

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDEKİ SOSYAL PSİKOLOJİK
EKONOMİK ETKİLERİ VE
BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI**

Rafet Kutay ÇİLESİZ
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir 1997

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ SOSYAL ,
PSİKOLOJİK EKONOMİK ETKİLERİ VE
BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI**

Rafet Kutay ÇİLESİZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletmecilik Anabilim Dalı
DANIŞMAN: Yrd.Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ekim 1997

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
İZMİR KÜTÜPHANESİ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ SOSYAL PSİKOLOJİK EKONOMİK ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

Rafet Kutay ÇİLESİZ

İşletmecilik Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 1997

DANIŞMAN: Yrd.Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Günümüzde değişim karşı konulmaz, sınır tanımaz boyutlara ulaşmış ve sürekli kendini yenileyen bir hıza ulaşmıştır. İşletmelerin değişime uyum göstermelerinin gerekliliği, artık tartışmasız kabul edilen bir gerçektir.

Örgütsel değişim ile işletmelerin yapısında, üretim sistemlerinde, teknolojisinde, proseslerinde vb. somut yapılarında yenilikler meydana gelebilecektir. İşletmelerin örgütsel değişimde hassasiyet gösterdikleri bu somut değerlerin yanında insan unsuru da oldukça önemlidir ve insanların fiziksel, sosyal, psikolojik farklılıkları nedeniyle örgütsel değişimden etkilenmeleride farklılıklar gösterecektir.

İşletme ne kadar modern, ne kadar kompleks olursa olsun sadece makinelerle, robotlarla çalışması mümkün değildir. İnsan unsuru örgüt içerisinde bir yerde mutlaka rol alacaktır. Bu nedenle insan kaynakları işletmelerin en değerli varlıklarıdır.

Örgütsel değişim çalışmalarında, işletmelerin en değerli varlığı olan; insan faktörünün değişimden etkilenebileceği gözönünde bulundurulmalıdır. İşletmeler ancak bu şekilde değişimin potansiyel getirilerinden maksimum ölçüde yararlanabilecekleridir.

Yukarıda anlatılanların ışığında, işletmelerdeki örgütsel değişim çalışmalarıyla ilgili olarak bazı sorular belirebilir; işletmeler örgütsel değişim çalışmalarında hangi prosesi uygulamalıdır? Değişime uyum gösterirken hangi kriterleri göz önünde bulundurmalıdırlar? Değişimin sınırı ne olmalıdır? Değişimden işgörenler ne şekilde etkilenmektedir? İşte bu soruların cevaplarını bulabilmek amacıyla yapılan bu tez çalışmasında şu bölümlere yer verilmiştir:

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel değişim kavramının tanımlanması yapılmış ve örgütsel değişimde kuramsal yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise, örgütsel değişimin yönetim açısından önemi ve değişimin yönetilmesi konularına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde de, işgörenlerin örgütsel değişime direnmeleri, direnişin sebepleri, değişimin gerekliliği ve değişimden sosyal, psikolojik ve ekonomik olarak etkilenmeleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; ilk üç bölümdeki anlatılanlardan yola çıkarak, teorik bilgileri destekleyecek bir uygulamaya yer verilmiştir. Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş., Toprak Seniteri ve İzolasyon Sanayi Karo Fabrikası ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Eskişehir Şeker Fabrikası'nda birer anket çalışması yapılarak örgütsel değişimin işgörenler üzerindeki etkileri karşılaştırılmalı olarak incelenmiştir. Anket çalışmasından elde edilen sonuçlar yorumlanarak değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

On these days, change has reached an appoasable and endless size and come to the speed which makes itself newer continuously. The necessity of the companies to adjust changing is real that having without argument anymore.

By the organizational change, the new thigs can occur in the structure, production systems, technology and proses of the companies in addition the concrete values which the companies have sensitiveness for the changing organizational change, the human being is also rather important and being affected from the organizational change will show the differences because of the people's physical, social and psychological differences.

How much ever the company is modern and complex, it is impossible to work by only machines and robots. Human being will get a part certainly in any place of the organization. For this reason human recources are the most important branches of the companies.

During the studying of the organizational change, the human being which is the most valuable part of the organization must be thought first. The companies are only going to be able to advantage the potential coming of the change in maximum degree.

On the light of the things told above some questions can be seen about the organizational change studying, which proses do the companies carry out? Which criteria do they think first? What must the limit of the changing be? How are the workers affected from the changing? Here, the thesis which has been done to find the answers to these questions, those parts have been given:

On the first part of the studying, what the organizational change has been given and theoretical approach on the organizational change has also been given.

On the second part, the importance of the organizational change through the administration and administration of the change subjects have been touched.

On the third part, the opposing of the workers against the administration changing, the differences of the opposing, the necessity of the changing and the affect of the changing in social, psychological and economical have been touched too.

On the fourth part of the studying, beginning from the things told on the first three parts an opplying that can support the theoretical knowledge has been given. Being done inquiries in the Türkiye Lokomotif Motor Sanayi A.Ş., Toprak Seniteri İzolasyon Sanayi Karo Fabrikası and Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Eskişehir Şeker Fabrikası, the organizational change on the affectation of the workers was examined comparatively. The result taken from the inquiry was appraised by interpreting.

DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ

İmza

Danışman : Yrd.Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Üye :

Üye :

Tez'in kabul edildiği tarih:

Tez'in, ilgili yasa ve yönetmeliklerin öngördüğü teknik ve bilimsel koşulları karşıladığı ve adayın "İşletmecilik Ana Bilim Dalı"nda Yüksek Lisans derecesi almaya hak kazandığı anlaşılmıştır.

.....
Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma sırasında değerli fikirleriyle bana yol gösteren Sayın Danışmanım Yrd.Doc.Dr. Çiğdem KIREL'e, çalışmanın uygulama bölümünde yardımlarını esirgemeyen Toprak Seniteri ve İzolasyon A.Ş. Personel Bölümü Şefi Meltem ÖZMEN'e, TULOMSAŞ Sendika Baş Temsilcisi Nurettin KÖROĞLU'na ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Eskişehir Şeker Fabrikası çalışan ve yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI	2
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ	6
3.1. Doğal Çevre Koşullarındaki Bir Takım Değişiklikler Sonucu Gözlenen Örgütsel Değişim	9
3.2. İşgücü Yapısı	10
3.3. Teknoloji	12
3.4. Ekonomik Çevredeki Değişiklikler Nedeniyle Örgütsel Değişim	15
3.5. Toplumsal Değişim Sonucu Gözlenen Örgütsel Değişim	18
3.6. Hukuksal Çevre Koşullarındaki Değişim Sonucu Gözlenen Örgütsel Değişim	21
3.7. Dünyadaki Politik Gelişmeler	22
3.8. Rekabet Koşulları	23
4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KURAMLARI	24
4.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci	24
4.2. Genişletilmiş Süreç Modeli	26

4.3. Eylem Araştırması Süreci	29
-------------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE YÖNETİMİN ROLÜ

1. YÖNETİM BİLİMİ - YÖNETİCİ VE YÖNETİM GELİŞTİRMEDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	31
1.1. Yönetim Bilimindeki Gelişmelerin Örgütsel Değişim Yaratması	32
1.2. Yönetim Ve Yönetici Geliştirmede Örgütsel Değişim	34
2. DEĞİŞİM SONRASI ÖRGÜT GELİŞTİRME	36
3. DEĞİŞİMİN YÖNETİLMESİ	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ VE DEĞİŞİMİN ETKİLERİ

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENME KAVRAMI	45
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENMENİN NEDENLERİ VE ÇÖZÜMLENMESİ	48
2.1. Örgütsel Değişime Direnmenin Nedenleri	50
2.2. Örgütsel Değişime Direnmenin Çözümlemesi	58
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	66
3.1. Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Sosyal Etkileri	67
3.1.1. Aile	67
3.1.2. Eğitim	69
3.1.3. Cinsiyet	70
3.1.4. Yaş	71
3.1.5. Çalışma Süresi	73
3.2. Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri	74
3.2.1. Yabancılaşma	75
3.2.2. İş Doyumsuzluğu	76
3.2.3. Yeniden Öğrenmeyi Sevmeme	78
3.3. Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Ekonomik Etkileri	79

3.3.1. İşten Atılma	79
3.3.2. Personel Devir Oranının Yüksek Olması	81
3.3.3. Ücretler	82
4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİ	84
4.1. Örgütsel Değişimin Verimlilik Üzerine Etkileri	85
4.2. Çalışanların Üzerindeki İş Yükünün Azalması	87
4.3. İş Kazalarının İş Ve İşyeri Koşullarından Kaynaklanan Hastalıkların Azalması	88
4.4. Nitelikli Eleman İstihdamının Artması ve Buna Bağlı Olarak Ücretlerin Yükselmesi	89
4.5. Çalışanların Yenilikleri Sürekli Öğrenmelerinin Gerekliliği Ve Kendilerini Geliştirme İmkkanı	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜLOMSAŞ, TOPRAK SENİTERİ VE İZALASYON SANAYİ VE TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. ESKİŞEHİR ŞEKER FABRİKASI İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ SOSYAL PSİKOLOJİK VE EKONOMİK ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. İŞLETMELERİN TANITIMI	92
1.1. Türkiye Lokomotif Ve Motor Sanayi A.Ş. (TÜLOMSAŞ)	92
1.2. Toprak Seniteri Ve İzolasyon Sanayi A.Ş.	94
1.3. Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Eskişehir Şeker Fabrikası	94
2. UYGULAMA İLE İLGİLİ BİLGİLER	96
2.1 Uygulamanın Amacı	96
2.2. Uygulamanın Yöntemi	96
2.3. Örneklemin Kapsamı Ve Yeterliliği	97
2.4. Uygulama Bulgularının Analizi	98
SONUÇ VE ÖNERİLER	136
KAYNAKLAR	139

EKLER	145
EK 1. Uygulamada Kullanılan Anket Formu Örneği	145
EK 2. 5 Numaralı Anket Sorusu “b. Herkesten Önce Yeni Sistemi Öğrenmek İçin Çaba Sarf Ederim” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması	152
EK 3. 6 Numaralı Anket Sorusu Değişiklikler “c. Çalışanların İş Koşullarının İyileştirilmesi Amacıyla Gerçekleştiriliyor” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması	153
EK 4. 7 Numaralı Anket Sorusu “f. Yeniliklere Alışana Kadar Hata Yapma Oranı Artıyor” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması	154
EK 5. 7 Numaralı Anket Sorusu Değişiklikler “e. İşyerinde Sıklıkmama Neden Olabiliyor” Seçeneğini İşaretleyen İşgörenlerin Tecrübelerinin Dağılımı	155
EK 6. 7 Numaralı Anket Sorusu “b. İşe Gitme İsteğim Azalıyor” Seçeneğini İşaretleyen İşgörenlerin Yaşlarının Dağılımı	156
EK 7. 12 Numaralı Anket Sorusu “c. İşimizde Yabancılık Çekmemize Neden Oluyor” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması	157
EK 8. 12 Numaralı Anket Sorusu “d. Değişikliklere Uyumda Güçlük Çekebiliyoruz” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması	158

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 1. Toplumsal Değişmede On Önemli Eğilim	20
TABLO 2. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci	26
TABLO 3. Genişletilmiş Süreç Modeli	29
TABLO 4. Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu	49
TABLO 5. Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Yöntemler	60
TABLO 6. Değişime Olan Direnci Giderme Metodları	61
TABLO 7. Örneklemin Dağılımı	98
TABLO 8. İşgörenlerin Yaşlarının Dağılımı	98
TABLO 9. İşgörenlerin Cinsiyetlerinin Dağılımı	99
TABLO 10. İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Dağılımı	100
TABLO 11. İşgörenlerin İşletmedeki Toplam İş Tecrübelerinin Dağılımı	101
TABLO 12. İşgörenlerin Şimdi Çalıştığı Bölümdeki Çalışma Sürelerinin Dağılımı	102
TABLO 13. İşgörenlerin İşletmedeki Görevlerinin Dağılımı	102
TABLO 14. İşgörenlerin Medeni Durumlarının Dağılımı	103
TABLO 15. İşgörenlerin Çocuk Sayılarının Dağılımı	104
TABLO 16. İşgörenlerin Çalışma Biçimlerinin Dağılımı	105
TABLO 17. İşgörenlerin Ücret Düzeninin Dağılımı	106
TABLO 18. İşletmelerde Meydana Gelen Değişikliklerin Dağılımı	107
TABLO 19. Vardiye Değişikliklerinin Oluşturduğu Etkilerin Dağılımı	109
TABLO 20. İşgörenlerin Gereksiz Gördükleri Değişikliklere Karşı Davranışlarının Dağılımı	110
TABLO 21. İşgörenlerin Değişiklikler Karşısındaki Davranışlarının Dağılımı	112
TABLO 22. İşgörenlerin Habersiz Yapılan Değişiklikler Karşısındaki Davranışlarının	

Dağılımı.....	113
TABLO 23. İşgörenlerin Ne Amaçla Değişiklik Yapıldığı Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı.....	115
TABLO 24. İşgörenlerin Değişikliklerden Etkilenmelerinin Dağılımı.....	117
TABLO 25. İşgörenlerin Değişiklikler Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı.....	119
TABLO 26. İşgörenlerin Değişikliklerle İlgili Seminer Veya Eğitim Programları Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı.....	121
TABLO 27. İşgörelere Danışılmadan Değişiklikler Yapılması Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı.....	123
TABLO 28. İşgörenlerin Tasvip Etmedikleri Değişikliklere Karşı Çıkmaları Durumunda Hangi Muameleyle Karşılaşacakları Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı.....	124
TABLO 29. İşgörenlerin Çalıştıkları Bölümde Yapılan Değişikliklerden Ne Şekilde Etkilendikleri Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı.....	126
TABLO 30. İşgörenlerin Yapılan Değişikliklerde Hangi Yolların İzlendiğine Dair Görüşlerinin Dağılımı.....	128
TABLO 31. İşgörenlerin Yapılan Değişiklikler Ve Aile İlişkilerinin Etkilenmesi Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı.....	130
TABLO 32. İşgörenlerin Değişiklikler Nedeniyle İşten Atılmaları Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı.....	132
TABLO 33. İşgörenlerin Gerçekleştirilen Değişikliklerde Kullanılan Yöntemler Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı.....	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. Örgütlerde Değişimin Gelişim Süreçleri	5
ŞEKİL 2. “S” eğrileri	13

KISALTMALAR

a.g.e.	: adı geçen eser
Fab.	: Fabrika(sı)
P.C.	: Kişisel Bilgisayar
TÜLOMSAŞ.	: Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.
GMV	: Genel Müdür Yardımcısı

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

1. GİRİŞ

Çağdaş ekonomik yaşamın gereksinmelerini karşılamak amacıyla üretimin yapılabilmesi ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi, büyük oranda birlikte çalışabilecek insan kütlelerinin varlığına bağlıdır. Nitekim, kişinin yeteneklerini aşan bir işin gerçekleştirilebilmesi için uyumlu bir takım çalışmasının, ya da bir örgütün gereği açıktır. Kişinin tüm arzu ve gereksinimlerini tek başına karşılayamaması sonucu oluşan, bir çok kişinin gücünü birleştiren, çabalarını uyumlu bir biçimde toplayan örgüt, yapılan ortak çalışma sonucu üyelerine ve topluma, gereksinimlerini doyurma olanağı verebilecektir. İşte bu nedendir ki, kişi amaçlarına ulaşmak için bir düzen yaratacak, diğerleriyle bir amaç çerçevesinde birleşip, birlikte eylemde bulunarak, ortak çaba ve güçlerini arttırmak, verimli kılmak için ilk adımı atacaktır.

Çağımız insanı, sürekli değişim içinde bulunan bir örgütler evreninde yaşamaktadır. Gün geçtikçe bu evreni değişmez bir varlık, bilimsel deyişle bir veri olarak kabullenme zorunda kalmaktadır. Örneğin, insanlığı doğduğu ve özellikle okula başladığı andan itibaren kendisini bir çok örgütün içinde bulmakta, onların toplumsal ve kültürel etkisi altında büyümektedir. Yine insanlar çalıştıkları yerlerden, boş zamanlarını değerlendirdikleri yerlere kadar çok sayıda örgütün üyesidirler ve bu örgütler içindeki kişisel rollerinin bilincine varmışlardır. Şu halde, örgütlerin varlığının kişisel ve toplumsal yaşantımıza olan etkisi oldukça büyüktür. Ayrıca bütün örgütlerin bir şekilde ilişkili oldukları alt veya üst evrenleri bulunmaktadır ve değişim, devrilen domino taşlarının birbirini harekete geçirmesi gibi gerçekleşmektedir. Bir başka anlatımla, her örgütü bir

sistem olarak kabul edersek, alt sistemlerde veya üst sistemlerde meydana gelen bir değişim diğerlerini de etkileyecektir.

Bu açıdan bakıldığında, örgüt kavramının kapsamı oldukça geniş tutulmakta, en küçük ikili kümelerden, büyük derneklere kadar farklı anlamlara gelebilmektedir. Elbette ki, işletmecilik ile ilgili çalışmalarda ve bu çalışmada da esas alınan “örgüt” bir mal ya da hizmet üreten “işletme” anlamındadır.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI

İçinde yaşadığımız çağ bir hızlı değişme çağı olarak nitelendirilebilir. Değişme, toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görülmektedir. Toplumların bu değişmeye ayak uydurup uyduramaması ise, çağımızın temel bir sorunudur.¹

Bir makalesinde tarihi, insanlığın çağlar boyu geçirdiği değişiklikleri inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlayan İnal Cem Aşkun; değişmenin bir bakıma doğanın uyulması gereken temel kurallarından biri olduğunu belirtmektedir. İnsanlığın içinde bulunduğu değişim sürecinin hızı konusunda günümüz sosyal bilimcilerinin görüş birliğine vardığı nokta, çağımızda bu hızın son derece arttığıdır.²

Çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan örgütlerin, çevredeki değişmeye ayak uydurmaları günümüzde büyük önem kazanmıştır. Çünkü, herşeyden önce, bilimsel bilginin uygulanışı anlamındaki, teknolojideki gelişme ve değişmelerle, rasyonel modellerin geliştirildiği tekniklerin uygulamaya konması, değişim konusunu en önemli örgüt sorunları arasına sokmuştur.

İçinde buldukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında, kendilerini çevreden gelen bu değişmeye uydurmak zorundadırlar. Ayrıca, örgütler toplumsal bir fonksiyonu yerine getirdikleri ölçüde

¹ Mehmet SAĞLAM, *Örgütsel Değişme*, (Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979), s. 9'dan; Arnold J. TOYNBEE, *Change and Habit, The Challenge of Our Time*, (New York-London: Oxford University Press, 1966).

