karlılıklarındaki değişmeler, değişim yönetimi uygulamaları sonucunda meydana gelmiştir.

2.11. ORGANİZASYONDA BAŞARI İÇİN LİDERLERDE BULUNMASI GEREKLİ ÖZELLİKLER

Bir organizasyonun başarılı olabilmesi için liderlerde olması gerekli başlıca özellikler şunlardır;

Vizyona sahip olma: Lider, şimdiki durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Organizasyondaki kompleks yapıyı yönetebilme: Lider, organizasyondaki enformasyon ve bilgileri anlama ve yorumlama yeteneğine sahip olmalıdır.

Organizasyonu, işletme faaliyetlerini ve sanayinin özelliklerini anlama: Lider, piyasadaki gelişmeleri ve trendi, tüketicinin ihtiyaçlarındaki değişme ve gelişmeleri analiz etme yeteneğine sahip olmalıdır.

Organizasyonun yapısını ve süreçlerini anlama: Özellikle genel müdür düzeyindeki yöneticiler organizasyonun çalışma yapısını ve süreçlerini çok iyi bilmelidir.

Organizasyonu başarıya götürme: Liderin sahip olması gereken özelliklerden birisi organizasyonu başarıya doğru sürüklemesidir.

Şahsi bütünlük: Lider, tüm çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlı olmalı, söz ve davranışları ile uyum içinde olmalıdır.

Fleksibilite: Organizasyondaki değişen şartlara lider kolayca uyum gösterebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Kendini tanıma ve bilme: Lider, sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini anlamalı ve yaptığı hataları açıkça kabul etmelidir.

Yeni bilgiler öğrenme: Lider, sürekli yeni enformasyon ve bilgi elde etmeye çalışmalı; tecrübesinden ve organizasyonda kendi yaptığı ya da başkalarının yaptığı hatalardan yeni şeyler öğrenmelidir.

Otoritesini kullanmadan başkalarını etkileyebilme: Lider, güçlü vizyonu ve iletişimi ile başkalarını kolayca etkileyebilme ve ikna edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Yönetimin ve işgücünün beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeye çalışma: Lider, organizasyonun sürekli gelişmesi konusunda kararlı olmalıdır. Organizasyonda gelişmeyi teşvik ve motive edecek bir iklim yaratmalıdır.

Grup çalışması: Lider organizasyon içerisinde grup çalışmasının gelişmesi için çaba göstermelidir (Aktan, 1997: 8

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE

BUNUN İŞLETMELERİN KARLILIĞI, ÇALIŞAN MOTİVASYONU,

TEKNOLOJİ VE REKABET KOŞULLARINA ETKİLERİ

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Değişimin örgütsel yaşam üzerindeki etkilerini şu görüşler çok açık olarak göstermektedir: Organizasyonlarda performans değerlendirmelerinde artık ‘satış tahminleri tuttu mu?’ , ‘bütçeyi aştı mı?’ gibi sorular yerine ‘neyi değiştirdi?’, ‘hangi hızla değiştirdi?’, ‘neleri değiştirmeyi planladı?’ sorularının sorulması gerekir.Yani organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alıçacaklardır. Artık organizasyonlarda ‘değişmeyen tek şey değişim’ olmuştur. Günümüzde teknolojinin hızla değişmesi işletmelerinde bu değişen teknolojiye ayak uydurmalarını gerekli kılmaktadır. Artık dünya üzerindeki bütün organizasyonlar öğrenen ve sürekli kendini yenileyen organizasyonlara dönüşmektedir

Organizasyonları değişime zorlayan faktörleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Rekabet koşullarının artması
- Yeni teknolojik buluşlar.
- Çalışan motivasyonun sağlanabilmesi
- İşletmelerde karlılığın artırılmasının sağlanması

(www.insankaynaklari.com.tr , Erişim Tarihi: 20.08.2006).

Yukarıdaki nedenlerde de değinildiği gibi, günümüzde değişim yönetimi organizasyonlarda bir zorunluluk halini almıştır. Hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı

şu yıllarda ülkemizde tüm organizasyonlarda baştan aşağı bir değişim gerçekleştirilmek zorundadır. Bu konuda daha fazla gecikme ülkemizin aleyhine işleyecektir. Rekabetçi dünyada ülkemizde yerini almak istiyorsa tüm organizasyonlarda dünya çapında bir performansa ulaşmayı hedefleyen değişim yönetimini benimsemek ve uygulamak zorundadır.

Bu araştırmada; değişim yönetimi ve bunun işletmelerin karlılığı, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları üzerine etkili bir değişken olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ülkemizde değişim yönetimi uygulamalarının hemen hemen bütün sektörlerde yaygınlaşmasından dolayı böyle bir konunun üzerinde durulmaya gerek duyulmuştur. Araştırmanın başlıca amaçları detaylı olarak şöyle sıralanabilir:

- 1) Değişim yönetiminin , firma ölçeğine, firma menşesine ve sektör çeşidine göre etkisinin saptanması,
- 2) Değişimin işletmelerde yeniden yapılanmayı sağladığının ortaya konulması,
- 3) Değişimin yönetimi uygulamalarının uzun vadede işletmelerde karlılığı artırıcı olduğunun belirlenmesidir.
- 4) Değişim yönetimi uygulamalarının işletme içerisinde duyurulmasının ait faktörlerin belirlenmesi
- 5) Şirketleri değişime zorlayan faktörlerin belirlenmesi
- 6) Değişim yönetimi uygulamalarının hangi yönetim kademesi tarafından uygulandığının belirlenmesi
- 7) Yöneticilerin çalışanlarını dinleme durumunun belirlenmesi
- 8) Karın artmasına etki eden faktörlerin belirlenmesi
- 9) İşletmelerin değişim faaliyetlerindeki öncelik sıralamasının belirlenmesi
- 10) İşletmelerin performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin belirlenmesi
- 11) Karlılığın artmasındaki yöntemlerin belirlenmesi
- 12) Değişim yönetimi uygulamalarının uygulama süresinin belirlenmesi
- 13) Karlılığın artmasında etkili olan aşamaların belirlenmesi
- 14) Dönem net karının artmasına etki eden faktörlerin belirlenmesidir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma değişim yönetimi uygulamalarının işletmelerin karlılığı, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları üzerinde etkili bir değişken olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma Koç Holding ve Koç holdinge ait tedarikçi firmalar ile taşeron firmalara uygulanmıştır. Bu firmalardaki gıda, otomotiv, sigorta, inşaat, finans ve diğer sektörlerdeki Türk ve yabancı şirketlerdeki orta ve üst düzey yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ, ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın başlıca hipotezleri şunlardır:

H1 : Değişim yönetimi karlılık, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları üzerinde etkili bir değişkendir.

H2 : Değişim yönetimi karlılık, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları üzerinde etkili olmayan bir değişkendir.

Bağımlı değişken: Karlılık, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları

Bağımsız değişken: Değişim yönetimi

Çalışmada işletmelerin karlılığına değişim yönetiminin etkisi incelenirken, firma menşeei, sektör çeşidi, firma ölçeği ve karlılık değişkenleri ile birlikte ilişkisi de ayrı ele alınacaktır.

3.2.2. Tanımlar

Değişim: Organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır.

Karlılık : Net karın öz sermayeye oranının % olarak hesaplanmasıdır.

3.2.3. Araştırmanın Ön Kabulleri

Çalışmada elde edilen veriler güvenilirdir. Çünkü; Araştırmada istekli bireylerle çalışılmıştır. Veriler bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır. Uygulamada yer ve zaman etkisi sabit kabul edilmiştir.

3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın sınırlılıkları şöyledir:

- Araştırma Koç Holding ve Koç holdinge bağlı tedarikçi ile taşıyon firmalar ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma ilgili firmalaraki gıda, otomotiv, sigorta, inşaat, finans ve diğer sektörlerdeki Türk ve yabancı şirketlerdeki orta ve üst düzey yöneticiler ile sınırlandırmıştır.
- Araştırma araştırmaya katılan firmaların 2000 - 2005 yılları arasındaki finansal verileri ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmaya katılan kişilerin kimlikleri ve belgeleri gizli tutulacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ

3.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amaçlarına uygun olması bakımından tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç; eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Tanımsal araştırma modelinde gereksinme duyulan veri ve bilgiler şu kaynaklardan elde edilir (Tuna, 1193: 85).

- Birincil kaynaklar

- İkincil kaynaklar

Bu araştırmada yararlanılan bilgiler birincil kaynak olan anket yöntemiyle toplanmıştır.

3.3.2. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırma Koç Holding ve Koç holdinge ait tedarikçi firmalar ile taşeron firmalara uygulanmıştır. Bu firmalardaki gıda, otomotiv, sigorta, inşaat, finans ve diğer sektörlerdeki Türk ve yabancı şirketlerdeki 244 orta ve üst düzey yöneticiye anket uygulaması yapılmıştır.

3.3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modelinin tanımsal olması ve gerekli verileri tarafsız ve istatistiksel analizlere uygun olarak toplanabilmesi bakımından en uygun veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Anketin hazırlanma sürecinde teoriye dayanarak hazırlanan sorular küçük bir grup üzerinde test edilmiştir. Ön test aşamasında soruların anlaşılabilirliği bireylerden gelen öneriler vb. hususlar dikkate alınmış ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anketin nihai kapsamı ve şekli oluşturulmuştur.

Araştırma amaçlarına uygun olarak hazırlanan anket formu ekte verilmiştir. Yöneticilere yönelik olan anket formunda sorular; karlılık, sektör çeşidi, firma menşei ve firma ölçeği üzerine yoğunlaşmıştır.

Ankette hazırlanan soruların dağılımına bakılırsa;

1. 2. sorular süzgeç soru şeklinde hazırlanmıştır.
3. soru firma menşeiini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

4. 7. sorular yöneticilerin firmadaki konumlarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.
5. soru firma ölçeğini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.
6. soru sektör çeşidini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.
9. 12. 13. 16. 17. 19. sorular çalışan motivasyonunu, teknoloji ve rekabet koşullarını belirlemeye yöneliktir.
- 10.11. sorular firmanın satışlarını ortaya çıkartmaya yöneliktir.
15. 20. 21. 22. sorular işletme karını ortaya çıkartmaya yöneliktir.

3.3.5. Araştırmadaki İstatistiksel Analiz Çözümlenmeleri

Yüz yüze görüşme suretiyle ve mail ortamında 12.12.2006- 13.01.2006 tarihleri arasında 244 kişiye uygulanan ankette değerlemeler, bilgisayar ortamında SPSS programına aktarılmıştır. Anket sorularının cevaplandırılması esnasında elde edilen cevaplar önem sırasına göre sıralandırılmıştır. Sıralama da en önemli olan değer ‘ 5 ‘ sayısı ile en önemsiz olan değer ise ‘ 1 ‘ sayısı ile anketi cevaplayan kişi tarafından numaralandırılmıştır. Önem sırası azalan değerlerden artan değerlere göre 1’ den 5’ e kadardır. Anket cevapları önem sırasına göre numaralandırıldığından dolayı anket sonucunda elde etmiş olduğumuz veriler kesikli parametrelerdir. Sürekli parametreler elde edemediğimiz için anket verileri üzerinde f testi, t testi ve z testi analizleri yapılamamıştır. SPSS programıyla anket üzerindeki verilerde frekans yüzde değerleri, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon, çok boyutlu ölçekleme analizleri yapılmıştır. Bu analizleri yapmamızdaki amaç, işletmelerde değişim yönetimine etki eden faktörlerden diğerlerine göre en etkili olanının belirlenmesidir.

3.4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BİLGİ VE BULGULAR

Elde edilen bilgi ve bulgular sekiz farklı aşamada ele alınacaktır. Bu aşamalar aşağıda belirtilmektedir.

- Değişim Yönetiminin Uygulanırlığına Ait Bilgi ve Bulgular,
- Firma Karına İlişkin Bilgi ve Bulgular
- Firma Menşesine Ait Bilgi ve Bulgular
- Firmadaki Yöneticilerin Konumuna Ait Bilgi ve Bulgular
- Firma Ölçeğine Ait Bilgi ve Bulgular
- Sektör Çeşidine Ait Bilgi ve Bulgular
- İşletme Ölçeğine ve Sektör Çeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının İşletme İçerisindeki Uygulama Yöntemine Ait Bilgi ve Bulgular
- Firma Satışlarına Ait Bilgi ve Bulgulardan oluşmaktadır.

3.4.1. Değişim Yönetiminin Uygulanırlığına Ait Bilgi ve Bulgular

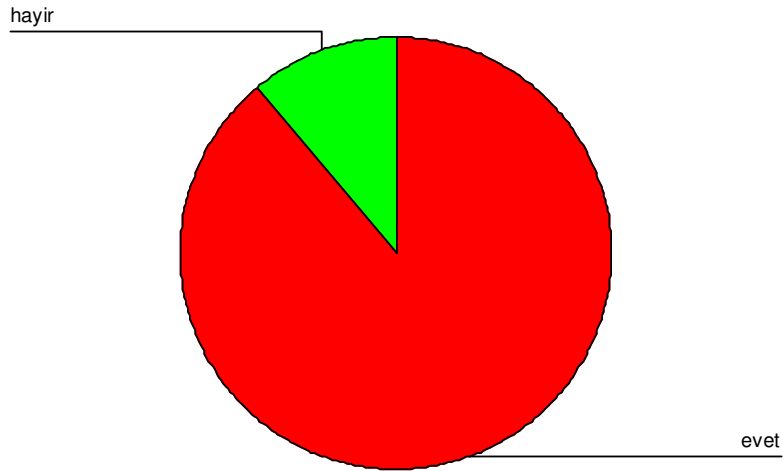
Anket toplam 244 kişiye dağıtılmış ancak dağıtılan kişilerden bir kısmı süzgeç soru olan ‘ Firmanızda değişim yönetimi uygulamaları yapıyor mu ? ‘ sorusunda hayır seçeneğini işaretleyerek anketi sonlandırmışlardır. Anket geriye kalan 217 kişi ile yapılmıştır.

Tablo 15’ te ankete katılan 244 kişiden 217 sinin evet, 27 sinin hayır cevabı verildiği görülmektedir. Ankete katılan kişilerin %89’u evet, %11’i hayır cevabını vermiştir. Şekil 6’da evet ve hayır diyen kişilerin dağılımı görülmektedir.

Tablo 15. Ankete Katılan Kişilerin Sayısı

Yanıt Türü		Kişi Sayısı	Yüzde	Sonuç Yüzdesi	Artan Yüzde
Cevap	Evet	217	88.9	88.9	88.9
	Hayır	27	11.1	11.1	100.0
Toplam		244	100.0	100.0	

UYGULAMA



Şekil 6. Ankete Katılan Kişilerin Dağılımı

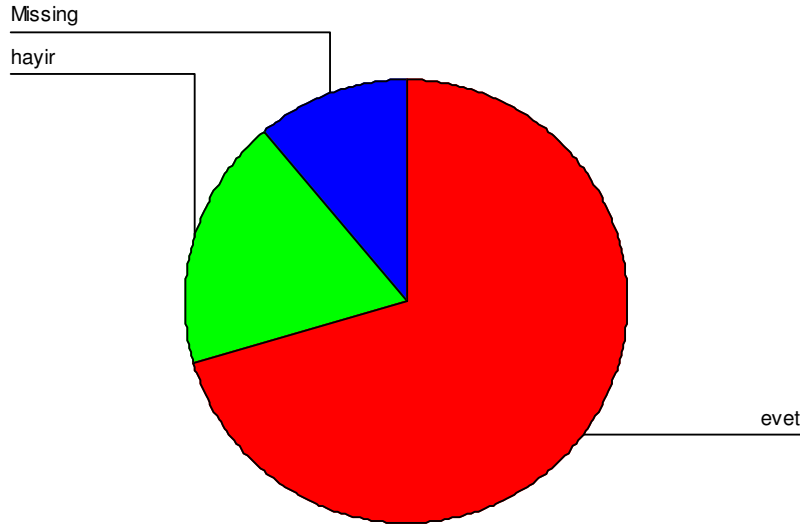
3.4.2. Firma Karına İlişkin Bilgi ve Bulgular

Ankete katılan 244 kişiden “Değişim yönetimi uygulamaları işletmenizde karlılığınızı arttırdı mı?” sorusuna 172 kişi evet, 45 kişi hayır yanıtını vermiştir. 27 kişi cevaplamamıştır. Ankete katılan kişilerin %70,5’i evet, %18,5’i hayır yanıtını vermiş, %11’i ise cevap vermemiştir. Tablo 16’ da kar yanıtına ilişkin elde edilen veriler bulunmaktadır. Şekil 7’ de kar artırımının dağılımı görülmektedir.

Tablo 16. Ankete Cevap Veren Kişilerin Karlılık Artışı Sorusuna Yanıtları

Yanıt Türü		Kişi Sayısı	Yüzde	Sonuç Yüzdesi	Artan Yüzde
Cevaplanan	Evet	172	70.5	79.3	79.3
	Hayır	45	18.4	20.7	100.0
	Toplam	217	88.9	100.0	
Cevaplanmayan		27	11.1		
Toplam		244	100.0		

KAR



Şekil 7. Kar Artırımının Dağılımı

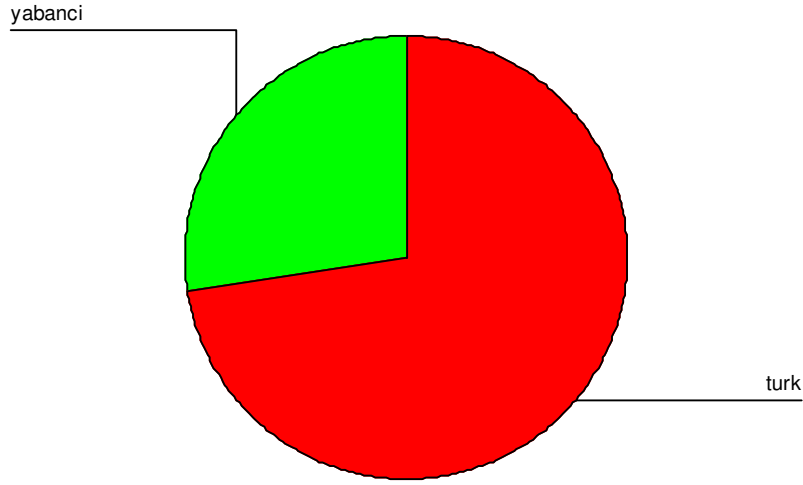
3.4.3. Firma Menşeiine Ait Bilgi ve Bulgular

Ankete katılan 172 kişiden %72,5'i Türk, %27,5'i yabancı şirkette çalışmaktadır. Tablo 17' de ankete yanıt veren kişilerin firma menşei bilgilerinin istatistiksel verileri yer almaktadır. Şekil 8'de firma menşeiinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 17. Firma Menşeiinin İstatistiksel Verileri

Firma Menşei	Kişi Sayısı	Yüzde	Sonuç Yüzdesi	Artan Yüzde
Cevap Turk	126	72.4	72.4	72.4
Yabancı	48	27.6	27.6	100.0
Toplam	174	100.0	100.0	

MENSEİ



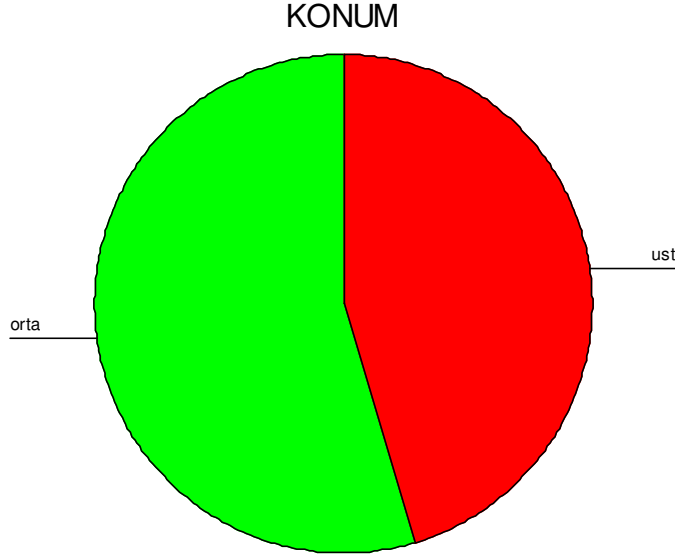
Şekil 8. Firma Menşeiinin Dağılımı

3.4.4. Firmadaki Yöneticilerin Konumuna Ait Bilgi ve Bulgular

Ankete katılan kişilerin %45,5'i üst düzey, %54,5'i orta düzey yöneticidir. Tablo 18' de ankete katılan yöneticilerin konumuna ait istatistiksel bilgiler bulunmaktadır. Şekil 9' da yöneticilerin konumuna ait dağılım yer almaktadır.

Tablo 18. Ankete Katılan Yöneticilerin Konumuna Ait Veriler

Yönetici Konumu		Kişi Sayısı	Yüzde	Sonuç Yüzdesi	Artan Yüzde
Cevaplanan	Üst	79	45.4	45.4	45.4
	Orta	95	54.6	54.6	100.0
Toplam		174	100.0	100.0	



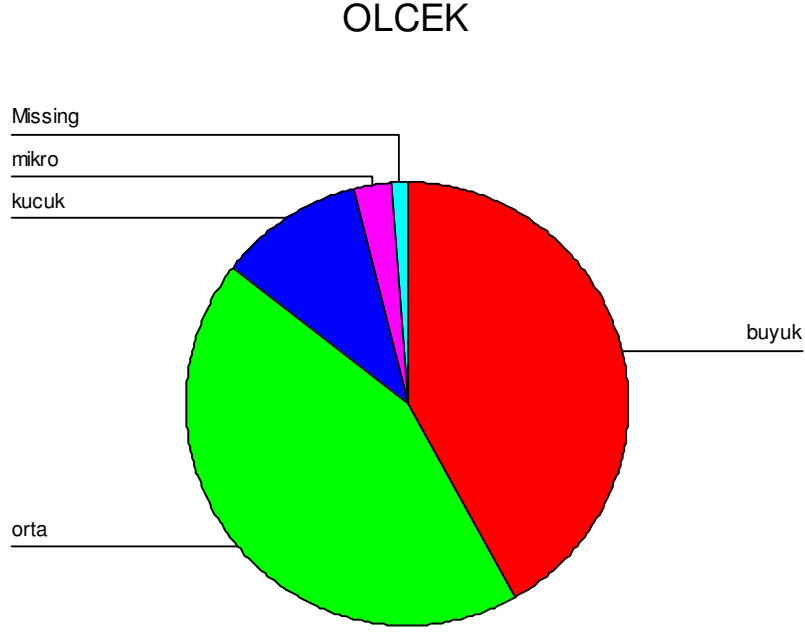
Şekil 9. Yöneticilerin Konumuna Ait Dağılım

3.4.5. Firma Ölçeğine Ait Bilgi ve Bulgular

Ankete katılan kişiler çalıştıkları şirketlerin %42'sini büyük ölçekte, %43,7'sini orta ölçekte, %10,3'ünü küçük ölçekte, %2,9'unu mikro ölçekte tanımlamıştır. %1.1'i bu tanımlamayı yapmamıştır. Tablo 19'da firma ölçeklerine ait istatistiksel veriler yer almaktadır. Şekil 10' da firma ölçeklerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 19. Firma Ölçeklerinin İstatistiksel Verileri

Ölçek Tipi		Kişi Sayısı	Yüzde	Sonuç Yüzdesi	Artan Yüzde
Cevaplanan	Büyük	73	42.0	42.4	42.4
	Orta	76	43.7	44.2	86.6
	Küçük	18	10.3	10.5	97.1
	Mikro	5	2.9	2.9	100.0
	Toplam	172	98.9	100.0	
Cevaplanmayan		2	1.1		
Toplam		174	100.0		



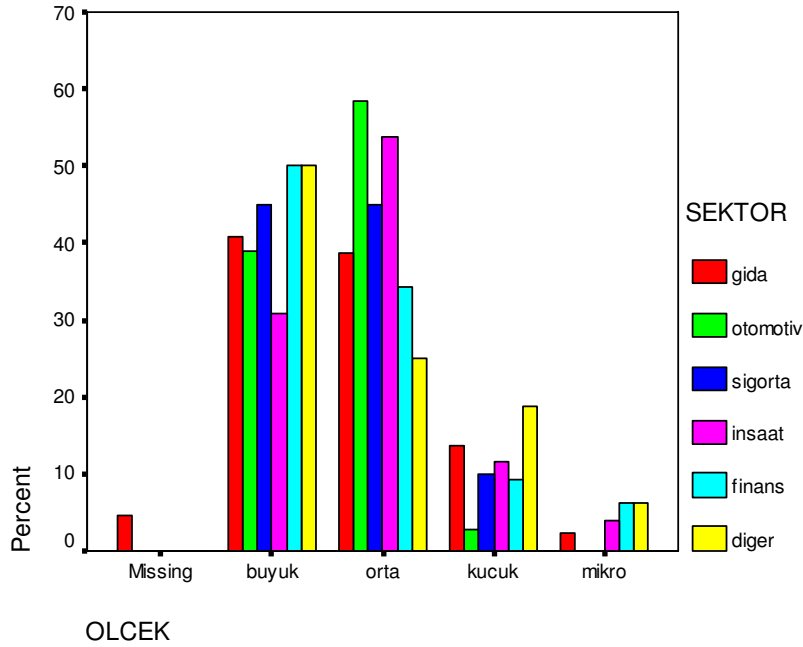
Şekil 10. Firma Ölçeklerine Ait Dağılım

3.4.6. Sektör Çeşidine Ait Bilgi ve Bulgular

Ankete katılan kişilerin %25,3'ü gıda, %20,7'si otomotiv, %11,5'i sigorta, %14,9'u inşaat, %18,4'ü finans sektöründe çalışmaktadır. %9,2'lik bir kısım diğer olarak çalıştıkları sektörü tanımlamışlardır. Tablo 20' de sektör çeşidine ait istatistiksel veriler bulunmaktadır. Şekil 11' de ölçekler içerisinde sektörlerin dağılımı verilmiştir.