² İnal Cem AŞKUN, “Örgütsel Değişme”, *E.İ.T.İ.A. Dergisi*, C.8, S.1, (Ocak 1972), s. 21.

yaşayacaklarına göre, kuruluş amaçlarını çevrenin isteklerine göre yeniden düzenlemek ya da değiştirmek durumundadırlar.³

Bir çok yazar örgütsel değişim konusuna değinirken, bu konuyla yakın ilgisini gördüğü bir takım kavramları da tanımlamaktan kendini alamamıştır. Nitekim Gordon L. Lippit, örgütsel değişim konusunun içerdiği ve çoğu kez eşanlamda kullanılan kimi kavramlara açıklık kazandıracak şu tanımları getirmektedir:⁴

- Örgüt Yenileme (organization renewal), örgütlerin yaşayabilirliğini kazanmasına, yeni koşullara uyum göstermesine, sorunlarını çözmesine, türlü deneylerden yararlanmasına, örgütsel olgunluğa erişmesine olanak sağlamak amacıyla gereksinme duyulan değişimi başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir.

- Örgütsel Gelişme (organizational development), organik sistemin amaçlarına erişmesi için örgütlerde çeşitli işlevleri geliştiren beşeri süreçlerin güçlendirilmesidir.

- Örgütsel Büyüme (organizational growth) ise, örgütlerin kurulmasından olgunluk dönemine dek türlü yaşam ve gelişme çevrelerinden geçen karmaşık organizmalar olduğunu belirten bir kavramdır.

- Değişim (change), bir örgütte veya süreçte varolan durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir.

- Örgütsel Değişim (organizational change), tüm örgütün yapı, teknoloji ve işgörenlerini etkileyen varolan durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir.

- Planlı Değişim ise, bir bireyin, kümenin, örgütün ya da daha geniş bir toplumsal düzenin, varolan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir biçime dönüştürmek için gösterdiği, planlı ve amaçlı çabadır.

Görüldüğü gibi örgütsel değişim olumlu ya da olumsuz olabildiği gibi, planlı ya da planlanmamış olabilir. Olumlu değişim, örgütte, daha etkin bir işleyişin sağlanmasına yönelik bir değişimi ifade eder. Olumsuz değişim ise, daha çok değişimin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkar ve örgüt etkinliğinin azalması ya da örgütün dağılmasına yönelik bir değişimi ifade eder.

³ SAĞLAM, a.g.e., s. 61'den; Richard BECKHARD, **Organization Development: Strategies and Models**, (Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969), ss. 2-8.

⁴ Hayri ÜLGEN, "Örgütsel Değişim", **Organizasyon Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 5, (1981), ss. 24-25'den; Gordon L. LIPPITT., **Organization Renewal**, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1969). ss. 1-2.

Planlı değişme, kontrol edilebilme özelliği ile, olumsuz sonuçlar doğurması olasılığı yüksek olan planlanmamış ve kendiliğinden ortaya çıkan değişmeye oranla daha tercih edilebilir bir değişmeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla plansız değişmeye oranla planlı değişmenin, örgütü, olumlu sonuçlara yöneltmesi olasılığı daha fazladır.⁵

L.E. Greiner örgütsel değişmenin evrim yada devrim niteliğinde olabileceğini söylemiştir. Evrim niteliğindeki değişmede, değişim süresinin fazla uzaması ve değişimin örgütün bütününe yansımaması gibi sakıncalar söz konusu olabilir.⁶ Devrim niteliğindeki değişme daha hızlı ve dinamik bir değişmeyi ifade eder. Ancak, örgütün sürekli bir denge-değişim çabası içine girmesi, her değişimden sonra bir süre denge ihtiyacında olan örgütler için arzu edilen bir durum da olmayabilir.⁷ Bu konuda benzer bir sınıflamayı da Burhan Aykaç yapmıştır; Aykaç, değişimi üç farklı boyutta incelemiştir. Bunlar toplumsal değişim, teknolojik değişim ve ekonomik alandaki değişimdir ve bu üç temel noktadaki değişimin durdurulmasının mümkün olmadığını ifade etmiştir. Aykaç'ın çizdiği üç temel noktanın örgütlerle hem direkt, hem de dolaylı birçok temas noktası vardır. Bu nedenle örgütlerin değişimden etkilenmesi kaçınılmazdır, denilebilir. Ancak, asıl önemli konu, değişimin kendiliğinden veya planlı olmasıdır. Kendiliğinden değişim uzun bir zaman dilimini gerekli kılabileceği gibi, değişimin yönünün mutlaka olumlu olması da beklenmemelidir. Planlı değişimde ise, değişimin planlanması aşamasında, değişim için öngörülen süre belirlenebilir. Belki de daha önemlisi, değişimin yönü, kapsamı, hızı ve boyutları, sınırlı da olsa istenen biçimde şekillendirilebilir.⁸

Örgütsel değişim organizasyonlarda üç farklı şekilde sonuçlanabilir;

a. Birçok organizasyon değişikliklerin hemen ve sürekli olarak etkisini göstereceğini düşünebilir.

b. Bazı sebeplerle değişim hemen gelişme gösterir ancak süreklilik gösteremez.

⁵ SAĞLAM, a.g.e., s. 62'den; W.G. BENNIS, **Davranış Bilimlerinin Yeni Rolü: Organizasyonlarda Değişim Sağlama**, çev.: Vahdet Aydın, (Ankara: A.Ü. S.B.F. Dergisi; C.20, S.2 1965, s. 601.

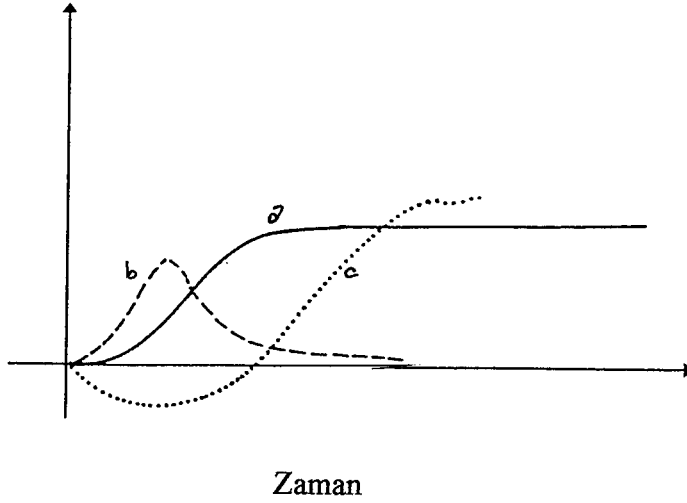
⁶ Vahdet AYDIN, **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, (Ankara: A.Ü. S.B.F. Yay.No. 269, 1973). s. 136.

⁷ SAĞLAM, a.g.e., s. 63.

⁸ Burhan AYKAÇ, "Yönetimin İyileştirilmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, C: 24, Sayı: 2, (Haziran 1991), ss.117-118.

c. Birçok kez de gelişme ilk etapta kayıpla sonuçlanır. Buna ramen, değişim tamamen benimsendiğinde kayıp telafi edilebilir.⁹

Performans



ŞEKİL 1. Örgütlerde Değişimin Gelişim Süreçleri

Kaynak: NORTHCRAFT ve NEALE, a.g.e., s. 718'den; James R. GIBSON, John M. IVANCEVICH ve James H. DONNELLY Jr., Organizations, (6. Ed., Plano, Tex.: Business Publications Inc., 1988).

Çağdaş örgütlerin en önemli yönetim sorunlarından biri olan örgütsel değişim, günümüzde, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel amaçlarla kurulmuş bütün örgütlerin başarılarında rol oynayan önemli faktörlerden biridir. Yüzyılımızda, en çok konuşulan konulardan biri olarak nitelendirebileceğimiz *değişim olgusu*, birey ve toplum planında, psikolojik ve sosyolojik analizlere konu olduğu kadar, yönetim ve organizasyon alanında da üzerinde sıklıkla durulan bir husustur. Evrensel, kaçınılmaz ve üstelik gerekli olduğu

⁹Gregory B. NORTHCRAFT ve Margaret A. NEALE, **Organizational Behavior**, (Orlando-Florida: The Dryden Press, 1990). s. 718.

tartışılmayan bu olgu, organizasyonlar açısından hem çeşitli sorunların kaynağı hem de bir takım fırsat ve imkanları bulunduran bir potansiyel şeklinde düşünülebilir.¹⁰

Günümüzde her alandaki değişiklikler artık sürekli atılım özelliği taşımakta, bu atılım çağlar arasında görmeye alıştığımız yüzlerce yıllık zaman aralıklarını onar yıllık sürelerle indirmiş bulunmaktadır. Hızla gelişen teknoloji yanında, sosyolojik yöndeki gelişme ve değişimler oldukça çapraşık durumlar göstermektedir. Bu çapraşıklığı yaratan başlıca neden, sosyolojik yöndeki değişikliklerin birey, örgüt ve toplumda farklı biçimlerde ortaya çıkmasıdır.

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Değişimin ve örgütsel değişimin tanımlanmasından sonra örgütsel değişimin nedenlerini incelemekte yarar vardır. Birçok bilim adamı, değişimin örgütsel boyutunu incelerken, bireysel boyutu üzerinde de durmuşlardır.

Henry L. Tosi ve W.Clay Hammer da örgütsel değişimin hem örgütsel, hem de bireysel düzeyde oluşabileceğini savunmaktadırlar. Örgütsel düzeyde değişim, örgütlerin yapılarının buldukları çevreye uyarlanmasından ibarettir. Örgütsel değişime özellikle dış çevredeki değişim neden olmaktadır. Bu tür bir yapısal değişim evrimsel bir süreçtir ve yönetici az da olsa buna bir tepki gösterir. Bireysel düzeydeki değişim ise, örgütün etkinliğini arttırmak amacıyla kişinin tek başına veya kümeler halinde değişiminin sağlanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler bilgi, görgü, tutum ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir.¹¹

Örgüt personeli; çalışan, işgören, rasyonel-ekonomik insan, sosyal insan, özbenliğini gerçekleştiren insan veya karmaşık insan nitelendirmelerinden hangisi ile nitelendirilirse nitelendirilsin, örgütsel değişimin büyük ölçüde örgüt içindeki insana bağlı olduğu söylenebilir. Özellikle, planlı değişim yöntemi ile örgütsel değişimin

¹⁰ Hüseyin ÖZGEN ve Ferit ÖLÇER, "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, C:29, Sayı:3, (Eylül 1996), s.142.

¹¹ ÜLGEN, a.g.e., s. 25.'den; Henry L. TOSI ve W. Clay HAMMER, *Organizational Behavior and Management*, (Chicago: St. Clair Press, 1974). ss. 6-7, 469.

gerçekleştirilmesinin istenmesi durumunda, örgüt içindeki insanın önemi daha da artmaktadır. Örgütsel değişim kavramının, örgüt personelinin kişisel değişim derecelerinin matematiksel toplamı olarak kabul edilmesi mümkün olmamakla beraber, kişisel değişim derecelerinin; örgütün değişim derecesini önemli bir ölçüde etkilemesi nedeniyle, örgütsel değişim, kişisel değişimin bir fonksiyonu olarak nitelendirilebilir.¹²

Harold J. Leavitt, örgütsel değişim yaklaşımlarına değinirken, bir sanayi işletmesi olarak varsaydığı örgüte, en az dört değişkenin etkileşim içinde olduğu karmaşık bir sistem olarak bakmayı uygun görmüştür. Bunlar görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenleridir. Görev; örgütün varoluş nedenini gösteren mal veya hizmet üretimidir. Yapı; iletişim, yetki ve iş akışı sistemlerini içerir. Teknoloji; iş ölçümü teknikleri veya bilgisayarlara ilişkin sorunların çözümleriyle ilişkilidir ve tüm teknik araçları içerir. İnsan değişkeni ise halk olup aynı zamanda aktör deyimiiyle de anlatılmaktadır. İşletme içinde başlanılacak planlı değişimde, birbiriyle karşılıklı etki içinde bulunan bu dört değişkenin varlığını, yöneticiler hesaba katmak durumundadır. Değişimin amacının ve gerekliliğinin bilincine varmış bir yönetsel kadronun, yukarıda verilen tanımların ışığı altında değişim örgütlenmesine girişmesi zorunludur. Bunun içinde ilk koşul, değişim gereğinin açık bir biçimde değerlendirilmesi ve değişim kökenlerinin iyi bir incelemeye tutulmasıdır.¹³

Her sistem belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre (dış çevre) arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler *açık sistem* olarak adlandırılır. Eğer sistem ile çevresi arasında bu tür bir ilişki yoksa sistem *kapalı sistem*dir. Biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Mekanik sistemler ise kapalı veya açık olabilir.¹⁴ Örgütler de çevrelerinden (başka sistemlerden) bilgi ve materyel gibi çeşitli girdileri alır, bunları işler ve çeşitli biçimlerde tekrar başka sistemlere çıktı olarak verirler, o halde örgütler açık sistemlerdir. Bu bağlamda örgütler sistemin bir parçası olarak kendilerini kapsayan üst sistemlerdeki değişimlerden etkilenecek, kapsadıkları alt sistemleri de etkileyeceklerdir. Günümüzde ise

¹² AYKAÇ, a.g.e., s.117.

¹³ ÜLGEN, a.g.e., s. 25'den; Harold J. LEAVITT., **Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches**, (California: Bernard L. Hinton, H. Joseph Reitz, Group and Organization, Wadsworth Pub. Co., 1971). ss. 559 - 560.

¹⁴ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1993). s. 161 'den; Feromon KAST and James ROSENZEWIG, **General Systems Theory: Application for Org. and Management: Emerging Concepts in Management**, (Ed.: F. New York: Luthans and M. Wortman, Macmilan, 1975). s. 325.

örgütler, değişim hızının çok yüksek olduğu çevreyle karşılaşmakta, bu da organizasyonların bu duruma uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır.

Uygulamada bir örgüt sürekli olarak değişir ve gelişir, hiç bir zaman statik kalmaz. İşletme büyüdükçe ve çalışma koşulları değiştikçe, örgütsel yapısı belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereğine uygun duruma getirilmelidir. Bu değişim ile geçerli koşullara uyabilecek en uygun yapı kurulmalıdır. İşletmelerin canlılıklarını sürdürebilmeleri, diğer bir deyişle, yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri, ancak içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Bu nedenle, birer teknik, ekonomik, toplumsal, hukuksal ilişkiler sistemi olarak görülen işletmenin çevresine bağlı olmadan düşünülmesi olanaksızdır. Örgüt, iç ve dış çevrenin çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunduğundan bunlardaki değişimin işletmenin örgütsel yapısını etkileyeceği de bir gerçektir.¹⁵

Özkalp, örgütsel değişimde uyarıcı olan altı faktörü şu şekilde sıralamıştır:¹⁶

1. İşgücü Yapısı
2. Teknoloji
3. Ekonomik Krizler
4. Dünyadaki Sosyal Eğilimler
5. Dünyadaki Politik Gelişmeler
6. Rekabet Koşulları

Çelebioğlu ise, genel olarak işletme içinde görülen değişimleri şu şekilde sıralamıştır:¹⁷

1. Doğal çevre koşullarındaki bir takım değişiklikler sonucu gözlenen örgütsel değişim
2. Toplumsal değişim sonucu gözlenen örgütsel değişim
3. İktisadi değişim sonucu gözlenen örgütsel değişim

¹⁵ ÜLGEN, a.g.e., s. 25.

¹⁶ Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Yay. No:111, 1996). s. 397'den; Stephen P. ROBBINS, **Organizational Behavior**, (New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991). s. 632.

¹⁷ Fuat ÇELEBİOĞLU, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak., Yay. No: 238, 1990). ss. 78-80.

4. Hukuksal çevre koşullarındaki değişim sonucu gözlenen örgütsel değişim
5. Teknolojik değişim sonucu gözlenen örgütsel değişim

Bu çalışmada da Özkalp ve Çelebioğlu'nun görüşlerini birleştirerek, örgütsel değişmeye neden olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Doğal çevre koşullarındaki bir takım değişiklikler sonucu gözlenen örgütsel değişim.
2. İşgücü yapısı.
3. Teknoloji.
4. Ekonomik çevredeki değişiklikler nedeniyle örgütsel değişim.
5. Toplumsal değişim sonucu gözlenen örgütsel değişim.
6. Hukuksal çevre koşullarındaki değişim sonucu gözlenen örgütsel değişim.
7. Dünyadaki politik gelişmeler.
8. Rekabet koşulları.

Bu örgütsel değişim nedenleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılacaktır.

3.1. Doğal Çevre Koşullarındaki Bir Takım Değişiklikler Sonucu Gözlenen Örgütsel Değişim

Doğal çevre koşullarındaki değişim özellikle doğal ve tarımsal hammadde kullanan işletmelerde, üretim veya ulaşımda su'dan yararlanan işletmelerde değişime neden olabilir. Aynı şekilde bu işletmelerde iklim ögesinin örgütsel değişim üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Son yıllarda önem taşıyan bir diğer değişim ise çevre kirlenmesidir. İşletmelerin doğal çevre koşullarındaki bu değişikliklere uyumunda iki durum sözkonusudur: İşletme, ya bu değişim ögelerine bağımlı olarak, kendi öz yapısını değiştirmek yoluyla uyum sağlar, ya da doğal çevre koşullarını olumlu yönde değiştirerek çevreye uyar.¹⁸

¹⁸ ÜLGEN, a.g.e., s. 25.

Demek ki, toprağın yapısı, zenginlikleri, arızaları ve öteki özelliklerindeki değişimlerin olumlu yönde gelişmesi, işletmenin boyutunun büyümesine, tersi durumlarda ise işletmenin çapının düşmesine etkide bulunacağı açıktır. Öteki öge, su ögesi de nicelik ve nitelik yönünden işletmeleri, tarımsal ve su ulaşımından yararlanan kuruluşları doğal olarak değişime konu yapmaktadır. *Toprak, su, iklim* bu üç unsurun tarımsal işletmelerdeki değişimi doğrudan doğruya etkilediği açıktır. Tarımsal işletmelerin doğal çevre koşullarını değiştirmek üzere yaptıkları çalışmalar, toprağın verimini yapay gübre, sulama yoluyla üretkenliği arttırma, barajlar yaparak o bölgeyi enerji yönünden verimli kılma ve doğal yağmur yağdırma gibi tedbirlerden ibarettir. Doğal çevre koşullarının kentleşme süreci sonucu ortaya çıkan sanayi ve hizmet kuruluşlarındaki etkisi ise, personel değişimine yol açmasıdır.¹⁹

3.2. İşgücü Yapısı

Günümüzün işgücü yapısı, 1950'li yılların yapısından son derece farklı bir karakter taşır. Çünkü, artık toplumlar tarım toplumundan, endüstriyel topluma ve bilgi toplumuna doğru hızlı gelişim temposu içindedirler. Bu nedenle değişen çevre ve teknoloji farklı bir işgücü yapısını gerekli kılmaktadır. İşgücü farklı yaş dönemlerinde farklı değerlere sahiptir. Örneğin, elli yaşını aşmış çalışanların işverene aşırı bağlı olduğunu, buna karşın otuz-kırk yaşları arasında ise insanların daha çok kendilerine bağlı veya sadık olduklarını biliyoruz. Genç neslin ise daha faydacı bir takım değerlere, kariyerlerine veya mesleklerine bağlı olduklarını görüyoruz.