Tablo 20. Sektör Çeşidine Ait İstatiksel Veriler

Sektör Çeşidi	Kişi Sayısı	Yüzde	Sonuç Yüzdesi	Artan Yüzde
Cevap				
Gıda	44	25.3	25.3	25.3
Otomotiv	36	20.7	20.7	46.0
Sigorta	20	11.5	11.5	57.5
İnşaat	26	14.9	14.9	72.4
Finans	32	18.4	18.4	90.8
Diğer	16	9.2	9.2	100.0
Toplam	174	100.0	100.0	



Şekil 11. Ölçekler İçerisinde Sektörlerin Dağılımı

Sektörlere Göre Değişim Uygulamalarının Yönetim Kademeleri İle Paylaşımın Diskriminant Analizi : Tablo 21’ de aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre sektörlerin değişim uygulamalarının yönetim kademeleri ile paylaşımı incelenmiştir. Anket sorundaki cevaplar önem sırasına göre sıralandırılmıştır. Çeşitli sektörlerdeki yöneticilerden değişim yönetimi uygulamalarının direkt olarak yönetim kademeleri ile paylaşan yöneticiler arasında aritmetik ortalama değerleri bulunmuştur. Buna göre değişim yönetimi uygulamalarını gıda, otomotiv, inşaat, finans ve diğer sektörlerde yönetim kademeleri açısından değerlendirdiğimizde üst düzey yöneticilerin paylaşım konusunda 1. sırada, orta düzey yöneticilerin 2. sırada oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü aritmetik ortalama değerleri bu sektörlerdeki üst ve orta düzey yöneticiler için birbirine yakın ve alt kademeye göre düşük değerlerdir. Sigorta sektöründe ise üst ve orta düzey yöneticilerin bu konuda ortak çalıştıkları bilgisine ulaşılmıştır. Sigorta sektöründe üst ve orta düzey yöneticiler aynı aritmetik ortalama değerine sahiptir. Tablo 21’ de aritmetik ortalaması en düşük olan yönetim kademesi en fazla değişim yönetimi uygulamalarını yönetim kademeleri ile paylaşan değerdir. Aritmetik ortalaması yüksek olan değer en az paylaşan yönetim kademesidir. Standart sapma aritmetik ortalaması birbirine yakın olan değerlerin karşılaştırılması için yapılmıştır. Aritmetik ortalaması aynı olan değerlerin standart sapmaları da hemen hemen aynıdır.

Sektör Çeşidi	Yönetim Kademeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Gıda	ÜST	1.84091	.887725
	ORTA	1.97727	.730996
	ALT	2.88636	.386752
Otomotiv	ÜST	1.33333	.585540
	ORTA	1.88889	.574594
	ALT	2.91667	.368394
Sigorta	ÜST	1.65000	.670820
	ORTA	1.65000	.670820
	ALT	3.00000	.000000
İnşaat	ÜST	1.73077	.874423
	ORTA	2.11538	.711445
	ALT	2.96154	.196116
Finans	ÜST	1.62500	.793116
	ORTA	1.87500	.659912
	ALT	2.96875	.176777
Diğer	ÜST	1.37500	.619139
	ORTA	1.81250	.543906
	ALT	3.00000	.000000
Toplam	ÜST	1.61494	.779807
	ORTA	1.90805	.665103
	ALT	2.94253	.278573

Tablo 21. Sektörlere Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Yönetim Kademeleri İle Paylaşımının Diskriminant Analizi

3.4.7. İşletme Ölçeğine ve Sektör Çeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının İşletme İçerisindeki Uygulama Yöntemine Ait Bilgi ve Bulgular

İşletme ölçeğine ve sektör çeşidine göre değişim yönetimi uygulamalarının işletme içerisindeki uygulama yöntemine ait bilgi ve bulguları 11 aşamada inceleyebiliriz. Bunlar;

- Değişim Yönetimi Uygulamalarının İşletme İçerisinde Duyurulmasına İlişkin Bilgi ve Bulgular
- Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlere Ait Bilgi ve Bulgular

- Değişim Yönetimi Uygulamalarının Hangi Yönetim Kademesi Tarafından Uygulandığına Ait Bilgi ve Bulgular
- Yöneticilerin Çalışanlarını Dinleme Durumuna Ait Bilgi ve Bulgular
- Karın Artmasına İlişkin Bilgi ve Bulgular
- İşletmelerin Değişim Faaliyetlerindeki Öncelik Sıralamasına Ait Bilgi ve Bulgular
- İşletmelerin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemine Ait Bilgi ve Bulgular
- Karlılığın Artmasındaki Yöntemlere Ait Bilgi ve Bulgular
- Değişim Yönetimi Uygulamalarının Uygulanma Süresine Ait Bilgi ve Bulgular
- Karlılığın Artmasında Etkili Olan Aşamalara Ait Bilgi ve Bulgular
- Dönem Net Karının Artmasına İlişkin Bilgi ve Bulgulardır.

Değişim Yönetimi Uygulamalarının İşletme İçerisinde Duyurulmasına İlişkin Bilgi ve Bulgular

Tablo 22’ de değişim yönetimi uygulamalarının işletme içerisinde duyurulmasına ilişkin istatistiksel veriler yer almaktadır. Buna göre şirket içinde hedeflenen yapı büyük ölçekliler de ve orta ölçekli şirketlerde daha çok direkt olarak haber verilirken küçük ve mikro ölçekliler de ise böyle bir ayırım yapılamamaktadır.

Tablo 22. Değişim Yönetimi Uygulamalarının Duyurulmasına Ait İstatistiksel Veriler

Ölçek Çeşidi		DUYURMA		Toplam
		Direkt	Dolayli	
	Büyük	46	27	73
	Orta	45	31	76
	Küçük	9	9	18
	Mikro	2	3	5
Toplam		102	70	172

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlere Ait Bilgi ve Bulgular

Bulguları ölçek çeşidine göre ve sektör çeşidine göre ikiye aşamada inceleyebiliriz.

Şirket Ölçeğine Göre : Tablo 23' de şirketleri değişime zorlayan faktörlerin şirket ölçeğine göre diskriminant analizi yer almaktadır. Anket sorusunun cevaplandırılması sırasında şirketleri değişime zorlayan faktörler önem sırasına göre sıralandırılmıştır. Şirketleri değişime zorlayan faktörlerin ölçek çeşidine göre aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Aritmetik ortalaması en düşük olan değer şirketleri değişime zorlayan en önemli faktördür. Aritmetik ortalaması en yüksek olan değer şirketleri değişime zorlayan en önemsiz faktördür. Aritmetik ortalaması aynı olan değerlerde standart sapma değerlerine bakacak olursak; büyük ölçekli şirketlerde karın azalması ve rekabet hemen hemen aynı aritmetik ortalamaya sahiptir. Yalnız kar azalımının standart sapması rekabetten daha yüksek olduğundan dolayı kar azalımı bazı şirketlerde rekabete göre daha etkili bir değişkendir sonucuna varılmaktadır. Buna göre şirketleri değişime zorlayan faktörler artan sıradan azalan sıraya göre şu şekildedir:

1. Büyük ölçekli şirketler de ilk sırayı teknoloji, 2. sırayı rekabet, 3. sırayı kar azalımı almaktadır.
2. Orta ölçekli şirketler de ilk sırayı rekabet, 2. sırayı teknoloji, 3. sırayı kar azalımı almaktadır; fakat katsayıların birbirine yakınlığı bu üç faktörün de eşit düzeyde şirketleri zorladığını göstermektedir.
3. Küçük ölçekli şirketler de ilk sırayı rekabet, teknoloji, 3. sırayı kar azalımı almaktadır.
4. Mikro ölçekli şirketler de ilk sırayı kar azalımı, rekabet, 3. sırayı motivasyon almaktadır.

Tablo 23. Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerin Şirket Ölçeğine Göre Diskriminant Analizi

Ölçek Çeşidi	Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Büyük	Rekabet	2.5616	.89732
	Motivasyon	3.2329	.96495
	Teknoloji	1.9452	1.26810
	Sosyal Yapı	4.5205	1.00152
	Karın Azalması	2.8219	1.47519
Orta	Rekabet	2.4079	1.13346
	Motivasyon	3.8816	.96564
	Teknoloji	2.4342	1.56065
	Sosyal Yapı	3.7763	1.20663
	Karın Azalması	2.5000	1.30128
Küçük	Rekabet	2.3889	1.33456
	Motivasyon	3.1111	1.07861
	Teknoloji	2.2778	1.40610
	Sosyal Yapı	4.0000	1.08465
	Karın Azalması	3.2222	1.55509
Mikro	Rekabet	2.6000	.54772
	Motivasyon	2.8000	1.09545
	Teknoloji	3.4000	2.19089
	Sosyal Yapı	4.4000	.54772
	Karın Azalması	1.8000	1.09545

Sektör Çeşidine Göre : Tablo 24 ' te şirketleri değişime zorlayan faktörlerin sektör çeşidine göre diskriminant analizi verilmiştir. Anket sorusunun cevaplandırılması sırasında şirketleri değişime zorlayan faktörler önem sırasına göre sıralandırılmıştır. Şirketleri değişime zorlayan faktörlerin sektör çeşidine aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Aritmetik ortalaması en düşük olan değer şirketleri değişime zorlayan en önemli faktördür. Aritmetik ortalaması en yüksek olan değer şirketleri değişime zorlayan en önemsiz faktördür. Aritmetik ortalaması aynı olan değerlerde standart sapma değerlerine bakacak olursak; gıda

sektöründe kar azalımı ve teknoloji hemen hemen aynı aritmetik ortalama değerine sahiptir. Yalnız teknolojinin standart sapması kar azalımından daha yüksek olduğundan dolayı bazı sektörlerde teknoloji kar azalımından daha etkili bir değişkendir sonucuna varabiliriz. Buna göre şirketleri değişime zorlayan faktörler sırasıyla şunlardır;

1. Gıda sektöründe ilk sırayı rekabet, 2. sırayı ise teknoloji ve kar azalımı paylaşmaktadır.
2. Otomotiv, finans ve inşaat sektörlerinde ise ilk sırayı teknoloji, 2. sırayı rekabet, 3. sırayı kar azalımı almıştır.
3. Sigorta ve diğer sektörlerde 1. sıra teknolojinin, 2.sıra kar azalımının, 3. sıra rekabetindir.

Tablo 24. Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerin Sektör Çeşidine Göre Diskriminant Analizi

Sektör Çeşidi		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Gıda	Rekabet	2.4091	.99576
	Motivasyon	3.0682	1.31887
	Teknoloji	2.8864	1.61700
	Sosyal Yapı	3.9091	1.29072
	Karın Azalması	2.8636	1.48779
Otomotiv	Rekabet	2.5000	1.08233
	Motivasyon	3.6944	1.00909
	Teknoloji	2.0556	1.49178
	Sosyal Yapı	4.0833	1.07902
	Karın Azalması	2.6667	1.30931
Sigorta	Rekabet	2.3000	.86450
	Motivasyon	3.6500	.74516
	Teknoloji	2.1500	1.34849
	Sosyal Yapı	4.6500	.67082
	Karın Azalması	2.2500	1.33278
İnşaat	Rekabet	2.6538	1.23101
	Motivasyon	3.4615	1.06699

	Teknoloji	2.1154	1.33647
	Sosyal Yapı	4.0385	1.03849
	Karın Azalması	2.7308	1.58890
Finans	Rekabet	2.4063	.94560
	Motivasyon	3.5313	.91526
	Teknoloji	2.1563	1.50503
	Sosyal Yapı	4.0938	1.30407
	Karın Azalması	2.8125	1.40132
Diger	Rekabet	2.7500	1.18322
	Motivasyon	3.6875	.79320
	Teknoloji	1.6875	1.07819
	Sosyal Yapı	4.4375	.96393
	Karın Azalması	2.4375	1.26326
Toplam	Rekabet	2.4828	1.04092
	Motivasyon	3.4655	1.06248
	Teknoloji	2.2701	1.48656
	Sosyal Yapı	4.1322	1.13779
	Karın Azalması	2.6839	1.40933

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerin Birbirleri İle Korelasyonları:

Tablo 25' te şirketleri değişime zorlayan faktörlerin birbirleri ile olan korelasyonları yer almaktadır. Buna göre rekabet artışı motivasyonu artırmakta, sosyal yapının değişmemesine neden olmakta ve kar azalmasına sebep olmaktadır. Teknoloji artışının ise rekabeti azalttığı görülmektedir.

Tablo 25. Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerin Birbirleri İle Korelasyonları

	Faktörler	Rekabet	Motivasyon	Teknoloji	Sosyal Yapı	Karın Azalması
Korelasyon	Rekabet	1.000	.007	-.024	-.226	-.479
	Motivasyon	.007	1.000	-.057	-.307	-.396
	Teknoloji	-.024	-.057	1.000	-.621	-.507
	Sosyal Yapı	-.226	-.307	-.621	1.000	.260
	Karın Azalması	-.479	-.396	-.507	.260	1.000

Değişim Yönetimi Uygulamalarının Hangi Yönetim Kademesi Tarafından Uygulandığına Ait Bilgi ve Bulgular

Bulguları ölçek çeşidine göre ve sektör çeşidine göre iki aşamada inceleyebiliriz.

Ölçek Çeşidine Göre: Tablo 26’ da işletmelerde ölçeğine göre değişim yönetimi uygulamalarının hangi yönetim kademesini tarafından karar verildiğine dair istatistiksel veriler yer almaktadır. Buna göre daha çok tepe yönetim ile astların ortak kararları ile değişim uygulamaları yapılmaktadır.

Tablo 26. Ölçeğine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Karar Kademeleri

Ölçek Çeşidi		YÖNTEM ÇEŞİDİ					Toplam
		Tamamen Tepe Yönetimi	Astların Verdigi Kararlar	Tepe Yönetim ve Astlar	Belli Olmayan	Diğer	
	Büyük	%11	% 0	% 62 ,5	% 16,6	% 9,72	72
	Orta	% 9, 21	% 0	% 51,31	% 21	% 18,42	76
	Küçük	% 0	% 40	% 26,67	% 26,67	% 40	15
	Mikro	% 40	% 0	% 0	% 0	% 60	5
Toplam		17	1	88	32	30	168

Sektör Çeşidine Göre: Tablo 27’ de işletmelerde sektör çeşidine göre değişim yönetimi uygulamalarının hangi yönetim kademesi tarafından karar verildiğine dair istatistiksel veriler yer almaktadır. Buna göre sektörlere göre ayrıldığında da tepe yönetim ve astlar ortak hareket etmektedir.

Tablo 27. Sektör Çeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Karar Kademeleri

Sektör Çeşidi		YÖNTEM ÇEŞİDİ					Toplam
		Tamamen Tepe Yönetimi	Astların Verdiği Kararlar	Tepe Yönetim ve Astlar	Belli Olmayan	Diğer	
	Gıda	% 6,81	% 0	% 56,81	% 20,45	% 15,90	44
	Otomotiv	% 11,11	% 0	% 52,77	% 27,77	% 8,33	36
	Sigorta	% 27,77	% 5,55	% 38,88	% 16,67	% 11,11	18
	İnşaat	% 7,69	% 0	% 50	% 26,92	% 26,92	26
	Finans	% 9,37	% 0	% 53,2	% 12,5	% 25	32
	Diğer	% 14,28	% 0	% 50	% 14,28	% 21,42	14
Toplam		19	1	88	32	30	170

Yöneticilerin Çalışanlarını Dinleme Durumuna Ait Bilgi ve Bulgular

Bulguları ölçek çeşidine göre ve sektör çeşidine göre ikiye aşamada inceleyebiliriz.

Sektör Çeşidine Göre: Tablo 28’ de sektör çeşidine göre değişim yönetimi ihtiyacını belirlemek için yöneticilerin çalışanlarını dinleme durumları verilmiştir. Buna göre yöneticilerin çalışanlarını sık sık dinledikleri bulgusuna ulaşılmıştır; fakat otomotiv, gıda ve inşaat sektörlerinde yaklaşık %20-30 oranında çalışanların yöneticilere gelmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 28. Sektör Çeşidine Göre Yöneticilerin Çalışanlarını Dinleme Durumları

Sektör Çeşidi		DİNLEME DURUMU					Toplam
		Dinlemem	Sık Sık Dinlerim	Nadir Dinlerim	Bana Gelmiyorlar	Önemsemem	
	Gıda	% 0	% 52,27	% 11,36	% 20,45	% 15,90	44
	Otomotiv	% 2,77	% 63,88	% 0	% 30,55	% 2,77	36
	Sigorta	% 0	% 85	% 5	% 5	% 5	20
	İnşaat	% 0	% 42,30	% 11,53	% 23,07	% 23,07	26
	Finans	% 0	% 65,62	% 3,12	% 9,37	% 21,87	32
	Diğer	% 6,25	% 81,25	% 0	% 6,25	% 6,25	16
Toplam		2	108	10	31	23	174

Ölçek Çeşidine Göre: Tablo 29’ da işletme ölçeğine göre yöneticilerin çalışanlarını dinleme durumları verilmiştir. Buna göre orta ölçekli şirketlerde çalışanların yöneticilerine gitmedikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 29. İşletme Ölçeğine Göre Yöneticilerin Çalışanlarını Dinleme Durumları

Ölçek Çeşidi		DİNLEME DURUMU					Toplam
		Dinlemem	Sık Sık Dinlerim	Nadir Dinlerim	Bana Gelmiyorlar	Önemsemem	
	Büyük	% 0	% 76,71	% 5,47	% 8,21	% 9,58	73
	Orta	% 2,63	% 50	% 5,26	% 26,31	% 15,78	76
	Küçük	% 0	% 66,66	% 11,11	% 11,11	% 11,11	18
	Mikro	% 0	% 40	% 0	% 60	% 0	5
Toplam		2	108	10	31	21	172

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerden Karın Artmasına İlişkin Bilgi ve Bulgular

Bulguları ölçek çeşidine göre ve sektör çeşidine göre ikiye aşamada inceleyebiliriz.

Ölçek Çeşidine Göre: Araştırmada ölçek çeşidine göre işletmeleri değişime zorlayan faktörlerden karın artmasına etki eden faktörler önem sırasına göre numaralandırılmıştır. Karı artıran faktörler üzerinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Buna göre aritmetik ortalaması en düşük olan değer en çok karı artıran faktördür. Aritmetik ortalaması en yüksek olan değer ise karı en az artıran faktördür. Aritmetik ortalamaları hemen hemen aynı olan değerlerdeki standart sapma değerlerine bakacak olursak; büyük ölçekli şirketlerde brüt satışlar ve maliyet düşüklüğünün aritmetik ortalama değerleri birbirine yakındır. Ancak maliyet düşüklüğünün standart sapması brüt satışlardan daha yüksek olduğundan dolayı bazı şirketlerde maliyet düşüklüğü brüt satışlardan daha fazla karı etkilemektedir sonucuna varmaktayız. Araştırmada brüt satışların, net satışların, faiz gelirlerinin, maliyet düşüklüğünün ve işletme repolarının karın artmasına ilişkin etkileri incelenmiştir. Tablo 30' da işletme ölçeğine göre karın artmasına ilişkin veriler ait diskriminant analizi yer almaktadır. Buna göre;

- Büyük ve orta ölçekli şirketlerde 1. sırada satışlar, 2. sırada maliyetler, 3. sırada faiz geliri yer almaktadır.
- Küçük ölçekli şirketlerde 1. sırada satışlar, 2. sırada faiz, 3. sırada maliyet yer almaktadır.

Tablo 30. İşletme Ölçeğine Göre Karın Artmasına İlişkin Diskriminant Analizi

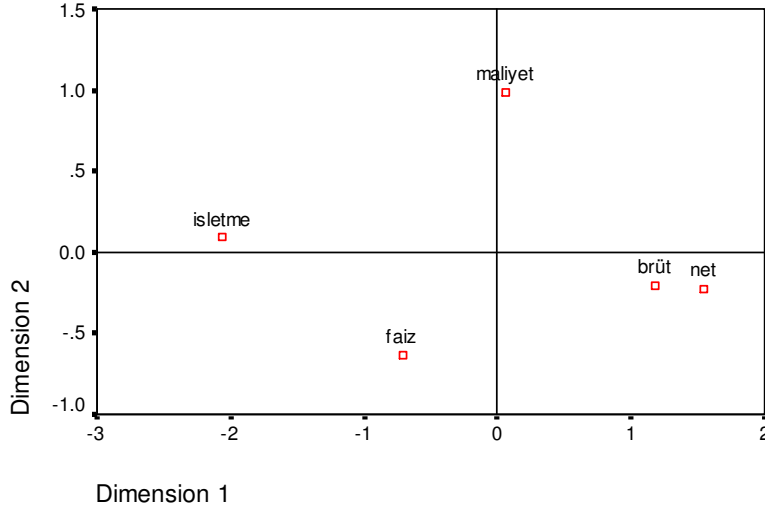
Ölçek Çeşidi	Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Sıralama	
				Avantajsız	Avantajlı
Büyük	Brüt Satışlar	2.1096	.75575	73	73.000
	Net Satışlar	1.6164	.90723	73	73.000
	Faiz Gelirleri	3.7671	.77317	73	73.000
	Maliyet Düşüklüğü	2.9315	1.21711	73	73.000
	İşletme Repoları	4.7397	.72701	73	73.000
Orta	Brüt Satışlar	1.9079	.69623	76	76.000
	Net Satışlar	2.1053	.98764	76	76.000
	Faiz Gelirleri	3.3947	1.20088	76	76.000
	Maliyet Düşüklüğü	2.8026	1.26512	76	76.000
	İşletme Repoları	4.7895	.41039	76	76.000
Küçük	Brüt Satışlar	1.8750	.34157	16	16.000
	Net Satışlar	1.8750	.95743	16	16.000
	Faiz Gelirleri	2.8750	1.50000	16	16.000
	Maliyet Düşüklüğü	3.6250	.88506	16	16.000
	İşletme Repoları	4.7500	.44721	16	16.000

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerden Karın Artmasında Etkili Olan Faktörlerin Çok Boyutlu Grafiği: Şekil 12’te işletme karının artmasına etkili olan faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri çok boyutlu grafik halinde gösterilmiştir. Buna göre değişim yönetimi uygulayan şirketler için brüt satışlar ve net satışlar aynı özelliği göstermekte yani aynı şekilde karı arttırmaktadır. Maliyet düşüklüğü, faiz gelirleri ve işletme repoları farklı şirketler için farklı yerlerde konumlanmıştır. Bu üç faktör aynı

şekilde karı arttırmamaktadır. Karı en çok artıran faktörler sırasıyla şu şekildedir; Net satışlar, brüt satışlar, faiz gelirleri, işletme repoları ve maliyet düşüklüğüdür.

Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model



Şekil 12. İşletme Karının Artmasına Etkili Olan Faktörlerin Birbirleri İle Olan İlişkileri

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerden İşletmelerin Değişim Faaliyetlerindeki Öncelik Sıralamasına Ait Bilgi ve Bulgular

Bulguları ölçek çeşidine göre ve sektör çeşidine göre ikiye aşamada inceleyebiliriz.

Ölçek Çeşidine Göre: Ölçek çeşidine göre şirketlerin değişim faaliyetleri sırasında hangi faaliyete daha çok önem verdikleri anketin cevaplandırılması esnasında önem sırasına göre sıralanmıştır. Buna göre bu faktörlere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Aritmetik ortalaması en düşük olan değer en fazla önem verilen değişim faaliyetidir. Aritmetik ortalaması en yüksek olan değer en az önem verilen değişim faaliyetidir. Aritmetik ortalaması yakın olan değerlerdeki standart sapma değerlerine bakacak olursak; takım çalışması ve ar-ge faaliyetleri hemen hemen aynı aritmetik ortalama değerine sahiptir. Ancak takım çalışmasının standart sapma

değeri ar- ge faaliyetlerinden daha yüksek olduğundan dolayı bazı işletmelerde takım çalışmasına ar-ge faaliyetlerinden daha fazla önem verilmektedir sonucuna varmaktayız. Tablo 31' de ölçek çeşidine göre işletmelerin değişim faaliyetlerindeki öncelik sıralaması yer almaktadır. Buna göre;

- Büyük ölçekli şirketlerde 1. sırayı arge, 2. sırayı takım Çalışması, 3. sırayı haberleşme, 4. sırayı bireysel gelişim almaktadır.
- Orta ölçekli şirketlerde 1. sırayı arge , 2. sırayı takım Çalışması, 3. sırayı bireysel gelişim, 4. sırayı haberleşme almaktadır.
- Küçük ölçekli şirketlerde 1. sırayı takım Çalışması, 2. sırayı arge, 3. sırayı bireysel gelişim, 4. sırayı haberleşme almaktadır.
- Mikro ölçekli şirketlerde 1. sırada arge, 2. sırada takım Çalışması, 3. sırada haberleşme, 4. sırada bireysel gelişim yer almaktadır.

Tablo 31. Ölçek Çeşidine Göre İşletmelerin Değişim Faaliyetlerindeki Öncelik Sıralaması

Ölçek Çeşidi	Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Büyük	Ar-ge Faaliyetleri	2.0137	.85786
	Haberleşme	2.7671	.89008
	Takım Çalışması	2.2466	1.28863
	Bireysel Çalışma	3.3836	.99485
Orta	Ar-ge Faaliyetleri	2.3816	.89394
	Haberleşme	3.1316	1.09960
	Takım Çalışması	2.4342	1.22568
	Bireysel Çalışma	2.8421	1.24421
Küçük	Ar-ge Faaliyetleri	2.6111	1.14475
	Haberleşme	3.3889	.97853
	Takım Çalışması	2.0556	1.25895
	Bireysel Çalışma	3.2778	.82644
Mikro	Ar-ge Faaliyetleri	1.4000	.54772
	Haberleşme	3.0000	.00000
	Takım Çalışması	1.6000	.54772
	Bireysel Çalışma	4.0000	.00000
Toplam	Ar-ge Faaliyetleri	2.2209	.92908
	Haberleşme	3.0000	1.00292
	Takım Çalışması	2.2907	1.24596
	Bireysel Çalışma	3.1512	1.11887

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerden İşletmelerin Performans

Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemine Ait Bilgi ve Bulgular

Bulguları ölçek çeşidine göre ve sektör çeşidine göre ikiye aşamada inceleyebiliriz.

Ölçek Çeşidine Göre: Tablo 32’ de ölçek çeşidine göre işletmelerdeki performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemine ait istatistiksel veriler yer almaktadır. Buna göre büyük ve orta ölçekli şirketlerde ödül uygulamasının olduğu ve uygulandığı görülmektedir. Küçük ölçekli şirketlerde ise böyle bir sistemin yok olduğu istatistiklerde göze çarpmaktadır.

Tablo 32. Ölçek Çeşidine Göre İşletmelerdeki Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemine Ait İstatistiksel Veriler

Ölçek Çeşidi	ÖDÜL UYGULAMALARI			Toplam
	Ödül Vardır ve Uygulanıyordur	Ödül Vardır Ama Uygulanmıyordur	Yoktur	
Büyük	% 80,82	% 17,80	% 1,36	73
Orta	% 17,10	% 27,63	% 10,52	76
Küçük	% 16,67	% 27,77	% 55,55	18
Mikro	% 0	% 40	% 60	5
Toplam	109	41	22	172

Sektör Çeşidine Göre: Tablo 33’ de sektör çeşidine göre işletmelerdeki performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemine ait istatistiksel veriler yer almaktadır. Buna göre sigorta sektörünün en yüksek oranda bu sistemi uyguladığı görülmektedir. En düşük orana ise inşaat sektörü sahiptir.

Tablo 33. Sektör Çeşidine Göre İşletmelerdeki Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemine Ait İstatiksel Veriler

Sektör Çeşidi		ÖDÜL UYGULAMALARI			Toplam
		Ödül Vardır ve Uygulanıyordur	Ödül Vardır Ama Uygulanmıyordur	Yoktur	
	Gıda	% 52,27	% 31,81	% 15,90	44
	Otomotiv	% 66,66	% 22,22	% 11,11	36
	Sigorta	% 85	% 15	% 0	20
	İnşaat	% 53,84	% 19,23	% 26,92	26
	Finans	% 68,75	% 15,62	% 15,62	32
	Diğer	% 56,25	% 37,50	% 6,25	16
Toplam		109	41	24	174

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerden Karlılığın Artmasında Uygulanan Yöntemlere Ait Bilgi ve Bulgular

Değişim yönetimi uygulamalarından hangisinin daha çok etkili olduğunun belirlenmesi amacıyla anketin cevaplandırılması esnasında bu faktörler önem sırasına göre sıralandırılmıştır. Önem sırasına göre sıralanan bu faktörler için sektör çeşidine ve ölçek çeşidine göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur.

Sektör Çeşidine Göre: Tablo 34’ te sektör çeşidine göre karlılığın artmasında uygulanan yöntemlere ait istatiksel veriler yer almaktadır. Aritmetik ortalaması en düşük olan değişim sırasında en çok artan değerdir. Aritmetik ortalaması en yüksek olan değer değişim sırasında en az artan değerdir. Aritmetik ortalaması yakın olan değerlerin standart sapmalarına bakacak olursak; gıda sektöründe motivasyon ve satışları artması yakın aritmetik ortalmaya sahiptir. Ancak satışların standart sapması motivasyondan daha yüksek olduğundan dolayı bazı işletmelerde satışların bize daha çok etkilediğini göstermektedir. Buna göre ;

- Gıda, otomotiv, finans, inşaat ve diğer sektörlerde 1. sırada işletme karının, 2. sırada satışların, 3. sırada motivasyonun, 4. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin karlılığı arttırdığı düşünülmektedir.
- Sigorta sektöründe 1. sırada işletme karının, 2. sırada motivasyonun, 3. sırada satışların, 4. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin karlılığı arttırdığı düşünülmektedir.

Tablo 34. Sektör Çeşidine Göre Karlılığın Artmasında Uygulanan Yöntemlere Ait İstatiksel Veriler

Sektör Çeşidi	Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Gıda	Motivasyon	2.6757	.97337
	Müşteri İhtiyaçları	3.1351	.91779
	Satışların Artması	2.5135	1.19307
	İşletme Karının Artması	1.8378	1.11837
Otomotiv	Motivasyon	2.6389	.54263
	Müşteri İhtiyaçları	3.5278	.90982
	Satışların Artması	2.4167	1.02470
	İşletme Karının Artması	1.4167	.80623
Sigorta	Motivasyon	2.2500	.63867
	Müşteri İhtiyaçları	3.5000	.94591
	Satışların Artması	2.3000	1.21828
	İşletme Karının Artması	1.9500	.99868
İnşaat	Motivasyon	2.6667	.96609
	Müşteri İhtiyaçları	2.9048	1.17918

	Satışların Artması	2.5714	.81064
	İşletme Karının Artması	1.8571	1.27615
Finans	Motivasyon	2.8000	.84690
	Müşteri İhtiyaçları	3.3000	.98786
	Satışların Artması	2.3333	.92227
	İşletme Karının Artması	1.5667	.97143
Diğer	Motivasyon	2.8125	.91059
	Müşteri İhtiyaçları	3.1875	1.04682
	Satışların Artması	2.1875	1.10868
	İşletme Karının Artması	1.8125	.98107
Toplam	Motivasyon	2.6500	.82569
	Müşteri İhtiyaçları	3.2750	.99020
	Satışların Artması	2.4063	1.04789
	İşletme Karının Artması	1.7063	1.02544

Ölçek Çeşidine Göre: Aritmetik ortalaması en düşük olan değişim sırasında en çok artan değerdir. Aritmetik ortalaması en yüksek olan değer değişim sırasında en az artan değerdir. Aritmetik ortalaması yakın olan değerlerin standart sapmalarına bakacak olursak; orta ölçekli şirketlerde motivasyon ve satışlar yakın aritmetik ortalama değerine sahiptir. Ancak Ancak satışların standart sapması motivasyondan daha yüksek olduğundan dolayı bazı işletmelerde satışların bize daha çok etkilediğini göstermektedir. Tablo 35’ te ölçek çeşidine göre karlılığın artmasında uygulanan yöntemlere ait istatistiksel veriler yer almaktadır. Buna göre;

- Büyük ve orta ölçekli şirketlerde 1. sırada işletme karının, 2. sırada satışların, 3. sırada motivasyonun, 4. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin karlılığı arttırdığı düşünülmektedir.
- Küçük ölçekli şirketlerde 1. sırada işletme karının, 2. sırada motivasyonun, 3. sırada satışların, 4. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin karlılığı arttırdığı düşünülmektedir.
- Mikro ölçekli şirketlerde 1. sırada motivasyonun, 2. sırada satışların, 3. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin, 4. sırada işletme karının karlılığı arttırdığı düşünülmektedir.

Tablo 35. Ölçek Çeşidine Göre Karlılığın Artmasında Uygulanan Yöntemlere Ait İstatiksel Veriler

Ölçek Çeşidi	Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Büyük	Motivasyon	2.6620	.77356
	Müşteri İhtiyaçları	3.2817	1.00261
	Satışların Artması	2.3803	1.04698
	İşletme Karının Artması	1.7606	1.12713
Orta	Motivasyon	2.7324	.80990
	Müşteri İhtiyaçları	3.3521	.91180
	Satışların Artması	2.3521	1.10968
	İşletme Karının Artması	1.5634	.80591
Küçük	Motivasyon	2.4375	.96393
	Müşteri İhtiyaçları	2.9375	1.28938

	Satışların Artması	2.8125	.75000
	İşletme Karının Artması	1.8125	1.16726
Mikro	Motivasyon	1.0000	.00000
	Müşteri İhtiyaçları	3.0000	.00000
	Satışların Artması	2.0000	.00000
	İşletme Karının Artması	4.0000	.00000
Toplam	Motivasyon	2.6500	.82569
	Müşteri İhtiyaçları	3.2750	.99020
	Satışların Artması	2.4063	1.04789
	İşletme Karının Artması	1.7063	1.02544

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerden Değişim Yönetimi Uygulamalarının Uygulanma Süresine Ait Bilgi ve Bulgular

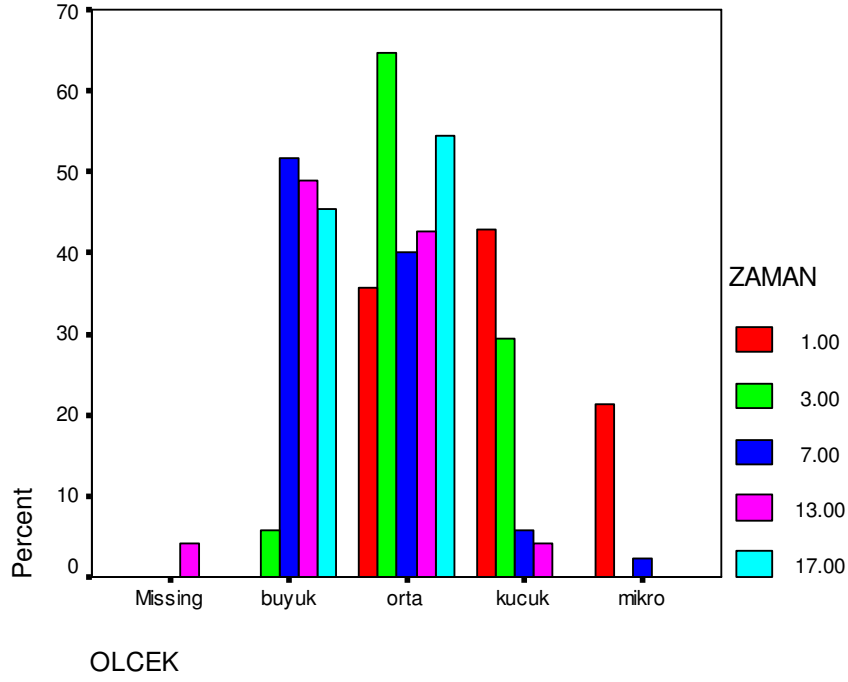
Bulguları ölçek çeşidine göre ve sektör çeşidine göre ikiye aşamada inceleyebiliriz.