Genç nesil, önceki nesillerden farklı bir yapıdadır. Esneklik, iş tatmini ve aile ilişkilerine değer veren bu nesil, daha önce çalışan ve işkolik olarak tanımlanan nesile göre, hafta sonlarını işten uzak geçirmek istemekte, arkadaş ve ailelerine zaman ayırıp onlarla birlikte olmak arzusunu taşımaktadır. Yine bu grup kısa dönemli işleri tercih edip hemen gözlemlenebilir sonuçlara ulaşma çabası içindedir. Çünkü bu nesil yaşamı boyunca aldığı derecelerin önemi, sınıfta gösterdiği başarı ve testlerdeki skorları ile yetiştirilmiş ve başarı ihtiyacı yüksek olan bir nesildir. Bu nedenle de başarılarının hemen

¹⁹ ÇELEBİOĞLU, a.g.e., ss. 78-80.

ödüllendirilmesini istemektedirler. Bu neslin anne ve babası olan bir önceki nesil daha sağlıklı yaşayan, daha uzun ömürlü insanlardır. Yaşamlarının en iyi yıllarını çocuklarını büyütmekle geçirdikleri için daha iyi bir yaşamı hak ettiklerini savunmaktadırlar. Bu nedenle yarı zamanlı çalışan veya çalışmayı tercih eden, hizmet sektörünü yeğleyen, her şeyin pazarlanabileceğine inanan ve bunu uygulayan, kentli yaşamı kabul etmiş bir nesildir.²⁰ Bu nedenle şimdiki nesil ve ondan önceki nesillerin yaşamları ve değerleri farklıdır.

Dünyanın her tarafında 1990'lı yıllar yönetimde farklılıkları yansıtan ve örgütlerin değişmeyi öğrenmeleri gereken yıllar olarak kabul edilmektedir. İşgücünün yapısı değişmektedir. Kadınların ve azınlık gruplarının işgücüne katılma oranları giderek artmaktadır. İnsan kaynaklarına ilişkin politikalar değişmekte ve bu değişimin sonucunda daha farklı bir işgücü oluşmaktadır. Örneğin, kadınların işgücüne katılmalarıyla karı-koca birlikte çalışma oranı artmaktadır. Örgütler bu çalışan çiftlerin ihtiyaçlarını karşılamak, çocuk ve yaşlıların bakımlarını sağlamak için transfer ve terfi politikalarını elden geldiğince onlara uydurmak durumunda kalmaktadır.

Yukarda sözü edilen tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiş sürecinde, toplumsal çevre koşullarıyla da alakalı olan, taşradan kentlere göç gündeme gelmektedir. Nitekim ülkemizde de son on yıldır şiddetini arttırarak bu güne gelen kentlere akın ve artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve sosyal sorunları getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir. Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş ortalamasını düşürmektedir.²¹

İşgücünün eğitim düzeyinde üzerinde durulması gereken bir başka konudur. Çünkü, çoğunluğu yeterli düzeyde eğitimden geçmemiştir. Bu nedenle belirgin yeteneklere sahip değildir. Bu gerçeği hem ülkemiz eğitim düzeyinde hem de dünyadaki işgücü arasında görmekteyiz. Bu nedenle bu yarı eğitilmiş potansiyelin örgütler tarafından yeniden eğitilip, becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

²⁰ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 398'den; Alan L. OFFEN, "The Mew Old", *The Wall Street Journal*, (11 Mayıs 1987), ss. 1-15.

²¹ ÜLGEN, a.g.e., s: 27.

3.3. Teknoloji

Günümüzde birçok çağdaş örgüt siyasal, teknolojik, ekonomik, kültürel v.b. değişmelere uyum sağlayabilme yeteneklerini geliştirmektedir. Bu arada birçok örgütün toplumsal ve kültürel değişime uyum sağlama yetenekleri, teknik değişime uyma yeteneklerinin gerisinde kalmıştır. Teknolojik değişim toplumsal hayatı en çok etkileyen olgulardan birisidir. Günümüzde teknoloji-bilime, bilimde-teknolojiye girdi sağlar duruma gelmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra bilgi gereksinimi akıl almaz bir şekilde artmış; ulaşım, iletişim, üretim araç ve yöntemlerinde inanılmaz gelişmeler olmuştur.

Teknik gelişmeler bu gün artık insan faaliyetlerinin etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok işletmelere kendini zorla kabul ettiren bir baskı ögesi olmuştur.²²

Bilgisayar, telekomünikasyon, robot kullanımı, esnek üretim sistemleri gibi teknolojik gelişmeler işin yapılış biçimini değiştirir. Bir işletme hayatta kalmak ya da pazarını kaybetmek istemiyorsa bu değişimi gerçekleştirmelidir. Ancak teknolojik değişimi gerçekleştirmenin her zaman gerekli olmadığı durumlar da söz konusudur.

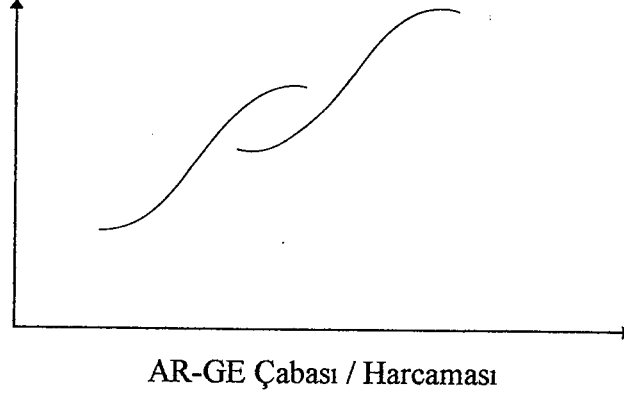
İşletme için yeni teknolojinin kullanılması, üretim faktörlerini daha az kullanarak daha çok ve kaliteli üretimi mümkün kılmak anlamına gelebilir, ancak, yeni teknolojiye geçişin maliyeti, adaptasyon süreci vs. gibi faktörlerin fiyatlara olumsuz yansımaları satışları düşürebilir, dolayısıyla eski teknolojinin kullanılması işletmenin rekabet gücünü koruması açısından daha uygun olabilir. Buradan diyebiliriz ki, teknolojik gelişmeler her zaman değişimin gerçekleşmesi için yeterli değildir. Bunu daha iyi anlayabilmek için teknolojilerin yaşam seyrini incelemek gerekir.

Teknolojilerin de mamül hayat seyrine benzeyen yaşam seyirleri bulunmaktadır. “ S ” eğrileri teknolojilerin zaman içerisinde uygulamadaki sınırlarına eriştiklerini ve yerlerini daha yeni teknolojilere bıraktıklarını göstermektedir. Yeni bir teknoloji ilk olarak piyasaya çıktığında maliyeti ve fiyatının yüksek olması nedeniyle uygulama alanı dar olmaktadır. Zaman içerisinde yeni teknolojinin kullanım alanı genişledikçe fiyatı

²² ÜLGEN, a.g.e., s. 29.

düşmektedir. Her teknoloji uygulamadaki teknik sınırlamasının sonuna eriştiğinde bu sınırı aşan yeni bir teknoloji piyasaya sürülmektedir.

Performansı



ŞEKİL 2. “S” eğrileri

Kaynak: Morden Tony., **Business Strategy and Planning**, (London: McGraw-Hill Book Company, 1993). s. 150.

Şirket düzeyinde teknoloji konusunda strateji belirlemede en önemli sorun yeni teknolojilere geçiş ve yeni teknolojilerin piyasaya sürülmesindeki zamanlama olmaktadır. Zamanında karar verememek kalite ve maliyetlerde stratejik üstünlüğün rakiplere kaptırılmasına neden olabilecektir. Diğer taraftan da uygulamadaki belirsizliklere karşın yeni teknolojilere geçiş gereksiz kayıplarada neden olabilir.

Ansoof işletmelerin yeni teknolojiye geçiş kararları için maliyetler açısından eski ve yeni teknolojileri karşılaştıran bir indeks geliştirmiştir. Yeni teknolojiye geçişin gerekli olup olmadığını karşılaştırmak için, kullanılmakta olan teknolojinin ortalama birim başına düşen maliyeti ile yeni teknolojinin beklenen birim başına maliyetini karşılaştıran Maliyetlerin Artışı İndeksi hesaplanır.

$$\text{M.A. İndeksi} = \frac{\text{Kullanılan teknolojinin birim başına maliyeti}}{\text{Yeni teknolojinin beklenen birim başına maliyeti}} * 100\%$$

Bu indeksin 100'ün üzerinde çıkması halinde kullanılan teknolojinin birim başına maliyeti yeni teknolojinin beklenen maliyetinden daha yüksek olmaktadır. Aradaki farkın belirli bir oranı aşmaması halinde yeni teknolojiye geçiş kararı verilebilir. Bu nokta bir yenileştirme (Değişme) noktası olarak alınabilir.²³

Teknolojik yapıda olan değişmeler işin doğasını ve yapılış biçimini değiştirir. Bilgisayar, telekomünikasyon, robot kullanımı, esnek üretim sistemleri gibi teknolojilere uyum, örgütler üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Ekonomik olarak teknoloji, üretim faktörlerini daha az kullanarak daha çok ve kaliteli üretimi mümkün kılmaktadır.²⁴

Teknik gelişme üretim birimlerinde olduğu kadar, işletmenin yönetim birimlerinde hızlı bir gelişmeyi sağlayan otomasyon bu birimleri farklılaştırdığı gibi aralarındaki karşılıklı ilişkileri de değiştirerek örgütsel yapıyı büyük oranda etkilemektedir. Sanayide «devrim» olarak nitelendirilen ve 19. yüzyılda başlayan köklü teknik değişmeler, hiç durmaksızın günümüze kadar gelmiş, insan gücü ile yürütülen faaliyetlerin yerlerini büyük ölçüde mekanik üretim araçlarına bıralmasına neden olmuşlardır. Bu mekanikleşme işletmelerin yapılarında büyük değişiklikler yaratırken, toplumsal yaşamı ve davranışları da etkilemiştir. Bu arada, özellikle yönetim için gerekli olan bilgilerin edinilmesi, saklanması ve işlenmesinde elektronik bilgi işlem sistemlerinden yararlanılmasından bu yana yönetimde otomasyon büyük önem taşımaktadır. Nitekim elektronik bilgi işlem sistemleri muhasebe, ücretleme, stok denetimi v.b. alışılmış yönetsel faaliyetlerden, yatırımların ve kaynakların değerlendirilmesi, dağıtım sistemleri, pazarlama ve fiyatlandırma politikaları, v.b. üst yönetim düzeyindeki faaliyetlere ilişkin kararların alınmasına kadar etkin olabilir. Ancak bu çağdaş teknolojinin, örgütsel yapı üzerindeki etkileri, teknolojinin kendilerinden çok tepe yöneticilerinin bu teknolojiyi kullanma biçimine göre belirlenecektir.²⁵

Teknolojinin sadece kendisi değişmekle kalmamakta, teknolojik değişme hızı da artış göstermektedir. Teknolojideki değişmeler, örgütün kendi kendine yeterli olmasını hızlandırmaktadır. Özellikle bilgi teknolojisinin değişmesi, bilginin örgüt içinde daha

²³ Tony MORDEN, **Business Strategy and Planning**, (London: McGraw-Hill Book Company, 1993), s. 147, 150.

²⁴ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 399-400.

²⁵ ÜLGEN, a.g.e., s. 29.

çabuk yaygınlaşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanlar örgüt içinde olan sorunlara daha çabuk ulaşmakta, diğer örgütlerin kederlerinden olan taleplerini daha çabuk yerine getirmekte, müşteriler ve rakip firmalarla olan ilişkiler daha iyi düzenlenebilmektedir.²⁶ Teknolojilerin değişim oranı arttıkça, örgütlerin de buna uyum sağlama oranı artmakta, örgütsel değişim hızı da gelişmektedir.²⁷

Çalışanların yetenek düzeylerinin artırılması zorunluluğu, örgütün insan geliştirmeye ve eğitime olan yatırımlarını da hızlandırmaktadır. Çalışanları doğrudan kontrol etmenin yerini bilgisayarların alması yöneticilere daha geniş bir çalışma alanı, daha iyi organize etme olanağı sağlamaktadır. Geliştirilmiş bilgi teknolojileri, örgütleri talepler karşısında anında cevap vermeye yetenekli kılmaktadır. İnsanların tek başına ürettikleri, ihtisaslaşmış oldukları işlerin yerini çalışma grupları almakta ve grup çalışması teknikleri giderek önem kazanmaktadır. Böylece de insanların karar mekanizmalarına katılım oranları artmaktadır.

3.4. Ekonomik Çevredeki Değişiklikler Nedeniyle Örgütsel Değişim

Ekonomik çevredeki değişikliklerin, örgütsel değişmeye etkisi, örgütün içinde bulunduğu ülkenin ekonomik yapısıyla doğru orantılıdır.

Ülke ekonomisinde görülen değişimler örgütleri oldukça fazla etkilemektedir. Eğer örgüt kapitalist bir ortamda faaliyet gösteriyorsa örgütteki değişim ortamla bağdaşır bir biçimde, daha çok girişimcilik, karlılık, üretkenlik ve usallık yönünden gelişecektir. Ayrıca örgüt kapitalist toplum düzeninin değerlerini çok iyi değerlendirmelidir ve çevresiyle ilişkilerinde bu unsuru kullanmalıdır. Ya da değişmesini bu yöne doğru gerçekleştirmelidir. Aksi halde örgütün bu ortamda başarı şansı olmayacaktır. Kapitalist ekonominin kendi yapısı gereği ortaya çıkan parasal değişimlerin de aynı şekilde örgütsel yapıyı etkilediği açıktır. Örneğin, devlet yönetiminin enflasyonist baskıyı hafifletmek için baş vurduğu para ve faiz politikasındaki değişiklikler örgütlerdeki karar alma sürecini de

²⁶ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 399'dan; Peter NULTY, "How Personal Computer Change Managers Lives", *Fortune*, (Eylül 3,1984), ss. 38-48.

²⁷ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 399-400'den; G. MOORHEARD and R.W. GRIFFIN, *Organizational Behavior*, (2. baskı, Houghton Mifflin Comp, 1989). s. 706.

etkileyecektir. Hatta örgütler daha da ileri giderek başka örgütlerle birleşme, hisse senedi çıkartmak gibi yollara baş vurabileceklerdir. Bu ise örgütte bir başka değişmeye yol açacaktır.²⁸

Özkalp, ekonomik çevredeki değişiklikleri; son otuz yılda ardarda gelen ekonomik krizlerin, örgütlerin yapısında değişmeleri ortaya çıkardığını belirterek, bu krizlere aşağıdaki örnekleri vermektedir²⁹:

1970’li yıllarda OPEC’in petrol fiyatlarını varil başına 3\$’dan 12\$’a çıkarması, özellikle otomobil üreticilerini ve inşaat malzemesi üreticilerini büyük oranlarda etkilemişti. Amerikan arabaları gibi çok benzin tüketen arabalar ve General Motors gibi şirketler, büyük bir talep azalmasıyla karşılaşmışlardı. Buna karşın daha az benzin tüketen Japon arabalarında ise talep patlaması yaşanmıştı. Aynı şekilde ısı kaybını önlemede kullanılan inşaat yalıtım malzemesi üreten firmalarda da büyük talep artışları meydana gelmişti. Örgütler bu talep artışları ve azalışlarına uyum sağlamak zorunluluğuyla karşı karşıydılar. Bu krizler, hükümetlerin ekonomik politikalarını tekrar gözden geçirmelerine de yol açmıştı.

1970’li yıllar enflasyon oranlarının artmaya başladığı ve politik krizlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Ülkemiz açısından, Kıbrıs harekatı ve onun ülkemiz üzerindeki enflasyonist baskıları, benzer ekonomik etkileri karşımıza çıkartmıştı. Bu nedenle şirketler ödeme ve envanter politikalarını değiştirmek zorunda kalmışlardı. Örgütsel davranış açısından da çalışanların ücret artışı beklentileri yükselmişti. Ancak, şirketler bu artışları gerçek düzeyde yapamamışlardı. Çünkü, şirketin hayatta kalabilmesi için, bütün biriken artışlar yaşam standardının artmasıyla zorunlu harcamalara ayrılmıştı. Bunun sonucunda ise işgörenlerde düşük moral düzeyi, hatta işten ayrılmalarda artışlar gözlenmişti.³⁰

Borsadaki hisse senetlerinin hızla değer kaybetmesi ekonomik şoklara bir diğer örneği oluşturmaktadır. Bu düşmeler işletmelerin finansal ve yatırım planlarında büyük değişmelere neden olmuştur. Ekim 1987’de Wall Street’deki düşüşle büyük miktarlarda

²⁸ ÇELEBİOĞLU, a.g.e., ss. 78-80.

²⁹ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 400-402.

³⁰ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 401-402’den; Stephen P. ROBBINS, **Organizational Behavior.**, (NewYork: Prentice Hall, Englewood Cliffs), s. 634.

hisse el değiştirmiş, bir çok borsa simsarı firma bu nedenle yeniden yapılanmaya gitmek veya yaşamını sürdürmek için birleşmek zorunda kalmıştır.

Ekonomideki bir diğer çok, tasarruf ve borçların ödenmemesinden kaynaklanmıştır. Bu durum gayri menkul fiyatlarını etkileyerek düşürmüş, satışlar durmuş ve gayri menkul yatırımcıları ve şirketler büyük zararlara uğramışlardır.

1990'lardan sonra dünya politikasında meydana gelen ve bir diğer ekonomik çok yaratan olay Körfez Savaşıdır. Bu hem Amerikan ekonomisini, hem petrol fiyatlarını, hem de nc dünya ülkelerinin ekonomik durumlarını büyük lde etkilemiştir. Ülkemiz açısından da büyük turizm kayıpları gerçekleşmiştir.

Önümüzdeki on yıl içersinde de yeni ekonomik şokların gerçekleşmesi büyük bir olasılık taşımaktadır. En büyük sorun bunun ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleşeceğinin bilinmemesidir. Hepimiz yarının bu günden farklı olacağını bilmekle beraber, ne kadar değişik olacağını bilememekteyiz. Çünkü, toplumsal değişmeleri tahmin edebilmek çok zor bir konudur.

Yukarda anlatıldığı gibi, ekonomik krizler işletmeleri değişime zorlamaktadır. Öte yandan, işletmelerin kriz ortamlarının dışında da ekonomik evre koşullarındaki değişikliklerden etkilenmeleri mümkündür. Çağdaş ekonomin gereği ve işletmelerin büyüme ve birleşmelerinin kaçınılmaz sonucu olarak örgüsel yapılarda değişikliklerin olacağı ortadadır.

İşletmelerin uluslararası boyut kazanması ve uluslararası rekabet sorunu, farklı ekonomik ortamlarda çalışan bu işletmelerin örgütsel yapılarında da değişime neden olmuştur. Nitekim işletmeler büyüyüp, bir ülkenin sınırlarını aştığı andan itibaren, farklı kültürlere, toplumlara uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmakta ve bu amaçla örgütsel yapı çok uluslu işletmeciliğin gereklerine uygun olarak planlanmakta ya da yeniden örgütlenmektedir.³¹

³¹ ÜLGEN, a.g.e., s. 28.