Sektör Çeşidine Göre: Tablo 36' da sektör çeşidine göre değişim yönetimi uygulamalarının uygulanma süresi yer almaktadır. Buna göre aritmetik ortalaması en yüksek olan değer en uzun süredir değişim yönetimi uygulamalarının o sektörde uygulandığını bize göstermektedir. Buna göre en uzun otomotiv sektöründe, en kısa ise inşaat sektöründe değişim yönetimi uygulamaları yapılmaktadır. Sigorta ve finans sektörünün aritmetik ortalaması aynı olmasına karşın finans sektörünün standart sapması daha yüksek olduğundan dolayı bazı finans şirketlerinde daha uzun süredir değişim uygulanıyordur sonucuna varmaktayız.

Tablo 36. Sektör Çeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Uygulanma Süresi

Sektör Çeşidi	Zaman	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Gıda	Zaman	8.7727	4.86498
Otomotiv	Zaman	9.7222	3.38578
Sigorta	Zaman	8.2000	3.51837
İnşaat	Zaman	6.0000	4.60435
Finans	Zaman	8.3125	3.98738
Diğer	Zaman	8.5000	4.76095

Ölçek Çeşidine Göre: Şekil 14’te şirket ölçeklerine göre değişim yönetimi uygulamalarının ne kadar süredir uygulandığına dair dağılım yer almaktadır. Buna göre en uzun süredir büyük ölçekli şirketlerde, en kısa mikro ölçekli şirketlerde uygulandığı sonucuna varmaktayız.



Şekil 14. Ölçekler İçerisinde Sektörlerin Dağılımı

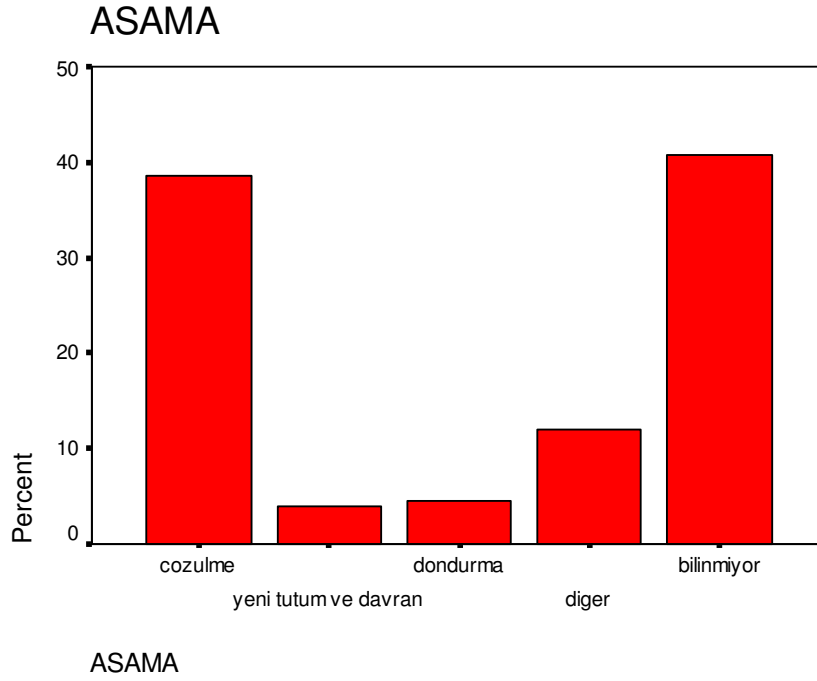
Tablo 37’ de ölçek çeşidine göre değişim yönetimi uygulamalarının uygulanma süresi yer almaktadır. Buna göre aritmetik ortalaması en yüksek olan değer en uzun süredir değişim yönetimi uygulamalarının o ölçekte uygulandığını bize göstermektedir. Buna göre büyük ölçekli şirketlerin uzun zamandan beri uyguladığı, mikro ölçekli şirketlerin ise daha yeni uygulamaya başladığı görülmektedir.

Tablo 37. ÖlçekÇeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının Uygulanma Süresi

Ölçek Çeşidi	Zaman	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Büyük	Zaman	9.5205	3.49646
Orta	Zaman	8.3947	4.51392
Küçük	Zaman	4.5556	3.91411
Mikro	Zaman	3.4000	3.28634

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerden Karlılığın Artmasında Etkili Olan Aşamalara Ait Bilgi ve Bulgular

Şekil 14' te değişim yönetimi uygulamalarında karlılığın artmasında etkili olan aşamalar görülmektedir. Buna göre çalışanların %40'ı hangi aşamanın karlılığın artmasında etken olduğunu bilmemektedir.%38,5'i ise çözülme aşaması olarak belirtmiştir.



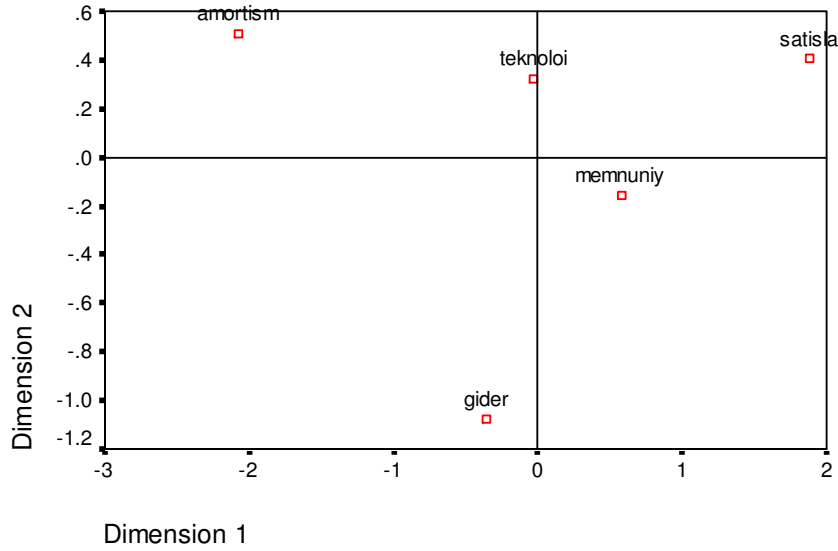
Şekil 14. Değişim Yönetimi Uygulamalarında Karlılığın Artmasında Etkili Olan Aşamalar

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerden Karlılığın Artmasında Etkili Olan Faktörlerlere Ait Çok Boyutlu Ölçekleme:

Şekil 15'te karlılığın artmasında etkili olan faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri çok boyutlu ölçekleme metoduna göre verilmiştir. Karın artmasında etkili olan faktörlerden amortismanların, satışların, teknolojinin, müşteri memnuniyetinin ve işletme giderlerinin birbirleri ile olan ilişkileri aşağıda görülmektedir. Buna göre karlılığın artmasında en etkili faktör satışlardır. En az etkili olan faktör ise amortismanlardır. Etki sırası artan durumdan azalan duruma göre şu şekildedir; Satışlar, müşteri memnuniyeti, teknoloji, giderler ve amortismanlardır.

Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model



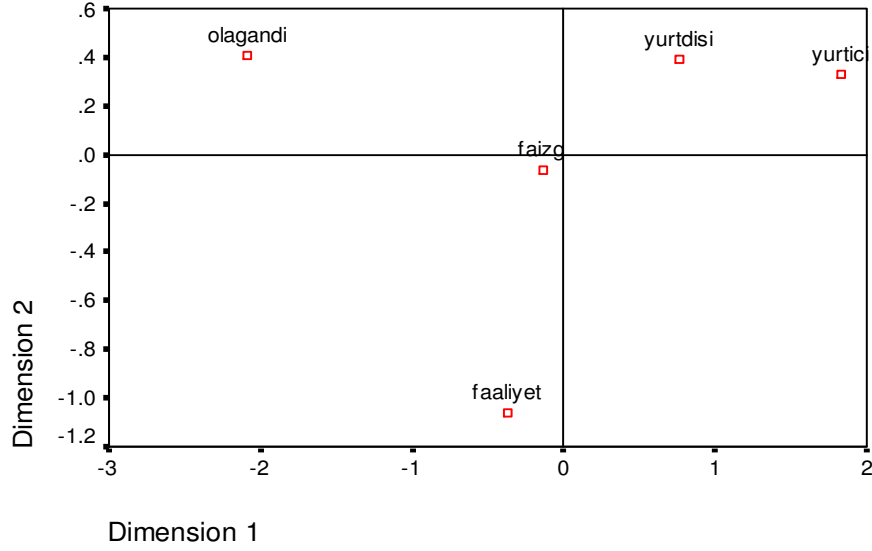
Şekil 15. Karlılığın Artmasında Etkili Olan Faktörlerin Birbirleri İle Olan İlişkileri

Şirketleri Değişime Zorlayan Faktörlerden Dönem Net Karının Artmasına İlişkin Bilgi ve Bulgular

Şekil 16' de dönem net karının artmasında etkili olan faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri çok boyutlu ölçekleme metoduyla verilmiştir. Dönem net karının artmasında etkili olan faktörlerden olağandışı gelirler, yurtiçi satışlar, yurtdışı satışlar, faiz gelirleri ve faaliyet giderlerinin birbirleri ile olan ilişkileri görülmektedir. Buna göre dönem net karının artmasında en etkili olan faktör yurtiçi satışların artması, en az etkili olan faktör ise olağandışı gelirlerin artmasıdır. Etki sırası artan durumdan azalan duruma göre şu şekildedir ; Yurtiçi satışlar, yurtdışı satışlar, faiz gelirleri, faaliyet giderleri ve olağandışı gelirlerdir.

Derived Stimulus Configuration

Euclidean distance model



Şekil 16. Dönem Net Karının Artmasında Etkili Olan Faktörlerin Birbirleri İle Olan İlişkileri.

3.4.8. Firma Satışlarına Ait Bilgi ve Bulgular

Tablo 38' de sektör çeşidine göre değişim yönetimi uygulamalarının işletme satışlarındaki ve kardaki değişimine ait diskriminant analizi yer almaktadır. Sektör çeşidine göre satış değişiminin ve net kar değişiminin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Buna göre gıda sektöründe net kar değişimi satışlardan daha etkili bir değişkendir. Genel olarak değişim uygulamaları sektörlere göre düşünüldüğünde satışlarda ve karda artışa neden olduğu görülmektedir.