3.5. Toplumsal Değişim Sonucu Gözlenen Örgütsel Değişim

Belirli bir kültür alanında bulunan bir örgüt, öteki kültür alanındaki toplumsal değişimi izler ve bu değişim, o örgüte aktarılabilir. Bu, nüfus göçü sonucu olabileceği gibi nüfus ilişkisi (teması) sonucu da olabilir. Nitekim Osmanlı İmparatorluğu'nun son döneminde batı uygarlığı ile nüfuz ilişkisine girildiğinden, o toplumun kurumlarındaki değişimler, Osmanlı kültür alanına da yayılmış ve sonuçta örgütsel değişimler, bu alanda kendini göstermeye başlamıştır. Aynı şekilde, Türk sanayinin de gerek A.T ülkelerindeki sanayi değişimi, gerekse batıda yer alan işletme yönetimi anlayışının etkisi altında kaldığı açıktır.³²

Günümüzde ise bilgisayar, telekomünikasyon, tv gibi iletişim teknolojisindeki gelişmeler yeni medya anlayışını ortaya çıkarmıştır. Globalleşmenin etkisiyle bu yeni medya ve iletişim düzeni, bir yandan düşünce özgürlüğü ve çeşitliliğini artırırken bir yandan da iletişim politikalarında yerelliği ve kültürel hükümlerliliği ortadan kaldırmaktadır. Enformasyonun (farklı toplumların kültürlerini oluşturan hertürlü bilginin) serbest dolaşımı ile kültürler arası farklılıklar aşılma ve toplumlar arası ilişkilerde karşılıklı anlayışa ve güvene dayalı bir diyalog doğmaktadır.³³

1970 ve 1980'ler de dünyada yaygın olarak gözlemlenen sosyal eğilimlere baktığımız zaman 1990'lardan sonra bizleri neler beklediğini daha iyi görebiliriz. Özellikle üç önemli olgu; insanların *yüksek öğrenim konusunda taşıdıkları değer*, *evlilik ve tüketim tercihleri* ilgi çeken konuların başında gelmektedir. Eğitimde yüksek öğretime olan talep artmıştır. Bununla birlikte öğrencilerin sahip oldukları özellikler de bu gelişim doğrultusunda değişmeye başlamıştır. Örneğin, kız öğrencilerin sayısı artmış, yarı-zamanlı öğrencilerin oranı tam-zamanlı öğrencilere göre artış göstermiş, özellikle yüksek lisans öğrencilerinin yaş ortalamasında da bir artış olmuştur.

Gözlemlenen bir diğer sosyal olgu da evlenme ve boşanma oranlarında ortaya çıkmaktadır. Son yirmi yıl içerisinde gençler evlenmelerini geciktirirken, evliliklerin

³² ÇELEBİOĞLU, a.g.e., s. 78-80.

³³ Serap DURUSOY, "Küreselleşmenin Oluşum Süreci ve Türkiye", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), ss. 59-67.

%50'si boşanma ile sona ermektedir. Bunun doğal bir sonucu, tek başına yaşayanlar için özel evler yapılmış ve bu tip evlere olan talep artmıştır.

Batıda özellikle Amerika'da gözlemlenen bir olgu insanların artık her şey satan süpermarketlere olan ilgisinin azalması, daha çok belirli bir konuda ihtisaslaşmış olan dükkanlara olan ilginin artmasıdır. Ülkemizde süpermarketleşme olgusu daha yeni başladığı için, tüketicilerin büyük ilgisini çekmektedir. Çünkü, buralarda malın tazeliği, çokluğu, sergilenişi ve her istediği malı bulabilme şansı ilgiyi daha da arttırmaktadır.

Değişme konusunda bir baskı unsuru olan eğilimler Amerikalı yazar John Naisbitt tarafından da araştırılmıştır.³⁴

Yazar öne sürdüğü on değişim eğiliminin Amerika'nın bilgi toplumu olma sürecinde önemli rol oynadıklarını savunmaktadır. Bu eğilimler Tablo-1'de gösterilmektedir. Eğilimlerden bazıları yeni teknoloji ile ilgilidir. Yani endüstriyel toplumdaki, bilgi toplumu olma aşamasına gelince kullanılan teknoloji de farklılaşmaktadır. Özellikle bilgisayar teknolojisi, mekanik teknolojilerin yerini almaktadır. Bu da insanları ve örgütleri değişime zorlamaktadır. Bu da yeni örgütsel biçimlerin oluşumunu gerektirmektedir. Örneğin, hareketlilik olgusu, çalışanların yeniden eğitimi, yönetim kararlarına katılım, uzun dönemli planlı gelişmeler gibi.

Diğer eğilimler demografik karakterlerle ilgilidir. Örneğin, nüfus artışının kuzeyden, güneye doğru olan hareketliliği, daha iyi eğitim olanakları, katılımcı demokrasinin gelişimi gibi.

Değişme konusundaki baskılar birbirleriyle doğrudan ilgili olup örgütleri de biri çok yönden etkilemektedir. Örneğin, firmalar arasındaki rekabet, hem iletişim ve bilgi sistemlerinin gelişimi tarafından etkilenmekte, aynı zamanda da nüfus değişimleri de bu olguyu hızlandırmaktadır. Bunlara ilave olarak, çevresel faktörler de hem yönetimi hem de örgüt içinde çalışanları etkilemektedir. Bu değişimler yeni bir ortam yaratarak örgütlerin, sorunlara zamanında tepkide bulunma sürecini de kısaltmaktadır.

³⁴ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 404'den; John NAISBITT, *Megatrends; Ten New Directions Transforming Our Lives*, (New York: Warner Books, 1982).

TABLO 1. Toplumsal Değişmede On Önemli Eğilim

Önceki Durum	Sonraki Durum
Edüstriyel Toplum	Bilgi Toplumu
Zorlayıcı Teknoloji	Yüksek Teknoloji
Ulusal Ekonomi	Dünya Ekonomisi
Kısa Dönem	Uzun Dönem
Merkezleşme	Merkezleşmeme
Kurumsal Yardım	Kendi Kendine Yardım
Temsili Demokrasi	Katılımcı Demokrasi
Hiyerarşik Yapı	Şebeke Yapısı
Kuzey	Güney
Tek Seçenek Olanağı (Şu yada bu)	Çok Seçenek

Kaynak: ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 421.'den; MOORHEAD and GRIFFIN, a.g.e., s. 715.

Örgütler yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa değişmek zorundadırlar.³⁵ Ancak konu değişimin olup olmaması değil, nasıl olacaktır. Tom Peters Amerikan şirketlerinde bu değişimi üç aşamalı planla açıklamaktadır. Bunlar;

- 1.Yenilik için yatırım yapmak. Araştırma, örgüt geliştirme ve modernleşme konularına ağırlık vermek.
- 2.Tutuculuğa karşı savaş verip onunla mücadele etmek. Çünkü, değişmeye karşı çıkan tutucular, endüstriyel üretimin gelişmesini tahrip etmektedirler. Tutucu görüşler rekabeti azaltarak örgütün saf ve güçlü kalmasını engellemektedirler.
- 3.Ülke ekonomisi, uluslararası rekabet koşullarıyla mücadele edecek değişime ulaştığı ölçüde örgüt içindeki çalışanları yeniden eğitmek veya yeniden yerleştirmek gibi programları desteklemek.³⁶

³⁵ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 405'den; D. Michael STEPHEN, "Organizational Change; Technigues; Their Future", **Organizational Dynamics**, (1982 Yaz), ss. 67-80.

³⁶ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 405-406'dan; Tom PETERS, **Competition and Copmpassion**, (California: Management Review, 1986). ss. 11-27.

Bu üç aşamalı planın geçerliliğini, değişim sürecini yaşayan her örgüt için düşünebiliriz.

3.6. Hukuksal Çevre Koşullarındaki Değişim Sonucu Gözlenen Örgütsel Değişim

Toplum ve ekonomi düzenini sağlayan kurallardan oluşan hukuksal çevre, bu kurallar değiştikçe bir değişim içine girer. İşletmeler, yasalar veya tüzüklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişmelere katılma, hemde bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de bir değişim kendini gösterir ve toplumsal değişim, hukuksal değişimle bir bakıma yasallaştırılmış olur.³⁷

Devlet ve mahalli idareler, işletmelere ve ekonomiye artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu düzenlemeleri, işletmeler üzerinde etkili olabilmekte, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, devlet veya mahalli idareler, işletmelerin mal veya hizmetlerinin başlıca müşterisi olabilirler. Hükümetler, bazı işletmelerin veya sanayi kollarının ayakta durması için destek sağlayabilirler. Bu destekler vergi indirimleri sağlamak, eğitim masraflarını karşılamak, iflasa giden şirketlerin hisselerini satın alarak veya ucuz kredi vererek kurtarmak şeklinde olabilir. Devlet, yabancı mallar karşısında yerli sanayi koruyabilir. Bu amaçla ithalat yasağı, gümrük vergisi, anti-damping tedbirler getirebilir. Yine hükümet, bir faaliyet alanında sahip olduğu tekelleri kaldırarak veya işleri kısıtlayan bir kanunu değiştirerek, işletmelere yeni fırsatlar sunabilir. Bütün bunların tersine, devlet belirli alanlara yatırım yaparak, bazı faaliyet konularını devletleştirerek, ithalatı teşvik ederek, yaptığı bazı yardımları keserek, işletmeleri bazı tehlikelerle karşı karşıya bırakabilir. Dolayısıyla işletmeler, hükümetlerin kararlarını ve

³⁷ ÇELEBİOĞLU, a.g.e., ss.78-80.

tercihlerini gözönünde bulundurarak, amaçlarını gerçekleştirmeye ve hatta bu kararları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye çalışabilmektedirler.³⁸

3.7. Dünyadaki Politik Gelişmeler

Yaşadığımız çağ bir çok konuda ülkelerin bir araya gelip, sorunlarına ortak çözümler aradıkları bir dönemi oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma globalleşme (Küreselleşme) diyoruz. 1980-90'lı yıllar insanların düşünemeyecekleri ölçüde, dünya politik arenasında bir farklılaşmaya sahne olmuştur. Berlin duvarının yıkılmasıyla başlayan siyasi ve politik gelişmeler, SSCB'nin dağılması ve dünyanın eski iki kutuplu yapısının ortadan kalkmasına kadar daha önce hiç kimsenin tahmin edemeyeceği olaylar yaşanmıştır.

Yakın geçmişi inceler, dünyadaki politik gelişmelere bir göz atarsak, çözümlenmesi olanaksız denilen bir çok problemin çözümüne yaklaşıldığını, kısaca dünyadaki politik olayların baş döndürücü bir hızla geliştiğini gözlemleyebiliyoruz. Bu baş döndürücü hız ülkelerin birbirleriyle olan ilişkilerini derinden etkilemekte, bu etki yalnız taraf olan ülkeleri değil diğer çevre ülkeleri de etkilemektedir.

Toplumsal değişimin en çok hissedildiği alan ekonomik, dolayısıyla işletmeler bazında olmaktadır. Bir toplumda meydana gelen değişme dalgalar halinde diğer ülkeleri de etkileyebilmektedir. Küreselleşme dediğimiz çerçeve içinde her ülke bir diğeriyle yoğun bir ticari ilişki içindedir. Günümüzde her şeyiyle tek başına yeterli bir ülke bulmak imkansız derecede zordur. Bu nedenle dünya politik arenasındaki değişmeler diğer ülkeleri veya belirli amaçlara hizmet veren işletmeleri doğrudan ilgilendirmektedir.³⁹

Dünyanın herhangi bir yerinde sona eren bir savaş, silah endüstrisini olumsuz yönde etkilerken, inşaat sektöründe talep artışı yaratacaktır. Çevre ülkeler savaşın yıktığı ülkelerin yeniden inşası için pazardan pay kapma yarışına gireceklerdir. Bu değişmeler sonucunda dünyadaki bir çok şirket, savaş olmayan bir dünyadaki yerlerini, ne

³⁸ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., 1994). s. 111.

³⁹ DURUSOY, a.g.e., ss. 59-67.

üretebileceklerini, yeniden düşünmek zorunda kalmışlardır. Bütün bu düşünceler, örgütsel bir değişimeyi zorunlu kılmaktadır.

İşletme yöneticileri artık farklı kültürlerle sahip insanlarla birlikte çalışmak, onlara uyum sağlamak ve onların kültürel farklılıklarını anlamaya çaba göstermek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü, bu gelişmeler farklı kültürlerden gelen insanlarla birlikte çalışmayı, ortak projeler geliştirmeyi gerektirmektedir. Ülkeler arasındaki etkileşim hızla artmaktadır.

Ülkemiz açısından da konuya baktığımız zaman dünya politikasındaki gelişmelerin bize de yansıdığını görebilmekteyiz. Özellikle eski SSCB'den ayrılarak bağımsızlığına kavuşan Türki devletlerin, ülkemiz ile olan dostluk bağlarını geliştirmek istemeleri, Türk ekonomisine de yansımaktadır. Ülkemiz giderek artan oranlarda bu ülkelere yatırım olanaklarını genişletmekte ve bu nedenle işletmelerimiz bu ülkelere yatırım için fırsatlar kollamaktadırlar. Elbette böyle bir girişim Türk işletmeciliğinde de bazı değişimleri gerekli kılmaktadır. Çünkü, değişen çevre ve kültür farklılaşması yeni yeni değişme zorunluluklarını da beraberinde getirmektedir. Firmalar yatırımlarıyla bu ülkelerde bir değişme yaratırken, bu ülkelerin koşullarından, çalışma potansiyelinden, gelenek ve göreneklerinden de etkilenerken kendileri de değişmektedirler. Önemli olan bu etkileşimin karşılıklı uyum süreçleriyle gerçekleşmesidir.

3.8. Rekabet Koşulları

Ekonomik küreselleşme dünyanın pek çok yerinde pek çok firmayı birbirine rakip hale getirmiştir. Bu da yoğun rekabet koşullarını birlikte getirmiştir. Artan rekabet koşulları topluma farklı hizmetler sunan bir çok işletmenin karşı karşıya gelip mücadele etmelerini gerekli kılmaktadır.⁴⁰

Öteyandan, çağdaş ekonomin gereği ve işletmelerin büyüme ve birleşmelerinin kaçınılmaz sonucu olarak eksik rekabet ve tekeller piyasaları ekonomik yaşantıya egemen duruma geçerken, daha verimli çalışmaya yöneltilen iktisadi devlet kuruluşları pazara

⁴⁰ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s.408.

girmiş, bazı kesimlerde tekel durumunu korurken, diğerlerinde özel kesime rakip olmuşlardır.⁴¹

Uluslararası ekonomi düzeyinde kendini gösteren değişimler ve pazarların bütünleşmeye yönelmesi, kuşkusuz örgütleri değişmeye yöneltten etkenlerin başında gelmektedir. Nitekim, büyük sermaye sahipleri yatırımlarında çok uluslu şirketlere yer vererek evrensel bir stratejiye sahip büyük sanayi grupları yaratmaktadırlar.⁴²

Gelecekte başarılı olan örgütler rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişikliği yapabilen örgütler olacaktır. Bu örgütler kısa sürede üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen şartlara uyum sağlayabilecek esnek işgücüne sahip olabildikleri ölçüde başarılı olacaklardır.

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KURAMLARI

Örgütün dışındaki güçler örgütü değişmeye zorlayabilir. İdeal olarak örgüt ise, değişime bir tepkide bulunmakla kalmaz, onu kabul etmeye yönelir. Bunun da planlı bir biçimde yapılması için belirli bir stratejiye gereksinim vardır. Diğer bir deyimle değişimin belirli bir biçimde yönetilmesi gerekir. Planlı örgütsel değişimler örgütün bir durumdan başka bir duruma geçebilmesi için sistematik bir takım süreçleri gerektirir.

Aşağıda planlı örgütsel değişim süreçleri hakkında geliştirilen 3 model incelenecektir.

4.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci

Kurt Lewin, başarılı bir değişimin üç aşamadan geçerek örgüt içinde oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar:⁴³

⁴¹ ÜLGEN, a.g.e., ss. 27-28.

⁴² CELEBİOĞLU, a.g.e., s.79.

⁴³ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 422-423'den; Kurt LEWIN, *Field Theory in Social Science*, (New York: Harper and Row, 1951).

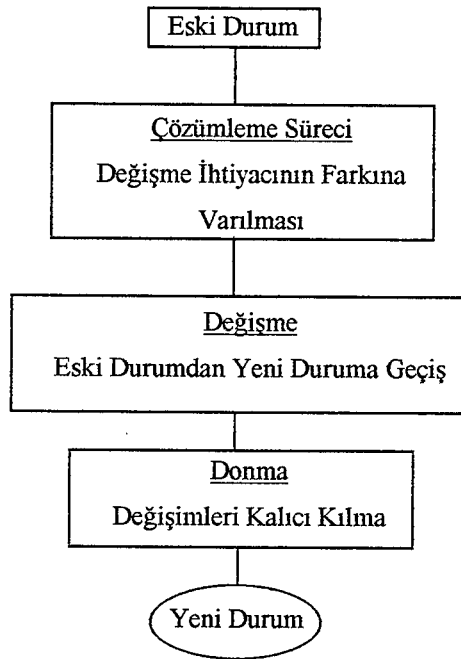
- Çözülme
- Değişme
- Donma

Çözülme sürecinde çalışanlar değişme ihtiyacının farkına varırlar. Çözülme sürecinde en önemli faktör çalışanlara değişmenin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, önemini benimsetmek ve işlerinin değişimden ne şekilde etkileneceğini anlatmaktır. Değişimden en çok etkilenecek olanların, değişme ihtiyacının farkına varmaları sağlanmalıdır. İçinde bulunulan çalışma şartlarından en çok rahatsız olanlar ise, zahten değişim doğrultusunda güdülenmiş olacaklardır.

İkinci aşama olan değişme aşamasında eski durumdan, yeni bir duruma geçilir. Yani, bir transfürmasyon söz konusudur. Değişim örgütte yeni bir aletin veya teçhizatın monte edilmesi, örgütün yeniden yapılandırılması, yeni bir başarı değerlendirme sistemi olabilir. Diğer bir deyimle, mevcut sistemde farklılık yaratacak her şey değişimdir.

Üçüncü aşama olan donma süreci ise yeni davranışları devamlı kılmak ve daha ileri bir değişime direnç göstermek demektir. Buna örnek olarak, eğitim sürecinde öğretilen yeni becerileri tekrar etmek, yeni öğretilen tekniklerin gerçek çalışma ortamlarında nasıl kullanıldığını rol davranışlarıyla göstermek ve benimsetmek verilebilir. Donma, değişiminde zorunlu bir süreçtir. Çünkü bu süreç olmadığı zaman, eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlar ve yeni öğretilenler unutulur. Bu nedenle yeni öğretilenlerin devamlı kullanımını sağlamak için donma sürecine ihtiyaç vardır. Bu konuda öğrenme ve pekiştirme kuramları önemli bir rol oynarlar. Tablo 2 Lewin'in bu modelini göstermektedir.

TABLO 2. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci



Kaynak: ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 424.

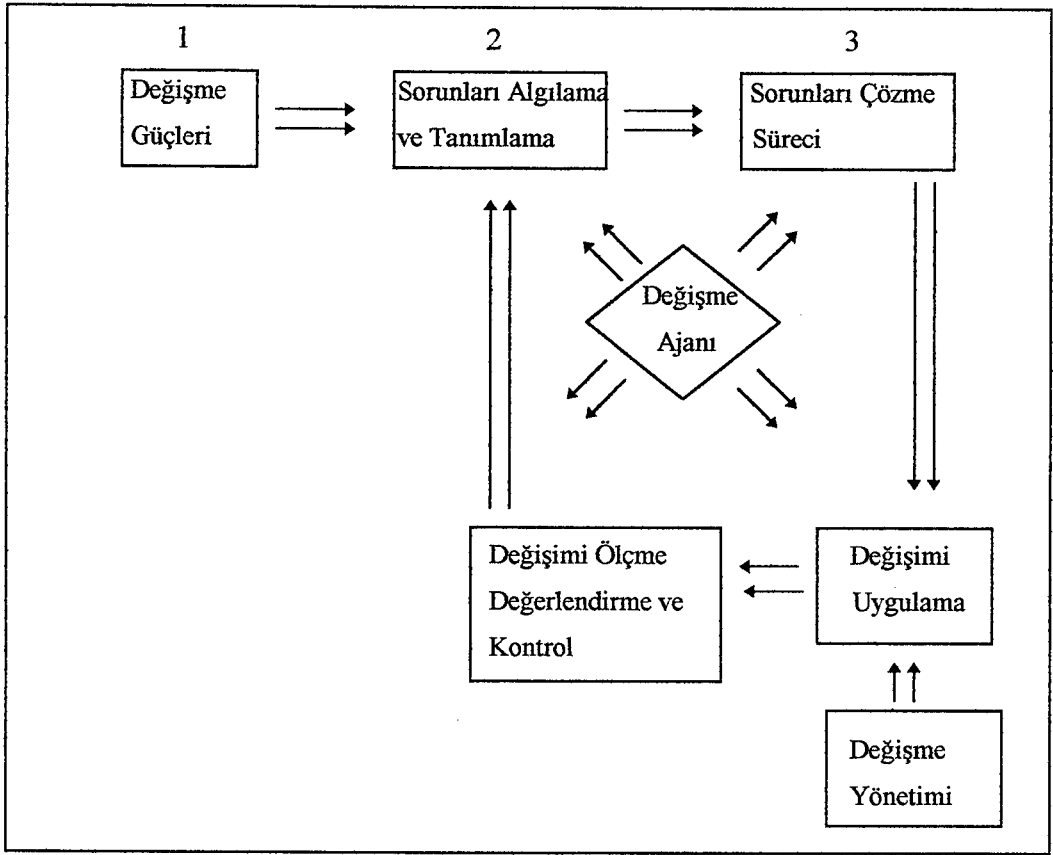
Bilinen en basit metod olan Kurt Lewin'in modelini bir çok araştırmacı çeşitli yönlerden incelemişler ve diğer modellere altyapı olarak kullanmışlardır.⁴⁴ Ancak, bu modelin bir sakıncası, bazı önemli noktaları ihmal etmesidir. Bu nedenle daha gelişmiş bir yardımcı model olarak aşağıda ele alınacak olan Genişletilmiş Süreç Modeli ortaya atılmıştır.

4.2. Genişletilmiş Süreç Modeli

Bu yaklaşım planlı örgütsel değişmeyi üst yönetimin bakış açısından ele almaktadır ve Lewin'nin kavramlarını da kullanarak değişmeyi açıklamaktadır. Bu modelin örneği Tablo 3'de verilmiştir.

⁴⁴NORTHCRAFT ve NEALE, a.g.e., s. 721.

TABLO 3. Genişletilmiş Süreç Modeli



Kaynak: ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 427'den; MOORHEAD-GRIFFIN, a.g.e., s. 718.

Bu yaklaşımda üst yönetim bir takım güçlerin ve eğilimlerin etkisiyle değişme ihtiyacını algılamaktadır. Bu durum örgütün sorun çözme süreçlerinde ele alınmakta ve tartışılmaktadır. Burada üst yönetimin örgütsel değişme ile nelerin kazanılacağını, değişmenin amaçlarını ve değişme ile farklılaşacak olan işlemleri belirlemektedir. Değişme ile ilgili çeşitli alternatifler tartışıldıktan ve değerlendirildikten sonra kabul edilebilir bir seçenek saptanacaktır.

Değişmeye geçilmeden önce örgüt, değişme sürecinde kendisine yardımcı olacak bir değişme ajanı seçer. Bu bir kişi veya kurum olabilir. Değişme ajanı, değişme çabalarından sorumludur. Planlı değişim çabalarının gerçekleşmesine yardım eden değişim ajanı, yalnız davranış bilimi alanında uzmanlaşmış, örgüt kültürü içindeki bir kişiyi akıla getirmemelidir. Örgütlerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek, çeşitli bilim alanlarında uzmanlaşmış, disiplinlerarası bir çalışma alanı haline gelmiş, kişilerden oluşan

bir komite olduğu anlaşılmalıdır.⁴⁵ Örgütsel değişim ajanı, örgütün değişme ihtyacını, mevcut planları, yapılacak değişimleri üst yönetime bildirerek, yönetime bu konuda yardımcı olur. Değişme ajanı, örgütün içinde çalışan biri olabileceği gibi, dışarıdan gelen bir danışmada olabilir. Eğer değişme ajanı örgütün içinden biriye; örgütü, insanları, yapılan işleri, örgütün politikasını bildiği için sistemi anlamada, verileri değerlendirmede daha yardımcı olabilir. Ancak, bir sakıncası sisteme yakın olduğu için objektif olarak değerlendirme yapamayabilir. Yani yansız davranamayabilir. Buna karşın değişme ajanı eğer dışarıdan bir kimse olursa; taraflarca daha çok kabul görüp benimsenebilir. Çünkü, tarafsız bir kimliği vardır. Hiç bir grubun üyesi değildir. Eğer değişme ajanı üst yönetimin bir üyesi ise; değişmede kullandığı güç hiyerarşik mevkiinden dolayı değil, örgütün içindeki meşru bir otoriteden kaynaklanmalıdır. Üst yönetimin desteği önemli ise de tek başına yeterli değildir. Michael Beer değişme ajanının beş değişik güç kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

1. Değişme yapacak örgüt üyelerinin vermiş olduğu yüksek statü. Örgüt üyeleri değişme ajanını davranış olarak kendilerine yakın algılamaları bu statüyü yükseltir. Burada ajanın giyimi, kullandığı dil ve değerleri önem taşır.
2. Değişme ajanına olan güven, ajanın kendine ulaşan bilgileri ne derece usatılıkla ve doğrulukla kullanıp, sahip olduğu rolü en iyi şekilde yerine getirmesinden kaynaklanır.
3. Örgütsel değişme konusunda sahip olduğu tecrübe ve uzmanlık.
4. Daha önceki çalışmış olduğu şirketlerden edinmiş olduğu olumlu referanslar ve bıraktığı olumlu izlenimler.
5. Örgüt içinde olumsuzlukların ve tatminsizliklerin devam etmesi nedeniyle, çalışanların değişme ajanını tek başına kurtuluş umudu olarak görmeleri ve ona bağlanmaları.⁴⁶

Değişme ajanının yönetim ve gözetiminde örgüt, Lewin'nin öne sürdüğü “çözülme, değişme, donma” süreçlerinden geçerek değişimi uygular. Son aşamada değişme ajanı ve üst yönetim bir araya gelerek yapılan değişimin örgüt içinde istenen

⁴⁵ Mustafa ATEŞ, “Örgüt Geliştirmede Yapısal Müdahale Teknikleri”, *Verimlilik Dergisi*, MPY, (1988/4), s.102'den; Birol Bumin., *Örgüt Geliştirme*, (Ankara: İ.T.İ.A. Yay. No: 125, 1979). ss.44-45.

⁴⁶ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss.425-426'dan; Michael BEER, *Organizational Change and Development; A System View*, (Santa Monica- California: Good Year, 1980). s.78.

etkiyi sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesini yaparlar. Diğer bir deyimle örgütsel değişimdeki amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ölçülmeye çalışılır. Eğer gerekirse yeni değişim programları uygulanabilir.

Değişim ajanının değişim süreçlerine katılımı arttığı ölçüde bu kişi örgütün bir tamamlayıcısı veya parçası haline gelir. Değişim sürecinin çeşitli aşamalarında değişim ajanı yeni fikirler veya yaklaşımlarla örgüt üyelerine eski sorunları yeni bir bakış açısıyla görmelerine yardımcı olur.⁴⁷

4.3. Eylem Araştırması Süreci

Bu model değişimin tıpkı bir bilimsel araştırma gibi incelendikten ve veriler toplandıktan sonra, araştırma verilerinin gösterdiği bulgular neticesinde değişimin planlanması demektir.⁴⁸ Eylem araştırmasında, araştırmacı veya değişim ajanı örgütün dışından biridir ve bütün değişim süreçlerinde yer alır. Eylem araştırma süreci birbirini takip eden beş aşamadan oluşur:

- Teşhis
- Analiz
- Geri bildirim
- Harekete geçme
- Değerlendirme

Teşhis; bu aşamada değişim ajanı sorun hakkında bilgileri toplar, örgüt içinde çalışanların değişim ihtiyacını ve düşüncelerini saptamaya çalışır. Mülakatlar yapar, çeşitli belgeleri toplar, kayıtları inceler. Değişim araştırmacısı, aynı bir doktor gibi

⁴⁷ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s.426'dan; MOORHEAD and GRIFFIN, a.g.e., ss.717-719.

⁴⁸ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s.427'den; Peter A. CLARK, *Action Research and Organizational Change*, (New York: Harper and Row, 1972) ve A.B. SHAIN ve W.A. PASSMORE, "Organization In Quiry; Towards a New Model of the Action. Research Process", D.D. Warrick (ed) *Contemporary Organization Development; Current Thinking and Applications*, (Gleenvew, Ill: Scott. Foresman, 1985). ss.438-448.

hastalığı teşhise çalışır. Bu bilgiler ileride onun yapacağı analiz ve değerlendirmeleri etkiler.

Analiz; bu aşamada, teşhis sürecindeki bilgilerin analiz edilmesini içerir. Hangi sorunlar var, bunlar örgüte nasıl yansıyor gibi soruların sentezi yapılarak sorunla ilgili alanları ve kişileri saptayarak olası eylemleri planlar.

Geri Bildirim; eylem araştırması değişmedeki hedef ve amaçların geniş bir katılımını gerektirir. Diğer bir deyimle, değişime katılan bireyler en aktif bir biçimde hem sorunların tespitinde hem de çözümünde rol oynarlar. Bu adım birinci ve ikinci aşamalardaki tespitlerin çalışanlarla paylaşımıdır. İşgörenler, değişme ajanının yardımıyla eylem planları geliştirerek gerekli değişimleri ortaya koyarlar.

Harekete Geçme; değişme ile ilgili kararların uygulama aşamasıdır. Çalışanlar ve değişme ajanı, kendilerine verilen belirgin görevleri uygulamaya başlarlar.

Değerlendirme; burada değişimin bir değerlemesi yapılır. Yani, eylem planı ne derecede başarılı olmuştur, ne gibi eksiklikleri vardır, kim tam anlamıyla görevini yapmamıştır tespit edilir. Edinilen bilgiler sonucu ilave değişikliklerde gündeme gelebilir.

Eylem araştırmasının örgüte iki önemli faydası vardır. Birincisi, soruna odaklaşılır. Değişme ajanı en objektif bir biçimde sorunlara bakarak, bu sorunları çözmek için ne yapılması gerektiğine karar verir. Yani, ne tür sorunlar ne tür değişimleri gerektirmektedir? Bunu ortaya koyar. Diğer gelişme çabaları ise çözüm odaklıdır. Yani, en iyi çözümü bulmaya ve bunun örgüte uyumunu saptamaya çalışır. Değişme ajanı burada bazı çözüm önerilerinde bulunur. Örneğin, esnek çalışma, amaçlara göre yönetim gibi ve bu, uygulamalardaki sorunları çözmeye çalışır. Halbuki *eylem araştırmacısı* önce sorunu tespit eder ve doğrudan bu soruna yönelik çözümleri katılımcı olarak saptar. Eylem araştırmasının ikinci bir faydası ise işgörenlerin katılımıyla gerçekleştiği için değişime olan direnç çok azdır. Çünkü , grup ve bireyler kararın her aşamasında yer alırlar. Bu nedenle de kendilerini değişmeden sorumlu olarak görürler. Hatta değişim için bir baskıda oluşturabilirler.⁴⁹

⁴⁹ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 429'dan; Stephen P. ROBBINS, a.g.e., s. 649.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE YÖNETİMİN ROLÜ

Yönetimin, örgütsel değişimin aşamalarından gerek karar ve plan aşamalarında, gerekse uygulama, direncin kırılması ve yeni sisteme geçiş aşamalarında, yer almadığı bir basamağın düşünülmesi olanaksızdır.

Bu çalışmada örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde meydana getirebileceği sosyal, psikolojik ve ekonomik etkiler inceleme konusu yapılmıştır. Ancak bu etkilerden kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesinde yetkili olan merci yine yönetim kademesidir.

Bu bölümde sırasıyla; Yönetim Bilimindeki Gelişmelerin, Yönetim ve Yönetici Geliştirmenin, Örgüt Geliştirmenin örgütsel değişim ile ilgisi ve Değişimin Yönetilmesi konuları üzerinde durulacaktır.

1.YÖNETİM BİLİMİ-YÖNETİCİ VE YÖNETİM GELİŞTİRMEDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Çalışmamızın bu kısmında, ilk olarak yönetim biliminde yapılan bilimsel araştırmaların ve geliştirilen kuramların etkisiyle, geçmişten günümüze örgütler üzerinde meydana getirdiği ve/veya getirebileceği değişiklikler üzerinde durulacaktır.

İkinci olarak ise, örgütlerin veya organizasyonların bünyesinde gerçekleştirilebilecek, yönetim ve yönetici geliştirme çalışmalarının, örgütlerde meydana getirebileceği değişim üzerinde durulacaktır.

1.1. Yönetim Bilimindeki Gelişmelerin Örgütsel Değişim Yaratması

Bilindiği gibi yönetim ve yönetici olgusu insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Günümüze kadar yönetim anlayışında çok büyük gelişmeler yaşanmıştır: Frederick Winslow Taylor, yönetimi bilimsel olarak ele almış, klasik teorinin öncüsü olmuştur. Birinci Dünya Savaşından önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşılık kullanılan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı Taylor'ı bu konuda araştırmaya sevk etmiştir. Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikinci de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Taylor'ın yaklaşımı geniş bir kabul görmüş ve bu yaklaşımın uygulandığı işletmelerde verimlilik hızla artmıştır. 1930'lara kadar, klasik yönetim ve organizasyon teorisi organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak süregelmiştir. Ancak, bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisi ile bir yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu olarak klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır.

Neo-Klasik organizasyon teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Neo-Klasik teori, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı konuları üzerinde durmuş, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmıştır.¹ Bu gelişmeleri takiben modern organizasyon teorisi olarak adlandırılan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı, daha sonra da post modern organizasyon, teorisi ortaya konmuştur. Öyle görünüyor ki, insan unsuru dünyada var olduğu sürece yönetim ve organizasyon konusunda daha da fazla teori ve kuramlar türetilecektir. Buna bağlı olarak da yeni teoriler ve uygulamalar örgütleri etkileyecektir.

Yönetim bilimindeki her türlü değişiklik ve gelişme yöneticilerin yönetim tarzlarını ve dolayısıyla örgütleri etkilemekte, işletmeler bu değişikliklere kendilerini uyumlaştırmak zorunda hissetmektedirler. Çünkü, ancak bu şekilde çağdaş bir yönetim ve çağdaş bir yönetici kavramından söz edilebilir. Bir yönetimin çağdaşlaşması, yapısı ile beraber ele alınıp, değişim sürecine uyumu anlamında düşünülmelidir. Diğer bir anlatımla idari reform, yönetimin bütün süreçlerini kapsayan bir değişim sorunudur. Bu değişim

¹ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. 1993), ss. 112, 113 - 142.

sürecinde kamu ya da özel örgütlerin yapısal unsurları yanında insan unsurunun değiştirilmesi de önemli bir yer tutar.²

Dolayısıyla, yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ve başarılı örgütsel değişim uygulamaları işletmeleri örgütsel değişime iten nedenlerdendir, denilebilir. Nitekim bir yandan yönetim anlayışındaki değişimler öte yandan işletmelerin büyük boyutlara ulaşmaları, girişimci, sermayedar ve profesyonel yönetici kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu arada, sahip yöneticilerden profesyonel yöneticilere yöneliş, örgütsel yapıda önemli değişimler yaratmıştır. Yöneticilerin ve işgörenlerin türlü biçimlerde güdülenmesi de örgütsel değişimi etkilemiştir. Öte yandan, yöneticilerin eksiklik duydukları alanlarda, başarılı kuruluşların bilinen uygulamaları, birer örnek oluşturmuş ve yöneticileri benzer değişim uygulamalarına yöneltmiştir.

İşletmelerde belirli bir değişim programının uygulanması sonucunda tepe yöneticilerin değişmesi söz konusu olabileceği gibi, tepe yöneticilerinin herhangi bir sebepten dolayı değişmesi örgütsel değişime neden olabilecektir. Öyle ki, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkileri, bir öncekine oranla örgütsel değişimi gerektirecek kadar farklı olabilir. Örneğin, işletmede geçerli olan merkezci örgütsel yapı, yeni yöneticinin yönetim anlayışına uymuyorsa, örgütsel değişim mekezkaç bir yönetime dönük olacaktır.³ Birçok etrafına bakma veya kendine gelme stratejisinde en çok kullanılan örgütsel değişim tekniklerinden biri, kilit mevkilere yeni yöneticiler getirmek veya mevcut yöneticilerin yerlerini değiştirmektir. Bu yaklaşım, yöneticiler iyi seçildiği takdirde, başarıyı arttırmada etkili olabilir. Yeni tayinler dikkatleri amaçlara yöneltebilir, morali yükseltebilir ve tüm örgüt kademelerinde bir kıpırdamaya sebep olabilir.⁴

Yönetim ve organizasyon bilimindeki gelişmeler ile meydana gelen değişimin yanı sıra, işletmenin büyümesi ve gelişmesi de değişime neden oluşturabilir. Söz konusu büyüme ve gelişme, işletmenin ihtiyaç duyduğu yönetim yapısı ve yöneticilerinden,

² Ömer PEKER, "Yönetimi Geliştirme", *Amme İdaresi Dergisi*, C: 22, Sayı: 3, (Eylül 1989), s.5.

³ ÜLGEN, "Örgütsel Değişim", *Organizasyon Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, (1981), s. 31'den; Dale ERNEST, *Planing and Developing the Company Organization Structure*, (3. ed., New York: AMA Inc., 1955). s. 124.

⁴ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş. 1994), s. 228.

personel niteliklerine kadar bütün özelliklerini etkileyebilecektir. Bu durumda işletmenin yönetim ve organizasyon yapısında büyük değişiklikler meydana gelmesi, işletmenin hayatta kalabilmesi için zorunluluk haline gelebilecektir.