Tablo 38. Sektör Çeşidine Göre Değişim Yönetimi Uygulamalarının İşletne Satışlarındaki ve Kardaki Değişimine Ait Diskriminant Analizi

Sektör Çeşidi		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Gıda	Satış Değişimi	58.8372	32.16100
	Net Kar Değişimi	50.1163	19.50239
Otomotiv	Satış Değişimi	50.5556	29.46615
	Net Kar Değişimi	47.3611	11.67941
Sigorta	Satış Değişimi	41.0000	17.44163
	Net Kar Değişimi	33.7500	16.84879
İnşaat	Satış Değişimi	46.1538	24.34369
	Net Kar Değişimi	41.3462	19.92775
Finans	Satış Değişimi	51.6667	28.65771
	Net Kar Değişimi	39.5000	21.38925
Diğer	Satış Değişimi	58.1250	32.29422
	Net Kar Değişimi	42.8125	21.83031
Toplam	Satış Değişimi	51.7544	28.68425
	Net Kar Değişimi	43.7427	19.00537

3.5. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Araştırmanın amacı organizasyonlardaki değişim yönetimi uygulamalarının incelenmesi ve bu uygulamaların organizasyonlara etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaçla değişim yönetimi uygulamalarının karlılık, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları üzerinde etkili bir değişken olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda değişim yönetimi uygulamalarının karlılık, çalışan motivasyonu, teknoloji ve rekabet koşulları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma Koç Holding ve Koç holdinge ait tedarikçi firmalar ile taşıyon firmalara uygulanmıştır. Bu firmalardaki gıda, otomotiv, sigorta, inşaat, finans ve diğer sektörlerdeki Türk ve yabancı şirketlerdeki 244 orta ve üst düzey yöneticiye anket uygulaması yapılmıştır. Yüz yüze görüşme suretiyle ve mail ortamında 12.12.2006-13.01.2006 tarihleri arasında 244 kişiye uygulanan ankette değerlemeler, bilgisayar ortamında SPSS programına aktarılmıştır. Anket sorularının cevaplandırılması esnasında elde edilen cevaplar önem sırasına göre sıralandırılmıştır. Sıralama da en önemli olan değer ' 5 ' sayısı ile en önemsiz olan değer ise ' 1 ' sayısı ile anketi cevaplayan kişi tarafından numaralandırılmıştır. Önem sırası azalan değerlerden artan değerlere göre 1' den 5' e kadardır. Anket cevapları önem sırasına göre numaralandırıldığından dolayı anket sonucunda elde etmiş olduğumuz veriler kesikli parametrelerdir. Sürekli parametreler elde edemediğimiz için anket verileri üzerinde f testi, t testi ve z testi analizleri yapılamamıştır. SPSS programıyla anket üzerindeki verilerde frekans yüzde değerleri, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon, çok boyutlu ölçekleme analizleri yapılmıştır.

Değişim yönetimi uygulamaları uzun vadede hem işletmelerin teknolojiyi takip ederek piyasada kalmasını sağlamakta hem de işletmelerin karlılığını artırmaktadır. Bu araştırmada değişimin yönetimi uygulamalarının işletmelerin karlılığı, teknolojik faktörlerin, rekabet koşullarının ve çalışan motivasyonunun üzerindeki etkileri belirlenmek istenmiştir. Elde edilen bilgi ve bulgular ışığında geliştirilen öneriler aşağıda özetlenmektedir.

Ankete katılan 172 kişinin %72,5'inin Türk, %27,5'inin yabancı şirkette çalıştığı tesbit edilmiştir. Ankete katılan kişilerin %45,5'i üst düzey, %54,5'i orta düzey yöneticidir. Ankete katılan kişiler çalıştıkları şirketlerin %42'sini büyük ölçekte, %43,7'sini orta ölçekte, %10,3'ünü küçük ölçekte, %2,9'unu mikro ölçekte tanımlamıştır. %1,1'i bu tanımlamayı yapmamıştır.

Ankete katılan kişilerin %25,3'ü gıda, %20,7'si otomotiv, %11,5'i sigorta, %14,9'u inşaat, %18,4'ü finans sektöründe çalışmaktadır. %9,2'lik bir kısım diğer olarak çalıştıkları sektörü tanımlamışlardır.

Değişim yönetimi uygulamalarında şirket içinde hedeflenen yapı büyük ölçekliler de ve orta ölçekli şirketlerde daha çok direkt olarak haber verilirken küçük ve mikro ölçekliler de ise böyle bir ayırım yapılmadığı gözlenmektedir.

Şirketleri değişime zorlayan faktörlerden rekabet artışının motivasyonu arttırdığı, sosyal yapının değişmemesine ve kar azalımına neden olduğu tesbit edilmiştir. Teknoloji artışının ise rekabeti azalttığı belirlenmiştir.

Gıda sektöründe ilk sırayı rekabet, 2. sırayı ise teknoloji ve kar azalımı paylaşmaktadır. Otomotiv, finans ve inşaat sektörlerinde ise ilk sırayı teknoloji, 2. sırayı rekabet, 3. sırayı kar azalımı almıştır. Sigorta ve diğer sektörlerde 1. sıra teknolojinin, 2. sıra kar azalımının, 3. sıra rekabetidir.

Büyük ölçekli şirketler de ilk sırayı teknoloji, 2. sırayı rekabet, 3. sırayı kar azalımı almaktadır. Orta ölçekli şirketler de ilk sırayı rekabet, 2. sırayı teknoloji, 3. sırayı kar azalımı almaktadır; fakat katsayıların birbirine yakınlığı bu üç faktörün de eşit düzeyde şirketleri zorladığını göstermektedir. Küçük ölçekli şirketler de ilk sırayı rekabet, teknoloji, 3. sırayı kar azalımı almaktadır. Mikro ölçekli şirketler de ilk sırayı kar azalımı, rekabet, 3. sırayı motivasyon almaktadır.

Değişim yönetimi uygulamalarının daha çok tepe yönetim ile astların ortak kararları ile yapıldığı tesbit edilmiştir.

Otomotiv, gıda ve inşaat sektörlerinde yaklaşık %20-30 oranında çalışanın yöneticilere gelmedikleri sonucuna varılmıştır. Orta ölçekli şirketlerde ise çalışanların yöneticilerine gitmedikleri tesbit edilmiştir.

Karın en çok artıran faktörler sırasıyla şu şekildedir; Net satışlar, brüt satışlar, maliyet düşüklüğü, faiz gelirleri ve işletme repolarıdır

Büyük ve orta ölçekli şirketlerde performans değerlendirme ödül uygulamasının olduğu ve uygulandığı tesbit edilmiştir. Küçük ölçekli şirketlerde ise böyle bir sistemin olmadığı görülmüştür. Sigorta sektörünün en yüksek oranda performans değerlendirme sistemini uyguladığı tesbit edilmiştir. En düşük orana ise inşaat sektörünün sahip olduğu görülmüştür.

Karlılığın artmasında; Gıda, otomotiv, finans, inşaat ve diğer sektörlerde 1. sırada işletme karının, 2. sırada satışların, 3. sırada motivasyonun, 4. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin karlılığı arttırdığı düşünülmektedir. Sigorta sektöründe 1. sırada işletme karının, 2. sırada motivasyonun, 3. sırada satışların, 4. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin karlılığı arttırdığı düşünülmektedir.

Büyük ve orta ölçekli şirketlerde 1. sırada işletme karının, 2. sırada satışların, 3. sırada motivasyonun, 4. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin karlılığı arttırdığı tesbit edilmiştir. Küçük ölçekli şirketlerde 1. sırada işletme karının, 2. sırada motivasyonun, 3. sırada satışların, 4. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin karlılığı arttırdığı görülmüştür. Mikro ölçekli şirketlerde 1. sırada motivasyonun, 2. sırada satışların, 3. sırada müşteri ihtiyaçlarının tespitinin, 4. sırada işletme karının karlılığı arttırdığı tesbit edilmiştir.

Değişim yönetiminin büyük ölçekli şirketlerin uzun zamandan beri uyguladığı, mikro ölçekli şirketlerin ise daha yeni uygulamaya başladığı belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların %40'ının hangi aşamanın karlılığın artmasında etken olduğunu bilmemektedir. %38,5'i ise çözülme aşaması olarak belirtmiştir.

Karlılığın artmasında en etkili faktör satışlardır. En az etkili olan faktör ise amortismanlardır.

Buna göre dönem net karının artmasında en etkili olan faktör yurtiçi satışların artması, en az etkili olan faktör ise olağandışı gelirlerin artmasıdır.

Araştırma sonucunda kısmi korelasyon katsayılarının hepsi %5'lik anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tesbit edilmiştir.

Değişim uygulamalarının uygulama süresi arttıkça net karda %41'lik bir artış, satışlarda ise % 30'luk bir artış karşımıza çıkmaktadır.

Satış değişimi ile kar değişimi arasında %45'lik orta derecede istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişki bulunmaktadır.

Uzun vadede değişim yönetimi uygulamalarının şirketlerde karlılığı arttırdığı tesbit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde artan küreselleşme ve rekabet koşulları, teknolojinin hızla değişmesi, yeni pazarların elde edilebilmesi, müşterinin bilinçlenmesi ve daha etkin bir organizasyon yapısının elde edilebilmesi organizasyonlarında sürekli öğrenen organizasyonlar oluşturmaya yöneltmiştir. Bugün artık organizasyonlar sürekli ayakta kalmak istiyorlarsa kendilerini yenilemek ve değiştirmek zorundadır. Bu da işletmeler için değişim yönetimi uygulamalarını zorunlu kılmaktadır.

Değişim yönetimi uygulamaları işletmelerin karlılığını ve çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Teknolojinin yakından takip edilmesini sağlayarak, rekabet koşullarına karşı işletmenin gelişmesini sağlamaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle hemen hemen her firma kendisini en son teknolojiye ayak uyduracak şekilde yapılandırmaktadır. Böylece hem rakipleriyle en uygun pazarda rekabet edebilme sansına sahip olacak ve o pazarda kendi payına düşenin en iyisini almaya çalışacaktır. Bu uygulamalar içerisinde çalışan motivasyonunuda en iyi şekilde sağlayarak verimliliğininide arttırmaktadır. Verimliliğin artması uzun vadede işletmelerde karlılığın artmasını sağlamıştır.

Bir işletme günümüz rekabetçi ortamında ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek istiyorsa değişim yönetimi prensiplerini benimsemeli ve bunları kendine temel birer ilke edinmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adair John, **Etkili Değişim**, Eylül 2003, Babıali Kültür Yayıncılığı.

Atalay, Nevda. (1996), '**Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği**', Sayı: 2.

Balcı, Ahmet. (1995), **Örgütsel gelişme**, Yayın No:18, Ankara, Personel Eğitim Merkezi.

Champy, James. (1995), **Reengineering Management**, Paris.

CLAYTON S. (1999), **Strateji Geliştirme**, Hayat Yayınları, s. 180-185.

Daft, Richard. (1993), **Management**, The Dryden Pres, Third Edition, p. 377.

Demirbilek, Nurşen. (1993), **Değişim yönetimi**, Alfa Yayınları.

Deming W. Edwards, **Out of Crises**, Cambridge Universty Press, 1998.

Dinçer Ömer ve Fidan Yahya. (1996), **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları.

Dinçer, Ömer , **Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri**, İstanbul 1992.

Dinçer Ömer, Yılmaz Cevdet, **Değişim Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, Ankara 2003, Başbakanlık Yayınları.

Düren, Zeynep. (2000), **"2000'li Yıllarda Yönetim"**, Alfa Yayınları, İstanbul.

Ekin Nusret, **Endüstri İlişkileri**, Venüs Ofset, İstanbul, 1985.

Emil Lawson and Colin Prince , '**The Psychology of Change Management**
'McKinsey Quarterly , June 2003.

Erdoğan, İbrahim. (2002), **Eğitimde değişim yönetimi**, Ankara, Pegem Yayıncılık.

Eren, Erol.,(2006), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.

Gül, Sinem. (1995), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı**, Sabah Kitapları, İstanbul.

Hazır, Kadir. (2002), **Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi**.

Kho Yayını.

Hodge B.J. and Anthony William P. (1991) , **Organization Theory**, A strategic Approach, 4 th Ed., P. 595.

Hussey David, ‘ **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**, Timas Yayınları, İstanbul,1998.

Koçel, Tamer. (1999), **İşletme yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları.

Lon Robert, ‘ **Process Reengineering The Key To Achieving Breakthrough Success**’, ASQC Quality Pres, Milwaukee, Wisconsin, 1994.

Vardar, Ahmet. (2001), **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

Oluç, Saruhan. (1963), **Toplumsal Olanı Dönüştürmek**, Birikim Yayınları, İstanbul.

Ordun, Güven. (1998), **İşletme Yöneticiliği**,İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Özkalp,Enver. (2005), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Sabuncuoğlu ve Tüz. (1995), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Sağlam, Mustafa. (2000), **Örgütsel Değişim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Sims Henry P. , Lorenzi Peter, **New Leadership Paradigm**, Social Learning and Cognition in Organizations, London, 1992.