1.2.Yönetim Ve Yönetici Geliştirmede Örgütsel Değişim

Dale S. Beach; yönetimi geliştirmenin, II. Dünya Savaşı yıllarında, savaş sanayisinin nitelikli yöneticilere ihtiyaç göstermesi üzerine ortaya çıktığını belirtmiştir. Dale S. Beach tarafından yapılan tanıma göre yönetimi geliştirme; örgütün etkili bir şekilde yönetilmesi ve kişisel tutum, eğilim ve isteklerin olumlu yönde geliştirilmesi için sistematik olarak uygulanan bir eğitim sürecidir. Yöneticinin bilinen ve gizli kalmış bütün potansiyelinden yararlanma amacına yönelik bir faaliyettir.⁵

Mathis ve Jackson'a göre yönetici geliştirme; personelin başarısının ve kapasitesinin artırılarak daha büyük sorumluluklar almasını ve aldığı bu sorumlulukları daha iyi yerine getirmesini amaçlayan bir eğitim faaliyetidir.⁶

Frank Harrison'a göre; yönetim geliştirme ve yönetici geliştirme olarak adlandırılan faaliyetler, bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi amaçlar. Organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Esas alınan kademe ve işe göre programların süresi kısa veya uzun olabilir. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır.⁷

Görüldüğü üzere yapılan tanımlara göre yönetim ve yönetici geliştirme kavramları bir birinden çok farklı değildir.

⁵ Burhan AYKAÇ, "Yönetimin İyileştirilmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, C: 24, Sayı: 2, (Haziran 1991), s. 97'den; Dale S. BEACH., *The Management of People at Work*, (New York: McMillan Publishing Company, 1980), ss.384, 381-382

⁶ AYKAÇ, a.g.e., ss.105-106'dan; Robert L. MATHIS and John J. JACKSON, *Personnel Contemporary Perspectives and Applications*, (New York: West Publishing, 1976). s. 281.

⁷ KOÇEL, a.g.e., s 26'dan; Frank HARRISON., *Management and Organizations*, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1974). s.162.

Bazı yazarlar, yönetimi geliştirme çalışmalarının, yönetim yapısından ziyade yöneticiye yönelik olması nedeniyle, Yönetimi Geliştirme ve Yönetici Geliştirme arasında bir fark bulunmadığı şeklinde değerlendirmeler yapmışlardır. Ancak buna karşın, bazı yazarlar da iki kavram arasında belirgin farklılıklar bulunduğunu; yönetimi geliştirmenin, örgütü bütün olarak inceleme konusu yaptığını ayrıca, insan unsurunun gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılması konusuna önem verdiğini, buna karşın yönetici geliştirmenin, örgütün sadece yönetici kesimiyle ilgilenen, bir personel eğitimi şeklinde olduğunu belirtmektedirler.⁸

Örgütlerde, eskimiş fikirlerin, yöntemlerin, davranışların, ilişkilerin, araçların, gereçlerin yerine daha verimli ve etkili olan yenilerinin, alınması suretiyle, örgüt yönetimlerinin geliştirilmeleri olumlu değişmedir. Öte yandan, kendiliğinden ve denetlenmeyen değişimler ise verimlilik ve etkililiğin azalması, yönetimin etkinliğinin azalması ve örgütün dağılması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir.⁹ O halde, gerek yönetimi geliştirme, gerekse yönetici geliştirme örgütlerde değişim yaratmaktadır. Bizim bu çalışmada yönetim ve yönetici geliştirme konusunu incelememizin sebebi, sonuç olarak örgütlerde değişim yaratmasıdır.

Yönetimin iyileştirilmesiyle ilgili çalışmalar bütün ülkelerde yürütülmektedir. OECD'ye üye ülkelerde bu alanda yürütülen çalışmalarla ilgili olarak «OECD Survey 1988» adlı raporda, üye onaltı ülkede 1988 yılında yönetimin iyileştirilmesi çalışmaları (Yönetim - Yönetici - Örgüt Geliştirme) ve bu çalışmaların yoğunlaştırıldığı alanlar belirtilmektedir.¹⁰ OESD'nin söz konusu raporunu, yönetim ve yönetici geliştirme ile örgütsel değişim açısından incelememiz neticesinde; rapora konu olan onaltı ülkeden sadece ikisinin yönetimin veya yöneticinin geliştirilmesiyle ilgili örgütsel yapıdaki değişikliklerden faydalanmadığını, buna karşın diğer ondört ülkenin ise «*Örgüte Yönelik Değişiklikler ve Örgüt Yapısı ve İdari İşlemler Reformu*» önlemlerini kullanarak yönetimde iyileşme çalışmalarına gitmiş olduklarını görebiliriz.

⁸ AYKAÇ, a.g.e., s.97.'den; Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 3. Baskı, (İstanbul: İÜİF İşletme Enstitüsü Yayını, 1989), s.29.

⁹ PEKER, a.g.e., s.5.

¹⁰ AYKAÇ, a.g.e., ss.110-115.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, örgütlerde yönetim ve yönetici geliştirilme çalışmalarında, örgütsel değişim programları uygulanmaktadır.

2. DEĞİŞİM SONRASI ÖRGÜT GELİŞTİRME

Bu çalışmada örgütsel değişimin inceleme konusu olması nedeniyle, örgüt geliştirme konusu, örgütsel değişim açısından ele alınmaya çalışılacak, örgüt geliştirme konusunun derinlemesine incelenmesi söz konusu olmayacaktır.

Warren Bennis'e göre örgütsel gelişim « değişime uygun cevap vermektir » ve bu anlamda örgütsel gelişim; örgütlerin inanış, davranış, değer ve yapılarını değiştirmek suretiyle yeni teknolojilere, pazarlara, mücadelelere ve değişimin kendi hızına daha iyi uymak için oluşturulan eğitimsel stratejidir.¹¹

Örgütsel gelişimin bir tanımını yapmaktan çok ayrıntılarına inen bir başka yazara göre örgütsel gelişim, « bireyin örgüte ilişkin düşünce ve davranışlarını yeniden uyumlu kılmaktır ». Örgütsel gelişim, birey ve iş grup davranışlarına, iş sorunlarının çözümlenmesine yöneldiğinde; bilimsel yönetim ve bilimsel yönetimin dayandığı serbest araştırma ve deneyleri uygular. Örgütsel gelişim, hem bireyi, hem de değişimi iyimserlikle ele alır ve iş davranışlarında insancıl değer sistemlerini uygular. Aynı zamanda bireylerin kendi iş atmosferlerini, iş süreçlerini ve son ürünü geliştirmeyi öğrenmek suretiyle yükselmeleri için yeterli kapasite ve teşviğe sahip olduklarını varsayar, bireyin, iş gruplarının ve örgütün ihtiyaçları arasındaki çelişkileri kaçınılmaz sayar. Fakat, bu çelişkilere yönelik sorun çözüm stratejilerini açıkça önerir. Bu anlamda amacı insan gizli-gücünün (potansiyel), optimal kullanımı suretiyle işletme sorunlarını çözmek ve böylece örgüt kaynaklarının kullanımını azamileştirmektir.¹²

¹¹ Birol BUMİN, **Örgüt Geliştirme**, (Ankara: İ.T.İ.A. Yay. No: 125, 1979), ss.15-16'dan; G. Bennis WARREN, **Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects**, (Addison - Wesley, Mass, 1969). ss.2-3.

¹² Birol Bumın, **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, (Ankara: İ.T.İ.A. Yay. No: 82, 1974), s.16'dan; Lyman K. RANDALL, **Common Questions and Tentative Answers Regarding Organization Development**, içinde: Arthur C. BECK, Jr. Ellis D. HILLMAR, **A Pratical Approach to Organization Development through MBO - Selected Readings**, (Mass: Addison - Wesley Puplishing Company, 1972), s. 4.

Bu tanımlara göre örgütsel gelişim; örgütsel değişimden sonra gerçekleştirilmesi gereken, değişimi destekleyen, yeni yapının örgütte meydana getireceği verimsizlikleri, huzursuzlukları vs. sorunları ortadan kaldırmaya yönelik bir eylemdir.

Stephen Robbins'e göre, örgüt geliştirme değişim için hazırlanma ve hatta değişimi yönetme sürecini ifade eder. Örgütsel gelişim, değişimin bir boşlukta veya kuramsal olarak kağıt üzerinde gerçekleşmeyeceğini, yani; yapıda, teknolojiye, insanlarda vs. meydana gelen değişimlerin etkileşimde bulunacağını kabul eder. Başarılı bir örgüt geliştirme, örgütün yapısı gibi kişilerin tutum ve davranışlarını da örgütsel değişime uyumlu hale getirir.¹³

Örgüt geliştirme süreci, örgütsel sorunların ayrıntılarıyla dikkatli bir biçimde teşhisi, değişim için uygun stratejilerin hazırlanması, değişime ihtiyacı duyulan hususların fiziki ve zihni sıralamasıdır.¹⁴ Bu tanımlara bakıldığında, örgütsel gelişim, örgütsel değişimden önce, bir hazırlık aşaması mahiyetinde algılanabilir. Hatta örgütsel gelişim ve örgütsel değişim kuramlarını incelemek gerekirse, aralarında çok büyük farkların olmadığı, aksine benzerliklerin çok bariz olduğu görülebilir.¹⁵ Bunun nedeni araştırılacak olursa, herşeyden önce iki konuda, örgütlerin iyileştirilmesi ile ilgilidir ve sonuçta her ikisinde, eski yapıdan farklı bir yapıyı meydana getirmek için çaba sarfetmektedir. Bununların dışında, örgütsel değişim ve örgütsel gelişim, birbirlerine girdi sağlayan süreçlerdir.

Örgütsel gelişimin, "örgütsel değişimden önce mi, yoksa sonra mı?" olması gerektiği konusuna gelince; örgütün veya çalışanların performansını iyileştirmeye ilgili her durumda örgüt geliştirme çalışmaları ve bu çalışmaların gerektirdiği müdahaleler yapılabilir. Bu, örgütsel değişimden önce olabileceği gibi sonrada olabilir. Ancak, kanaatimizce örgütsel değişim çalışmasının yapıldığı bir örgütte, mutlaka yeni yapıdan kaynaklanan sorunlar, örgüt üyeleri arasında çatışmalar olacaktır ve bu sorunların ortadan kaldırılmasında örgütsel gelişim çalışmaları etkili olabilir.

¹³ Stephen P. ROBBINS , **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Orjinal Adı: **Essentials of Organizational Behaviour (1991)**, (Eskişehir: ETAM Basım ve Yayım, 1994), s. 324.

¹⁴ Mustafa ATEŞ, "Örgüt Geliştirmede Yapısal Müdahale Teknikleri", **Verimlilik Dergisi**, MPY, (1988/4), s.105'den, Thomas KEMPNER, **A Hand Book of Management**, (3. ed., New York: Penguin Books, 1980). s.288.

¹⁵ Ayrıntılı bilgi için bakınız Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Yay. No.111, 1996). ss. 395-480.

Örgütsel gelişimin, yukarıda bahsedilen, iş davranışlarında insancıl değer sistemlerinin uygulanması; bir başka anlatımla, organizasyon teorilerinden McGregor'un Y Teorisiyle bağdaşmaktadır. Buna dayanarak, örgüt geliştirme programlarının, organizasyonları McGregor'un Y Teorisi'nin uygulandığı yer haline getirmeyi amaçladığı da söylenebilir.¹⁶

Y Kuramının varsayımları şunlardır:¹⁷

- İnsan için, işte fiziksel ya da düşünsel çabayı arttırmayı istemek, oynamak ya da dinlemek gibi doğaldır.
- Dışsal denetim ile ceza uygulaması örgütsel amaçlara ulaşmak için başlıca yollar değildir. Kişiler kendilerine emanet edilen amaçlara ulaşmada kendi inisiyatiflerini, öz denetimlerini kullanmak isterler.
- Amaçlara ulaşma isteği, başarıya karşılık gelen ödüle bağlıdır.
- Uygun koşullar altında insan, sadece sorumluluk almayı öğrenmekle kalmaz, sorumluluk da ister.
- Bir çok insan örgütsel sorunların çözülmesinde hayal gücü, hüner ve yaratıcılık kullanma konusunda üstün kapasiteye sahiptir.
- Çağdaş endüstriyel yaşam koşullarında, sıradan insanın düşünsel kapasitesi ancak kısmen kullanılabilir. ¹⁸
- Örgüt geliştirme programlarında, değişimi sağlayan "değişim ajanı" genellikle Y Teorisi felsefesine sahiptir.

Y Teorisinin varsayımları örgütsel gelişme sürecinin özünü oluşturur. Örgütsel gelişme uygulayıcıları insanları, onların kapasitelerini insancıl bir açıdan görür, örgütlerinin etkinliğinin de personelin sıkıca denetlenerek değil, özendirilerek

¹⁶ KOÇEL, a.g.e., s.28.'den; Gray DESSLER, *Management Fundamentals, A Framework*, (2nd Ed., Reston Pub, Co., 1979), s. 289.

¹⁷ Thomas VANCINO ve Jack RABIN, "Örgüt Geliştirme", çev: Tacettin Karaer ve Şükrü Özen., *Verimlilik Dergisi*, (MPY, 1991/3), ss. 67-68.

¹⁸ KOÇEL, a.g.e., s.28.'den, DESSLER, a.g.e., s. 289.

sağlanabileceğini varsayar. Bunları akılda bulundurmada örgütsel gelişmeyi anlamak güçtür.¹⁹

Örgütsel gelişimi doğal bir olay olarak gören bir yazar ise örgütsel gelişimin, «davranış bilimleri bilgilerini kullanarak örgüt süreçlerinde planlı müdahaleler yolu ile, örgütsel etkinliği ve sağlığı arttırmak için yüksek yönetim düzeyince yönetilen örgütün, bütününe hitap eden planlı çaba» olarak tanımlamaktadır. Richard Beckhard'ın yapmış olduğu bu tanım aşağıda örgütsel değişim açısından irdelenmiş, örgütsel değişimle direkt ilişkisi olmayan kısımlarda ayrıntıya girilmemiştir,²⁰

- Örgütsel gelişim planlı değişim çabasıdır. Örgütsel gelişim programı, örgütün sistemli teşhisini, stratejik planlarının geliştirilmesini ve çabanın başarıya ulaşması için kaynakların harekete geçirilmesini kapsar.

- Örgütsel gelişim, bütün sistemi kapsar. Örgütsel gelişim çabası tüm örgüt değişimine ilişkindir. Bu değişim, örgüt kültüründe ve tüm yönetsel stratejide olanaklıdır. Örgütün alt kesimlerine, alt sistemlerine ilişkin taktik çabalar var olabilir. Bununla birlikte, değiştirilecek sistem, oldukça özerk olan bütün örgüttür.

- Örgütsel gelişim, üst yönetim düzeyince yönetilir.
- Örgütsel gelişim, örgütsel etkinliği ve sağlığı arttırmak için tasarlanır.

Örgütsel değişimin yaratacağı yeni ortam, çalışanlar açısından işlerin yürütülme sisteminin, düşünce tarzının, nadiren de olsa işletme misyonunun ve bunun gibi daha birçok eski yapının ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Her ne kadar değişimin gerçekleştirilmesinde eski yapının "yıkılması" ve yeni yapının "dondurulması" aşamalarından geçilsede örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarının değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak; düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşımlarını

¹⁹ VANCINO ve RABIN, a.g.e., s. 68.

²⁰ BUMİN, 1974, a.g.e., ss.16-17'den; Richard BECKHARD, **Organization Development: Strategies and Models**, (Mass: Addison - Wesley Publishing Company, 1966), s.26.

sağlayacakları bir ortamı geliştirmek örgüt geliştirme programının temel amaçlarındandır. Tipik bir örgüt geliştirme programı genellikle aşağıdaki safhaları içerir.²¹

- Sorunların belirlenmesi,
- Önceliklerin belirlenmesi,
- Bu sorunlarla ilgili bilgi ve veri toplanması ve paylaşılması,
- Ortak planlama yapılması,
- Alternatiflerin uygulanması,
- Sonuçların izlenmesi.

Sonuç olarak, örgütsel değişim ve örgütsel gelişim birbirlerine girdi sağlayan sistemlerdir. Her ikisinde, eski yapının yerine yeni bir yapı meydana getirme amacını taşır. Dolayısıyla iki sistem de örgütte değişim yaratır. Hangisinin önce, hangisinin sonra uygulanacağı; örgütün, içinde bulunduğu duruma bağlıdır. Ancak, örgütsel değişimin uygulamasından sonra, bir takım uyum zorluklarının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgüt üyelerinin değişimle inşa edilen yeni yapıya uyum konusunda mücadele etmek yerine, eski yapıya dönmelerini engellemek için, örgütsel değişim kuramlarında, eski yapının yıkılması-yeni yapının dondurulması olarak adlandırılan aşamalardan başka, örgüt geliştirme çalışmaları sorunların ortadan kaldırılmasında etkili olabilecektir.

3. DEĞİŞİMİN YÖNETİLMESİ

Örgüt bir yapı, yönetim ise bu yapıyı işleten bir süreç olduğuna göre değişimin başlatıcısı ve itici gücü de örgütlerin yöneticileridir.²² Yönetimin sorumluluğu sadece değişimin eylem aşamasında değil, yukarıda Yönetim ve Yönetici Geliştirilmesinde Örgütsel Değişim ve Değişim Sonrası Örgüt Geliştirme başlıkları altında değinildiği gibi yeni yapıya uyum aşamasında da önem taşımaktadır. Bazı yazarlar, bu uyum sürecini *Geçiş Dönemi*, bu dönemin yönetimini ise, *Geçiş Yönetimi* olarak adlandırmaktadırlar.

²¹ KOÇEL, a.g.e., ss.26-27.'den; National Training Laboratories: "What is OD?" **Personel Management and Organization Development: Fields in Transition**, (Ed: W. French and D. Hellriegel, Houghton Mifflin, 1971). s. 356.

²² PEKER, a.g.e., s.5.

Örgütsel değişme kısa bir sürede gerçekleşen bir olay değildir. Çok küçük çaplı bir takım değişimlerin bile çalışanlarca benimsenmesi uzun zaman alabilmektedir. Bu değişmelerin sadece uygulanması değil yönetimide gerekir.