Tüz, Melek. (2004), **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı** , Alfa Yayınları.

MAKALELER

Aldemir Ceyhan, **Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi**, HCS Küresel Danışmanlık Yayınları,1985, s. 123.

Aydın Vahdet, **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara 1973.

Aykaç, Burhan. (1991), **Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim**, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi, s.117.

Biçer, İ.Hakkı; Hakan Sungur; ‘ **Yönetimde Devrimsel Düşünce: Business Process Reengineering** ‘, 4. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1995.

Crosby Philip , **The Eternally Successful Organization**, The Art of Corporate Wellness, New York, 1988, s.157.

Dereli Türkay, **Değişimin Etkileri**, Gaziantep Üniversitesi, Yayınları 1976, s. 221.

Dinler, Arzu Meltem. (2003), **Örgütsel Değişim ve Örgüt Geliştirme: Bursa Organize Sanayi Bölgesi' ndeki İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Drucker, Peter. (1992), ' **The Society of New Organizations**', Harvard Business Review, September – October, s. 97.

Drucker, Peter. (1989), **Yeni Gerçekler**,, Çec: Birtane Kaynakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 2. Baskı, s.233, The New Realities.

Erkan Hüsni, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Doğu Matbaacılık,1995.

Garvin David, Building a Learning Organization, **Harvard Business Review**, July-August, 1993 , 78 – 91 .

Hammer, Michael. (1990) ' **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**', Harvard Business Review, s: 104-112.

Hammer, Michael. ' **Reengineering Mork: Don't Automate, Obliterate**', Harvard Business Review, July – August, 1990.

Ilgaz Pınar ve Erşahin Burak ‘ **Değişim Yönetimi ve Uygulama Metodolojisi** ‘ Arge Danışmalık Yayınları No: 06 , Kasım 2004.

Kavrakoğlu İbrahim, **Değişim ve Yaratıcılık**, İstanbul 1998.

Keating, Michael, **The Future Earth Summit’s Agenda For Change** , Centre For Our Common Future Publications, 1993.

Klein MARK, **Facilitator Role in Benchmarking Operations to Improve Performance**, Industrial Engineering, Vol: 25, No: 9, s. 40 – 42.

Nelson Robert B, **Çalışanlara Yetki Verme**, Çeviri, E.Sabri Yamalı, İstanbul, Nisan 2002, Hayat Yayınları.

Özkalp Enver. (1980), **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, E.İ.T.İ.A Yayını, No. 249, İ.T.İ.A. Basımevi, Eskişehir, s.251.

Özkalp Enver ve Kırıl Çiğdem. (1998), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.111, 1996, s. 440.

Papatya Gürcan, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Stratejik Yönetim Dersi Ödevi, **Değişim Yönetimi**, Isparta 2001.

Pekdemir, Işıl, Semerciöz Fatih , Baran Muhteşem, Karabulut Elif. (2001)’ **Organizasyonlarda Değişim: 1995 – 1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma**’, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, s. 594

Peters Tom, Thriving on Chaos, **Hand book for A Management Revolution**, New York, 1988, 42- 43.

Sucu, Yaşar. (2003), ‘ Değişim Yönetiminde Değişime Direnç Her Zaman Yararsız Değildir’, **3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, No : 27, İstanbul, s. 41 – 42.

Şahin Murat, **Değişim Yönetimi ve Çalışanların Motivasyonu** İstanbul Üniversitesi Yayınları, No : 11,1995, s. 73.

Tokat Ekin ,**Büyüme Politikaları**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji üniversitesi Yayınları, 1996: 72.

Tüzel, Meral, **Değişim**, Şubat 1999, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, 133 – 147.

Uyargil, Cahide. (1998), Yönetici ve Örgütsel Değişme’, **Etkin Yönetici Organizasyonları Yönetme Semineri**, s. 112.

William W. Lee – Karl J. Kraymer, ‘**Organizing Change : An Inclusive , Systemic Approach to Maintain Productivity and Achieve Results** ‘, June 2003, E- Book

İNTERNET KAYNAKLARI

Aktan, Can.(1999), **Geleceğin dünyasına hazırlanmanın ve radikal değişimi başarmanın yolu: Değişim mühendisliği.** [www.canaktan.org/yonetim/degisim-
yonetim/degisim-muhendis.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/degisim-muhendis.htm)

www.bilgiyönetimi.org.tr , Erişim Tarihi: 20.08.2006 .

www.egitim.aku.edu.tr/motivasyon, Erişim Tarihi 03.04.2006.

http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic3.doc, Erişim Tarihi: 11.10.2006.

www.insankaynaklari.com, Erişim tarihi:20.08.2006

<http://www.kalder.org>, Erişim tarihi: 01.09.2006.

www.makalem.com., Erişim Tarihi: 21.07.2006.

www.motivasyoncu.com , Erişim Tarihi: 22 .07.2006.

www.otokar.com.tr/db/tr/yatirimci_iliskileri/, Erişim Tarihi, 01.11.2006 .

www.wikipedia.org.tr, Erişim Tarihi: 01.08.2006 .

EK

DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket T.C Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans öğrencisi tarafından yürütölen ‘ Değişim yönetimi ve çeşitli sektörlerde uygulamaları ‘ konulu tez için hazırlanmıştır. Anketteki yanıtlarınız ve aktardığınız bilgiler, bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Çalışmama katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla

ZeynepYAMAN

1. Firmanızda değişim yönetimi uygulamaları yapıyor mu?

() Evet () Hayır (Anketi sonlandırabilirsiniz.)

2. Değişim yönetimi uygulamaları işletmenizde karlılığınızı artırdı mı?

() Evet () Hayır (Anketi sonlandırabilirsiniz.)

3. Firma menşeeiniz nedir?

() Türk Firma () Yabancı Firma

4. Firmadaki konumunuz nedir?

() Üst düzey yönetici () Orta düzey yönetici

5. Firma ölçeğiniz nedir?

() Büyük ölçekli firma
() Orta ölçekli firma
() Küçük ölçekli firma
() Mikro Ölçekli firma

6. Çalıştığınız sektör aşağıdakilerden hangisidir?

() Gıda sektörü
() Otomotiv sektörü
() Sigortacılık sektörü
() İnşaat sektörü
() Bankacılık ve finansman sektörü
() Diğer

7. İşletmenizde yapılacak olan değişim uygulamaları hangi yönetim kademeleri ile direkt olarak paylaşılıyor, önem sırasına göre sıralayınız? (sıralamaya 1 den başlayınız).

- () Üst kademe yöneticiler
() Orta kademe yöneticiler
() Alt kademe yöneticiler
() Hiçbir kademe ile paylaşılmıyor

8. Kurumunuzda yaşanan değişim tecrübesinde değişim ya da hedeflenen yapı çalışanlara nasıl duyuruldu?

- () Direkt olarak duyuruldu
() Dolaylı olarak duyuruldu

9. Sizce kurumunuzu değişime zorlayan başlıca faktör nedir? Önem sırasına göre sıralayınız. (sıralamaya 1 den başlayınız).

- () Rakip firmaların sektörde hızlı bir şekilde ilerlemesi
() Çalışanların motivasyonunun zamanla düşmeye başlaması
() Teknolojik gelişmeler
() Toplumun sosyal yapısının değişmesine bağlı işletmeninde sosyal yapısının değişmesi
() İşletmenin karınının zamanla azalması

10. Kurumunuzda değişim yönetimi uygulamaları ile satışlarınız ne kadar değiştirdi?

- () Ortalama % 20 arttı.
() Ortalama % 30 arttı.
() Ortalama % 50 arttı.
() Ortalama % 100 ve daha fazla arttı.
() Değişmedi.
() Azaldı.

11. Kurumunuzda hedef satışa ulaşabilmek için çalışanlardan gelen önerileri dikkate alırmısınız?

- () Fazla dikkate almam.
() Hiç dikkate almam.
() Tamamen dikkate alırım.
() Dikkate alırım.

12. İşletmenizde değişim uygulamaları daha çok hangi yöntemle yapılmaktadır? Önem sırasına göre sıralayınız. (sıralamaya 1 den başlayınız).

- Tamamen tepe yönetimi tarafından verilen kararların uygulanmasıyla
- Astların verdiği kararların uygulanmasıyla
- Tepe yönetimi ve astların ortak almış oldukları kararların uygulanmasıyla
- Hangi yöntemle yapıldığı tam olarak belli değildir.
- Diğer yöntemlerle

13. Bulduğunuz şirkette çalışanlarınızın görüşlerine sık sık yer vererek onları dinlermisiniz?

- Çalışanlarımı dinlemem.
- Çalışanlarımı sık sık dinlerim , bu onların motivasyonunu ve işe bağlılığını artırır ve dolaylı olarak işletmenin karıda artar.
- Çalışanlarımı çok nadir olarak dinlerim, onların motivasyonunu önem vermem.
- Çalışanların bana gelmiyor.
- Çalışanlarımı dinlerim ama görüşlerini pek önemsemem.

14. 2000 – 2005 yılları arasında işletme karınızın artmasında hangi faktör diğerlerinden daha etkili olmuştur? Önem sırasına göre sıralayınız. (sıralamaya 1 den başlayınız).

- Brüt Satışlar
- Net Satışlar
- Faiz Gelirleri
- Maliyet Düşüklüğü
- İşletme repoları
- Hepsi

15. Değişim yönetimi uygulamalarıyla 2000 –2005 yılları arasındaki net karınız % ne kadar değişmiştir ?

- % 0 - % 10
- % 11 - % 20
- % 31 - % 50

- % 51 - % 70
- % 70 ve daha fazla
- Artmamıştır.

16. Kurumunuzda değişim faaliyetleri sırasında aşıdakilerden hangisine öncelik verirsiniz? Önem sırasına göre sıralayınız. (sıralamaya 1 den başlayınız).

- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri
- Şirket içi haberleşme- bilgi- iletişim sistemleri
- Takım çalışmalarını
- Bireysel düzeyde ve organizasyonel düzeyde eğitim çalışmalarını
- Hiçbiri

17. Őirketinizde hedef yapıya göre uyum sağlamış ve değişimi benimseyerek kendini yenileyen personelleriniz için performans değerlendirme ve ödüllendirme mekanizması var mıdır?

- Performans değerlendirme ve ödüllendirme mekanizması vardır ve uygulanmaktadır.
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme mekanizması vardır ama uygulanmamaktadır.
- Yoktur.

18. Değişim uygulamaları kurumunuzda hangisinin artmasını daha çok sağlamıştır?

Önem sırasına göre sıralayınız.

(sıralamaya 1 den başlayınız)

- Çalışanların motivasyonu
- Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi tespit edilebilmesi
- Satışların artması
- İşletme karının artması
- Hepsi

19. Kurumunuzda değişim uygulamaları ne kadar zamandır yapıyor?

- 1 yıldan az
- 1 – 5 yıl arası
- 5 –10 yıl arası
- 10 – 15 yıl arası
- 15 yıldan fazla

20. Sizce değişim yönetimi uygulamalarının hangi safhası işletme karlılığınızın artmasında daha etkili olmuştur?

- Çözülme aşaması (Değişim için motivasyon sağlama aşaması)
- Yeni tutum ve davranışların geliştirilmesi aşaması
- Yeniden dondurma aşaması
- Diğer
- Hangi aşama olduğu bilinmiyor.

21. Karlılığın artmasında hangi uygulama diğerlerinden daha etkili olmuştur?

Önem sırasına göre sıralayınız.

- (sıralamaya 1 den başlayınız)
- Çalışan motivasyonunun artırılması yoluyla müşteri memnuniyetinin artması
- Teknolojinin takip edilerek yeni teknolojik değişimlerin uygulanması
- İşletme içi giderlerin düşürülmesi
- Satışların artması
- Amortismanların düşürülmesi

22. 2004 – 2005 yılı işletmenize ait gelir tablonuza göre hangisi dönem net karını en çok artırmıştır? Önem sırasına göre sıralayınız.

- (sıralamaya 1 den başlayınız)
- Faiz gelirlerinin artması
- Faaliyet giderlerinin azalması
- Yurtiçi satışların artması
- Yurtdışı satışların artması
- Olağan dışı gelirlerin artması