Geçiş yönetimi kavramı, değişmenin sistematik bir biçimde planlanması, organizasyonu ve uygulamasından sorumlu yönetim demektir. Bu yönetim örgütün eski durumunun parçalanmasından başlayarak gelecekteki yeni durumun ortaya konulması sürecinde değişimde yer alır.²³

Değişme başladığı zaman artık örgüt, ne yeni ne de eski bir durumda olacaktır. Ancak, işlerinde yürümesi gerekmektedir. Geçiş yönetimi, örgütün yaptığı işlerin değişme sürecinde de devamını sağlar. Bu nedenle değişme başlamadan önce bu durumun planlanması gerekir. Eski yönetim üyeleri değişme sürecinde geçiş yönetiminin rolünü üstlenirler ve örgütsel faaliyetlerin aksamadan yürütülmesine çalışırlar. Ancak, bu çalışmayı da değişme ajanıyla birlikte sürdürürler. Bu geçiş döneminde örgüt içinde yeni bir takım pozisyonlarda oluşabilir. Burada amaç, değişimin sürekliliğinin ve işlerin aksamadan yürümesini sağlamaktır. Yapılan değişmeleri iyi bir iletişim ile çalışanlara, örgütün müşterilerine ve onlara gerekli hammaddeyi sağlayan şirketlere bildirmek görevi geçici yönetimin önemli bir diğer rolüdür.²⁴

Örgütsel değişimi kim uygulayacaktır? Bu soru, işletmelerde, daha örgütsel değişimin başlangıcında sorun yaratabilir. Örgütsel değişim kuramlarında bahsedildiği gibi, bazı kuramlar (örneğin; Eylem Araştırma Süreci) değişim ajanının örgüt dışından olması gerektiğini öne sürmektedir. Bunun yanında çoğu kuramda (örneğin; Genişletilmiş Süreç Modeli) değişim ajanının örgüt içinden veya dışından olabileceğini belirtmektedir. Sonuç olarak, buna karar verecek işletme yöneticileri veya yönetim kurullarıdır. Çünkü, bir değişim planı için alınacak danışmanlık hizmetinin veya planın uygulanması için örgüt dışından bir kuruma başvurulmasının herşeyden önce işletme açısından ekonomik bir boyutu olacaktır. Ekonomik boyutunun dışında bilgi, beceri, tecrübe, uzmanlık gibi konular önem taşımaktadır. Bunun nedeni örgütsel değişimin işletmenin veya örgütün

²³ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 429-430'dan; Linda S. ACKERMAN, **Transition Management: An In-Depth Look At Managing Complex Change**, (Organizational Dynamics, 1982). ss.46-66.

²⁴ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 430'dan; Noel M. TICHY and David O. ULRICH, **The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader**, (Sloan Management Review, Fall, 1984). ss. 59-68.

hayatta kalabilmesi veya var olan konumunu devam ettirebilmesi ile ilgili olmasıdır. Yanlış bir uygulama örgütün tamamen ortadan kalkmasına neden olabilir. Bu nedenle, örgütsel değişim çalışmasını ilk defa gerçekleştirecek olan örgütlerin örgüt dışı kaynaklardan yararlanmaları menfaatler gereğidir. Ancak, değişimin bir süreç olduğu göz önünde bulundurularak, örgüt içinden bir kişi veya bir grubun kullanılan örgüt dışı uzmanların yanlarında tecrübe kazanmaları sağlanmalıdır. Bu sayede, bir sonraki örgütsel değişim çalışmasında örgüt dışı kaynaklara bağımlı kalınmamış ve kaynak tasarrufu sağlamış olunacaktır. Ayrıca, bu sayede örgütsel değişim konusunda daha geniş bir hareket alanına sahip olunabilecektir. Yani işletme bu yeteneği kendi içinde geliştirebilir, ya da bu konuda danışmanlık hizmeti veren kuruluşların başlıca gelir kaynağı haline gelebilir.²⁵

Özellikle hızla değişen çevre koşulları içinde faaliyet gösteren, belirli büyüklüğe ulaşmış işletmelerde örgütsel planlama ve değişim işlerini sürekli olarak yüklenen bir birimin bulunması olağandır. Nitekim, kimi işletmeler bu işlevi bir kaç uzmandan oluşan bir kurmay bölümünün sorumluluğuna vermişlerdir. Örgütsel değişim çalışmalarının bu bölümün uzmanlarınca başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için, bölüm yöneticisinin, genel müdür, genel müdür yardımcısı, idari işler müdürü, planlama müdürü v.b. üst düzey yönetimine karşı sorumlu ve onlardan yetki almış olması gerekir. Öte yandan, bölümü oluşturan uzmanların yetenek ve görgülerinin birbirini tamamlayıcı olması ve işletmenin örgütsel yapısı ile faaliyet alanını yakından tanımaları gerekir.

Bununla birlikte, işletmelerin birçoğunda örgütsel değişim işlevini yüklenerek belirli bir bölüm bulunmayabilir. Bu durumda söz konusu işlev bir kurula veya en yakın ilgili bölüme verilir. Ama ne var ki, geleneksel düzen, her yöneticinin kendi bölümü içinde gerekli gördüğü değişiklikleri yine kendi anlayışına göre yapmasıdır. Şu halde, ayrı bir örgütlenme bölümü bulunmayan büyük işletmelerde örgütsel değişim işlevi, fonksiyonel bölüm yöneticilerinin herbiri tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilebildiği gibi, personel bölümünün, yönetim kuruluna sorumlu bir yan kurulun ya da genel müdür veya yönetim kurulu başkanına bağlı bir danışmanlığın sorumluluğuna da verilebilir. Küçük

²⁵ Micheal HAMMER ve James CHAMPY, **Değişim Mühendisliği Devrimi**, çev: Sinem Gül, (İstanbul: Sabah Kitapları Dizisi, 1994), s.49.

işletmelerde ise bu işlev ilgili herhangi bir üst düzey yöneticisinin sorumluluğuna verilebilmektedir.²⁶

Örgütsel değişim çalışmasının 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 zaman, beceri ve uzmanlık gerektirir. Bir örgütlenme uzmanında aranılan özelliklerin tanımlanması güç olmakla birlikte, bu kişilerde aranılan genel nitelikleri şöyle özetleyebiliriz:

- Üstün bir çözümlenme 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 gruplar karşısında bağımsızlığını korumalı, bu grupların gerçek amaçlarını ve sorunlarını anlamalıdır.
- Kusursuz bir belleğe sahip olmalı, bu yeteneğini özellikle görüşmelerde az not tutarak kullanmalı, görüşülen kişiyi olumsuz etkilememelidir.
- Personelle arasındaki mesafeyi, saygıyı azaltmayacak oranda açık tutarken, herkesin kendisine raharça açılması için dostça ve anlaşılır olmalıdır.
- İşletmenin amaçlarıyla uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasında yararlanılacak kuramsal düşünce ve temel ilkelerde ön ayrgılı olmamalıdır.
- Örgütlenme kuramlarını çok iyi bilmelidir.
- Hızla çalışabilmeli ancak acelisi olan (sıkışmış) izlenimi vermemelidir.²⁷

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 grubuna yaptırılmalıdır.

Kuşkusuz örgüt dışında çok çeşitli değişimlerden söz edilebilir. Bunları yönetici başlatmamıştır. Ama yönetici, değişiklik konusunda tek kelime ile önderliği

²⁶ ÜLGEN, a.g.e., s. 36'dan; Justin G. LONGENECKER, **Principles of Management and Organizational Behavior**, (3.ed., Ohio: Charles Merrill Pub. Co., Columbus, 1973). s.301

²⁷ ÜLGEN, a.g.e., s. 35-36'dan; Ernest DALE, **Comment Sont Organisées Les Entreprises Americaines**, (2.B, E.M.E., 1968). s.174,176.

yüklenmelidir. Çünkü, yeniliğin örgüte getirilmesi, kabul ettirilmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi gibi süreçler ileriye görme, yaratıcılık ve girişimi gerektirir. Örgüt üyelerinin bu faaliyetlere yöneltilmesi ve eşgüdümlemesi ise yöneticinin önderlik ve sorumluluğundadır.²⁸

Görüldüğü üzere işletmelerde uygulanacak örgütsel değişimin çalışmalarının başarısında yönetim kademesine büyük görev düşmektedir. Bireysel olarak yöneticilerin veya yönetim kurullarının desteğini almamış bir değişim programının başarılı olması imkansızdır, denilebilir. Çünkü bu destek ve beraberinde sağlanacak güven ortamı sayesinde değişime gösterilebilecek direnç ve örgüt üyelerinin olumsuz etkilenmeleri ortadan kaldırılabilecektir. Bundan sonraki bölümde değişimime direnç ve değişimin sebep olabileceği olumsuz etkiler üzerinde durulacaktır.

²⁸ PEKER, a.g.e., s.9.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ VE DEĞİŞİMİN ETKİLERİ

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENME KAVRAMI

Değişiklik, iş ortamı, sosyal çevre, kişinin kendi öz biyolojik ve psikolojik yapısı ile onu bütünüyle saran bir oluşum niteliğindedir. Kişi, dünyaya gelir gelmez çevresel koşullara uyarak bazı değişikliklere uğrama işlemini öğrenmeye başlar. Hatta denilebilir ki, varoluşu, alacağı ilk nefesle bir çevreden diğerine uyabilme yeteneğine bağlıdır. O halde, madem ki bireyde değişikliklere uyabilmek için üstün yetenekler mevcuttur, neden aynı birey çoğu kez sosyal çevresindeki değişikliklere karşı koymak istemektedir? Özellikle söz konusu birey bir grupsal ortam içinden yer ve rol üstlendiğinde değişiklik uygulamalarına karşı çıkma olgusu daha da güçlü bir nitelik kazanabilmektedir. Sanayi devriminin başından beri geçmiş yılların gözlemleri göstermiştir ki, yöneticiler ne kadar rasyonel bir yol izlerlerse izlesinler, getirmek istedikleri değişiklikler ne kadar mantıklı olursa olsun, gene de yapmak istedikleri değişikliklere, çalışanların çoğu kez karşı olduklarını, ya da karşı olmaya kolaylıkla ikna edilebildiklerini göstermektedir.¹

Organizasyonel örgütleri bir balona benzetirsek; içi hava dolu bir balona değişim gücü olarak bir parmakla baskı yapılırsa, balonun baskı noktasında görülebilir bir değişiklik olur. Balonun içindeki hava molekülleri örgütün işgörenlerini temsil ederse, parmak ile balonun kontak noktasındaki moleküller zorlamaya maruz kalmak suretiyle, balonun yeni şeklini almak üzere hızlı bir şekilde harekete geçeceklerdir. Çalışanlarla (moleküllerle) direkt kontakt kurulmamasına rağmen değişimden direkt olarak

¹ Tuğray KAYNAK, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, (İstanbul: ALFA Basım Dağıtım, 1995). ss. 188-199.

etkilenirler. Balon (örgüt), yer değiştirmese de içindeki moleküller (çalışanlar) yer değiştirir ve balonun yeni şekline adapte olurlar. Moleküllere dengeli halde şekil veren yine balondur.

Bu örnek, örgütsel değişim konusunda bazı önemli noktaların aydınlatılmasında uygun olabilir, ancak unutulmamalıdır ki, örgüt bir balon değildir. İşgören de molekül değildir. İnsanlar balonun içindeki moleküller kadar özgür ve esnek olamazlar. Kaldı ki, bir balonda bile, balonun aynı noktasına tekrarlanan baskı balonu inceltip zayıflatabilir ve hatta patlatabilir.²

Bu örnekten bir sonuç çıkarmak gerekirse; değişim sadece teknik bir problem değil, insanları da ilgilendiren bir problemdir. Bu yüzden değişim direnç faktörü gözününe alınarak, çalışanlarla birlikte yapılması sağlanmalıdır.

Değişikliğe karşı direnmenin tipik bir davranış şekli yoktur. Bunun nedeni insanların farklılıklarıdır. Yani, değişim bir etki olarak düşünülürse, etkiye gelecek tepkiler insandan insana veya gruptan gruba farklı olacaktır. Bununla beraber, üretimde sürekli düşüş, işinden ayrılma ve bölüm değiştirme isteklerinin artması, çatışmaların sıklaşması, ansızın çıkan grevler, değişim programını engellemeye yönelik kasti davranışlar ve değişikliğin uygulanamayacağına dair önemsiz sebeplerin ileri sürülmesi direniş için belirti olabilir.³

Örgütsel değişim çalışmalarının direnme ile karşılaşılması, günümüzde birçok bilimsel çalışmada, kaçınılmaz olarak görülmektedir. Hatta, direnmenin olmadığı ya da çok az olduğu durumlarda, değişim programının tamamlanması veya kalıcılığı konusunda şüpheye düşülmelidir, denilebilir.

Örgütsel değişime direnmeyi, değişim sürecinin doğal bir parçası olarak gören yazarlardan Stephen Robbins; asıl konunun çalışanların örgütsel değişime karşı koymaları

² John W. NEWSTROM ve Keith DAVIS, **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, (9.Ed., NewYork : McGraw-Hill Series in Management, 1993), s. 270, 271.

³ Ömer DİNÇER, **Örgüt Geliştirme**, (İstanbul: 1. Baskı, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii AŞ., 1992). s.109'dan; Paul R. LAWRENCE, *How to Deal with Resistance to change*, (ed) G. W. DALTON, P. LAWRENCE ve L. E. GREINER; **Organizational Change and Development**, (Illinois: Richard D. IRWIN Inc., Homewood, 1974). s. 180.

olmadığını, *değişime zaten karşı konulacağını*, önemli olanın değişimin derecesi olduğunu belirtmektedir.⁴

Değişikliklerin bazıları çalışanlar tarafından da istenebilir ve hatta onlar tarafından önerilebilir de. Bazıları ise, önemsiz direnişlere neden olurlar ki, giderilmeleri kolay ve çabuk olabilir. Bu bağlamda, bireylerin tüm değişikliklere direnmeleri söz konusu olmamaklabirlikte, sosyal sistemlerde değişikliklere karşı çıkış olağandır. Bu karşı çıkışın ana nedeni de, bireyin söz konusu sosyal sistem içinde kurmuş olduğu ekonomik ve sosyal dengesini kaybedeceği düşüncesi ve korkusuyla oluşmaktadır. Unutulmamalıdır ki, değişikliğe karşı çıkma, istenen bir durum olmadığı gibi, her değişikliğin de iyi olduğu, ya da olacağını öncelikle kabullenilmesi önyargılı bir davranış olarak nitelendirilebilir. Öyle ki, yönetici veya teknik kadro tarafından getirilmek istenen değişiklikler olumsuz sonuçlar yaratabileceği gibi, etkileri de sonraları personel üzerinde derin izler bırakabilir. Bu durumda, değişikliklerin etki alanında kalacak olan personelin bunlara karşı çıkması, onların en doğal hakkı olacaktır. Kısaca anlatılmaya çalışılan bu sosyal olgu gerçekten en geniş boyutlarda ele alınıp düşünülmelidir. Çünkü, sadece alt kademe personeli değil, üst kademedeki görevlendirilmiş yönetim elemanları da değişikliklere direnç gösterebilirler. Veya nisbeten zeki ve iyi uyum sağlamış işgören grubunun, değişikliklere karşı çıkmayacakları ya da değişiklikleri kolayca kabul edecekleri düşüncesi büyük yanlışlıklara sebep olabilir. Bu düşüncenin tersine, zeka ve yeteneklerin karşı yönde kullanılması durumunda, tahmin edilenin üzerinde bir direnç ortaya çıkabilir. Bu durumda, zeka ve yetenek düzeyi ne kadar yüksek olursa, direniş te o kadar güçlü olacaktır.⁵

Hüseyin Özgen ve Ferit Ölçer'in yaptıkları çalışmaya göre; hangi kademedeki gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin, örgütsel değişim karşısındaki en büyük engel değişimden etkilenecek işgörenlerin türlü yollarla değişime direnmeleridir. Bu nedenle değişimin olduğu yerde direnme de vardır, denilebilir. Direnme, bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranış göstermesi, kısaca değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir. Başka bir deyişle, direnme; bireyi ya da grubu, gerçek ya da düşsel değişikliklerin etkisinden korumak amacına dönük, savunucu bir davranıştır. Düşsel

⁴ Stephen P. ROBBINS, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Orjinal Adı: *Essentials of Organizational Behaviour (1991)*, (Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım, 1994), s.323.

⁵ KAYNAK, a.g.e., ss. 201-202.

değişiklikten kastedilen; direnmenin doğması için, değişikliğin gerçekleşmiş olmasının zorunlu olmadığıdır. Bireyin değişikliğin gerçekleştiğini sanması ya da birtakım değişikliklerin yapılacağından korkması, direnmenin doğması için yeterlidir.⁶

Örgütler tekerlekleri köşeli olan bir trene benzetilebilir. Yöneticiler vagonları önden çekerlerken, işgörenler arkadan itmektedirler. Yani, yöneticilerin ve işgörenlerin terene bakış açıları farklı olabilir. Trenin köşeli tekerlekleri, birtakım zorluklara ve enerji kayıplarına neden olacaktır. Ancak, yöneticiler vagonların duraksamadan çekilmesi gerektiği düşüncesindedirler. Gerçekte ise bir anlık duraksama bazen birçok değişik fikirlerin doğmasına ve değişmelere yol açabilir. En önemlisi bu duruş, vagon içinde bulunan ve yenilik ve gelişmeyi temsil eden, yuvarlak tekerleklerin farkedilmesine neden olabilir.⁷ Örgütleri bir trene benzeten bu örnekte olduğu gibi, örgüt içinde başta bakış açılarındaki farklılıklar olmak üzere daha birçok sebepten kaynaklanan direnişle karşılaşılması olağan karşılanmalıdır. Önemli olan direnişçilerin, değişim saflarına çekilebilmesi kabiliyetidir.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENMENİN NEDENLERİ VE ÇÖZÜMLENMESİ

Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve değişimden etkilenen kişilerin karakterlerine göre farklılık gösterir. Yönetim, yapacağı değişime karşı tepkileri, bu yönden değerlemelidir. Değişiklik, bazen amaçlara ulaşmada ve daha üst amaçları belirlemede fırsat, bazen de amaçlara ulaşmada bir engel ve örgütün başarısını kabiliyetini zayıflatacak bir tehdit olarak algılanabilir. Değişime karşı olası tepkiler en az üç şekilde olabilir:

1. Kabul ve Destek
2. Kayıtsız Kalma - Tahammül Etme - Katlanma
3. Direnme

⁶Hüseyin ÖZGEN ve Ferit ÖLÇER, "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, C:29, Sayı:3, (Eylül 1996), ss.143-144.

⁷Scott J. SIMMERMAN, "Organizasyonel Gelişimin Köşeli Tekerlekleri", çev: Tümer Sumru, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M Yayınları, (1995), ss. 57-65.

Aşağıdaki tabloda olası tepkiler ve bireyin genel tutumu özet olarak verilmektedir:⁸

TABLO 4. Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

<u>BİREYİN GENEL TUTUMU</u>	<u>DEĞİŞİKLİĞE TEPKİLER</u>
KABUL	-İsteyerek yardımlaşma arzusu -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
KAYITSIZ KALMA	-Kayıtsız kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca söyleneni yapma -Öğrenmeme
PASİF DİRENME	-Mümkün olduğu kadar yapmama -İş yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma
AKTİF DİRENME	-Sabotaj -İşten ayrılma

Kaynak: SABUNCUOĞLU ve TÜZ., a.g.e., s.173.

Çalışmamızın bu kısmında, ilk olarak örgütsel değişime direnmenin nedenleri, ikinci olarak da örgütsel değişime direnmenin çözümlenmesi üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995), s.173.

2.1. Örgütsel Değişime Direnmenin Nedenleri

Özellikle işletme örgütlerindeki (organizasyonlardaki), örgütsel değişme çalışmaları, günümüz işletmecilerinin eski sorunlarının çözümlenmesini sağlarken yeni sorunlarla da karşı karşıya kalmaları sonucunu doğurabilmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel değişim girişimlerinin; değişimi kendi denetimleri altına almayı ve örgütlerin yeni koşullara uyum yeteneğini iyice sınırlamayı amaçlayan, etkili güç odaklarıyla karşılaşması olasılığı çok büyüktür. Söz konusu olan; ister üretimde bir arayış, ister yeni bir teknolojiye uyarlanma ya da yeni bir çalışma yöntemi olsun, genellikle değişikliklerden etkilenen işgören ve yöneticilerin değişime karşı direndikleri, hatta kabule zorlandıkları takdirde, onu sabote ettikleri dahi görülmüştür.⁹

İnsanların çoğu çeşitli sebeplerle değişmeye karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu eğilimin insanın doğasında olduğunu söylemek mümkündür.¹⁰ Ancak, bu direnişin ortadan kalkması ve direnişçilerin değişim saflarına çekilebilmesi için direniş gösterenlerin neden örgütsel değişime karşı olduklarını araştırmak ve bu doğrultuda bir çözüm aramak gerekir.

Örgütsel değişimin direnme ile karşılanmasının sebeplerini araştıran yazarlar, hemen hemen hepsi tarafından kabul edilen ekonomik, sosyal, psikolojik nedenleri sıraladıktan sonra, bazı farklı ayrımlara gitmişlerdir.

Micheal Hammer'a göre; değişime çeşitli nedenlerle muhalif olunabilir ve muhalefet farklı şekillerde ifade edilebilir. Şöyle ki;

- Kimileri kendi çıkarlarını genelleştirirler ve değişime karşı tavır alırlar. (Statükocular)
- Bazıları değişime gerek olduğun kabul etmiş görünmekle birlikte, tartışılan önerinin (değişim programının/planının) yetersiz ya da uygunsuz olduğunu öne sürerler.

⁹ ÖZGEN ve ÖLÇER, a.g.e., s.141.

¹⁰ DİNÇER, 1992, a.g.e., s.109.

• Bir de, yaygın olan inanca ters düşerek dikkat çekmeye çalışanlar vardır. Herkes değişimin iyi bir şey olduğunu söylerse, bunlar hemen kötü olduğunu söylerler.¹¹

Enver Özkalp ise, örgütsel değişime direnişi öncelikle *Bireysel* ve *Örgütsel* çerçevede incelemiştir:

Bireysel Nedenler

Bireysel kaynaklı direnç nedenleri genelde insanın temel karakteristiklerine dayalıdır. Araştırmacılar bireysel direnç nedenlerini altı başlık altında toplamaktadırlar. Bunlar:¹² Alışkanlıklar, Güvenlik, Ekonomik Faktörler, Bilinmeyen Korkusu, İlgili Olmama (Lack of Awareness), *Sosyal Nedenler* şeklinde sıralanabilir.

Alışkanlıklar; insanlar genelde yaptıkları işe alışır ve istisnaları varsa da, aynı biçimde, işlerine devam etmek isterler. Aksine dinamik bir ortam, sürekli yeni birşeylerin öğrenilmesini gerekli kılacağı için, statik ortamdaki rutin işlerin yapılmasından daha zor bir çalışma ortamı meydana getirecek ve bu da direnişle karşılaşacaktır.

Güvenlik; bazı kişiler için rahat ve güvenli bir iş bir çok şeye tercih edilir. Eğer değişme, bu güveni tehdit ediyorsa, yüksek güvenlik ihtiyacı içinde olan birey direnç gösterebilecektir. Örneğin, teknolojinin değiştirilmesinde, yeni teknolojinin yetenek gereksinimine cevap vermeyen birey işten atılacağı korkusu içinde ya da başka bir deyişle, iş güvenliğinin tehlikeye gireceği düşüncesiyle değişime dirme gösterebilir.

Ekonomik Faktörler; insanlar gelirlerinin düşmesinden pek hoşlanmazlar. Eğer değişim bireyin gelirini azaltma yönünde gerçekleşiyorsa veya bu yönde bir şüphe varsa, direnişle karşılaşacaktır. Özellikle ücretin verimle ilişkilendirildiği işletmelerde (parça başına ücret gibi) bu sebepten kaynaklanan direnişle karşılaşılır.

Bilinmeyen Korkusu; insanlar doğal olarak bilinmedikleri şeylerden korkar. Aynı karanlıktan korkmak gibi, çükü birey karanlığın ötesini görememekte bu nedenle

¹¹ Micheal HAMMER ve James CHAMPY, *Değişim Mühendisliği Devrimi*, çev: Sinem Gül, (İstanbul: Sabah Kitapları Dizisi, 1994), s. 110.

¹² Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, (Eskişehir: ETAM Anadolu Üniversitesi Yay. No.111, 1996). ss.412, 413'den; David A. NADLER, *Concepts for the Management of Organizational Change*; J. Richard HACKMAN, Edward E. LAWLER ve Lyman W. PORTER, *Perspectives on Behavior in Organizations*, (2nd ed., New York: McGraw Hill, 1983). ss. 551-561.

neler olup bittiğini bilmemektedir. İş ortamında da insanlar tanıdıkları, bildikleri, mekandan, kişilerden, makina/aletlerden vs. korkabilir ve bu çalışmak istemeyebilir. Örneğin, şimdiye kadar klasik daktilo yazmış bir sekretere, artık P.C. kullanacağı, bununla yazacağı belirtildiği zaman, çalışan eğer bilgisayarla yazmanın ne olduğunu bilmiyorsa bu durumdan korkup, direnç gösterebilir.

İlgili Olmama; insanlar genelde kendi bakış açılarını, fikirlerini destekleyen konulara dikkat ederler. Bu nedenle de değişmelere direnç gösterir veya değişimin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürürler. Hatta kendi yarattıkları dünyaya ters gelen bilgiye önem vermezler. Bu durum insanların, algısal kısıtlılığı, dikkatte kayma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle bireyin değişen bir kuralın farkına varmamasıdır.

Sosyal Nedenler; genelde insanlar başkalarının kendileri hakkında ne düşüneceğine önem verirler. Özellikle grup olgusunun önem taşıdığı örgütlerde birey, değişimi benimsese bile, çalıştığı iş grubunun değişme hakkındaki olumsuz tavırları onun da olumsuz tutumlar takınıp değişme direnmesine neden olabilir.

Örgütsel Nedenler

Enver Özkalp'in çalışmasında, örgütün değişmeye olan direnci, altı temel faktöre bağlı olarak açıklanmaktadır ve aynı çalışmada her örgütün, her değişme durumunda bu nedenleri sergilemek durumunda olmadığı belirtilmektedir. Söz konusu nedenler: Aşırı Kararlılık (Örgütün İç Yapısı), Sınırlı Değişme Odağı, Grup Yapısı, Uzmanlığı Tehdit, Yerleşik Güç İlişkilerini Tehdit, Kaynak Dağılımı şeklinde sıralanmıştır.¹³

Aşırı Kararlılık (Örgütün İç Yapısı); Her örgütün işleyişini sağlayan bir prosedür söz konusudur. İşe alma, işe alıştırma, personel değerlendirme vb. olarak sıralanabilecek bu örgüt içi yapı personel tarafından kabullenilmiştir ve personel bu doğrultuda performans göstermektedir. Örgütün işleyişini sağlayan bu iç yapının değiştirilmek istenmesi personelde direnişe neden olabilir.

Sınırlı Değişme Odağı; örgütsel değişim, sadece kağıt üzerinde belirlenen sınırlar içinde kalmaz. Çünkü, değişime konu olan örgütün bir üst sistemi ve bir alt

¹³ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss.415-417'den; Daniel KATZ and Robert L. KAHN, *The Social Psychology of Organizations*, (2nd ed. New York: John Wiley, 1973). ss. 36-68.

sistemi olabilecektir. Bu durumda değişimden etkilenme belirlenen odağın dışına da taşabilecektir. Hatta değişim üst sistemler tarafından geçersiz kılınabilecektir.

Grup Yapısı; örgüt içinde çalışanlar iř davranışlarını değiştirmek isteseler bile, grup veya grubun üyeleri, bireyin üzerinde bir baskı oluşturarak davranış değişimini engelleyebilirler. Grubun isteklerine tes dūřen birey grup tarafından dışlanma tehdidi ile karşı karşıyadır. Bu nedenle grup normları değişmede bir baskı unsuru olarak ortaya çıkar.

Uzmanlığı Tehdit; örgüt içinde yapılan bir değişim; iřin yeniden dizaynı veya yapısal bir değişme bireyin seneler boyunca elde ettiği uzmanlıklarını kaybetmesine veya üstlendiği sorumlulukları başkasına devretmesine neden olabilir. Bu durum da ortaya bir direnç çıkabilir. Çünkü, değişimle yeni uzmanlık alanları doğmuş, eski uzmanlıklar gereksiz veya daha az gerekli duruma dūřmüř olabilir.

Yerleşik Güç İlişkilerini Tehdit; örgütsel değişim örgütlerde bulunan formal veya informal, güç ilişkişlerini veya yetkileri, ortadan kaldıracak veya değiştirebilir. Doğal olarak insanlar statükocu davranışla, sahip oldukları gücü kaybetmek istemezler. Böyle bir durumda değişime direnç söz konusu olabilir.

Kaynak Dağılımı; yerleşik güç ilişkilerini tehdit durumu gibi, örgütte kaynak dağıtımını kontrol edenler ya da mevcut dağıtımdan memnun olanlar değişimi kendilerine yönelmiş bir tehdit olarak görebilirler. Bu durumda dirençle karşılaşılabilir.

Yukarda verilen, Enver Özkalp'in değişimin nedenlerini örgütsel ve bireysel olarak iki ana başlık etrafında irdeleyen çalışmadan başka, Hüseyin Özgen ve Ferit Ölçer'in çalışmalarında, direnmenin birey, grup ve örgüt düzeylerinde ortaya çıktığı ve bu üç düzeyin arasında etkileşimin olduğu belirlenmiş ve direncin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır.¹⁴

¹⁴ ÖZGEN ve ÖLÇER, a.g.e., s.145.

1. Değişime karşı kendini koruma,
2. Alışkanlık ve yeniden öğrenmeyi sevmeme,
3. Değişiklik fikrinin kaynağı ve değişimi başlatana güven eksikliği,
4. Değişim uzmanının tutum ve davranışları,
5. Örgüte yabancılaşma,
6. Ekonomik nedenler,
7. Biçimsel olmayan ilişkilerin değişmesi,
8. Başarısız olma korkusu,
9. Yetki, güç ve statü kaybı,
10. Değişim hakkında gerekli bilgiye sahip olmama ve belirsizlik,
11. Örgütsel değişimin müdahale stratejisi ve değişim programının kapsamı,
12. Farklı değerlendirmeler,
13. Değişime düşük tolerans,
14. Kendi çıkarını düşünme,
15. Sendikalar,
16. Gruplar

Robert Kreitner ve Angelo Kinicki'de yaptıkları çalışmada kendilerine göre bir "değişimin nedenleri" sınıflaması yapmışlardır. Tekrardan kaçınmak amacıyla, benzer yönlerde ayrıntıya girilmeden, "çalışanlar neden direnir?" sorusuna verdikleri yanıtlar kısaca aşağıda verilmeye çalışılacaktır.

1. Bilinmeyen korkusu ve sürprizi:

Çalışanları uyarmadan veya bilgilendirmeden yapılan değişiklik korku hissi uyandırır.

2. Güvensizlik ortamı:

İnsanların birbirlerine olan güveni veya güvensizliği; ihtirasları, niyetleri ve davranışlarını kapsar. Güvensizlik, izah edilebilir dahi olsa değişikliğin lehinde düşüncelere ve davranışlara yolaçar. Güvensizlik gizlilik yaratır ki bu giz güvensizliği daha da derinleştirir.

Çalışanlarına güvenen yöneticiler değişimi açıklıkla, dürüstçe, korkusuzca yapabilirler. Yöneticilerine güvenen çalışanlar, daha fazla efor harcayabilir ve değişimin gerçekleşmesi için işbirliği sağlayabilirler.

3. Başarısızlık korkusu:

Çalışanların gözünü korkutan değişiklikler kendilerinin kapasitelerinden şüphelenmelerine sebep olabilir. Kendinden şüphe, kendine güveni kemirir ve kişisel büyüme ve gelişmeyi engeller.

4. Statü ve/veya işgizliliği kaybı:

Genellikle değişimle organizasyon dışı bırakılmış bırakılmış işler güçlü-inatçı bir direnişi başlatır. Bu inatçı direniş de en çok orta kademe yöneticileri ve süpervizörlerde (nezaretci-denetçi) gözlenir.

5. Sosyal dayanışma

Değişimden direkt olarak etkilenmeyen çalışanların direndikleri gözlenebilir. Bu iş arkadaşlarının menfaatlerini korumak amacıyla gerçekleşmektedir.

6. Kültürel-geleneksel ve/veya grup ilişkileri

Bireyler ne zaman terfi ettirilir, transfer olur veya yeni bir yere atanırsa kültürel ve grup dengeleri bozulur.

7. Yalnuş zamanlama ve/veya yalnuş mekan

Değişiklikler konusunda zamanlama hatası, sadece değişiklikler başlarken yapılan yalnuşluklar değildir. Uygulamadan çok önce gerekli hazırlıkların yapılmaması, uygun ortamda, uygun dilin kullanılmaması ve çalışanlara yalnuş yaklaşımlarda bulunulması da aşırı direnmenin meydana gelmesine neden olabilecektir.¹⁵

Tuğray Kaynak ise, değişikliklere olan direnişin, Rasyonel Direniş ve Duygusal Direniş olmak üzere başlıca iki tür de incelenebileceğini belirtmektedir:

Rasyonel bir araştırma ve inceleme sonucu oluşan direnişler, temel dayanakları güçlü oldukları taktirde büyük geçerlilik kazanabilirler. Yönetim kademelerinin bu tür karşı koyma ve dirençlere gereken önemi vermesi gerekir, aksi taktirde, uygulama

¹⁵Robert KREITNER ve Angelo KINICKI, **Organizational Behavior**, (Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1989). ss. 661-662.

sonuçlarının kötü yönde gelişmiş olması, işletme açısından onarılması kolay olmayan, düzeltilemeyecek sonuçlara varılmasına neden olabilir. Bunun sonucunda işletme meydana gelen zararları uzun süre kapatılamayabilecektir.

Duygusal nedenlerle oluşan direniş ise, temelinde korku ve güvensizlik bulunan direnişlerdir. İşletme içi istenmeyen davranışlar şekilde meydana gelen, değişime olumlu bir katkısının söz konusu olmadığı bu direniş çeşidi, her ne kadar mantık dışı olarak nitelendirilsede, belirli bir noktadan sonra rasyonel ve duygusal direnişi birbirinden ayırmak mümkün olmayabilir.¹⁶

Bunların dışında yine Tuğray Kaynak tarafından Ekonomik, Psikolojik ve Sosyolojik direniş nedenleri ileriş sürülmektedir:

Ekonomik Nedenler; işsiz kalma korkusu başta olmak üzere, iş yükünün artması, reel ücretlerin azalması (özellikle parça başına ücret alanlarda) şeklinde korkulardan kaynaklanan direniştir.

Psikolojik Nedenler; örgüt üyeleri, mevcut yöntemlerin uygun ve elverişli olmadığı eleştirisine karşı çok hassas davranabilir ve değişim savunucularını art niyetli oldukları kanısına kapılabilirler.

Değişikliğin, bireyin kişisel yaşamını etkilemesi ve çalışma ortamındaki denge halini zedelemesi mümkündür. Bu durum tüm örgüt üyeleri için geçerli olabilecektir ve verimlilik etkilenebilecektir.

Değişiklik ile gerekli olacak yeni bilgi ve beceriler, örgüt üyelerine yeni yükler getirebilecek, örgüt üyelerinin ek çabalar saf etmeleri gerekebilecektir.

İşin monoton temposundan kaçmaya çalışan örgüt üyeleri, değişiklikle gelebilecek, iş monotonisinden memnuniyetsizlik duyabileceklerdir.

Bilgi yetersizliğinden veya değişimin çok fazla teknik bilgi içermesi nedeniyle, örgüt üyeleri tarafından anlaşılması, otomatik olarak bir direnişin doğmasına yol açabilir.

¹⁶ KAYNAK, a.g.e., ss. 202-203.

Sosyal Nedenler; içinde yaşadıkları ortamda sosyal dengelerini kurmuş olan bireyler bu durumların bozulmasından korkarak genellikle tutucu bir yaşam görüşüne sahip olurlar. Bu tutum da onları belirli bir yaşam düzeyine bağlı tutar. Grup normlarına daha sıkı sarılırlar ve direniş dayanışmasına girerler.

Örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkilerdeki alışkanlıklar, bağlı oldukları gelenek ve görenekler örgüt üyelerinin işlerinde mutluluk duymalarını sağlar. Grup üyeleri, uygulanmak istenen değişikliği, güvenlik sistemleri için bir tehdit olarak kabul edebilirler; değişikliğin yıllar süresince oluşturulan informel çalışma standartlarını bozacağını sanabilirler. Bu onlarda, iş yerlerindeki statülerinin etklenebileceği, ayrıca alışagelmış oldukları düzenin de değiştirilebileceği kanısını da uyandırabilir. Onlara göre; değişiklik kendilerine zorla kabul ettirilmek istenen, yeni bir sosyal çevre kurma, yeni standartlara uyma, yeni iş yeri ve çevresi, yeni sosyal ve ekonomik dengeler anlamına gelebilmektedir.¹⁷

Görüldüğü üzere Tuncay Kaynak'ın değişime direnç nedenleri açıklaması, mevcut dengenin korunması temel düşüncesine dayanmaktadır. Birey, söz konusu ortamda kendi psikolojik, ekonomik ve sosyal dengesini kurmuştur. Güvenliğini bu denge durumunda bulmuştur. O halde, bu durumu korumak isteyecektir ve her hangi bir değişiklik önerisine tepki gösterebilecektir.

Ömer Dinçer ise, yukarıda anlatılanlarla temelde çok farklı olmayan, fakat farklı anlatımlarla açıklanan bir “değişime direnç nedenleri” sıralaması yapmıştır. Aşağıda yinelemekten kaçınmak amacıyla maddeler halinde verilmiş olan bu sınıflamanın, ek bilgi gerektiren kısımlarında detaya inilmeye çalışılmıştır:

- Alışkanlıklar ve geçmiş tecrübelerin etkisiyle ortaya çıkan direniş,
- Kişinin benlik kavramına ters düşmesi nedeniyle ortaya çıkan direniş; her insanın kendi hakkında yaptığı, aktif, pratik, cesur, akıllı vs. şeklinde bir benlik tanımı vardır. Bu tanım, kişinin benlik imajına ters düşen her hangi bir şeyin yapılması istendiğinde kuvvetli bir direniş kaynağı olabilir.

¹⁷ KAYNAK, a.g.e., ss. 202-203.

• Değişiklik fikrinin kaynağı nedeniyle ortaya çıkan direniş; üst kademe yöneticiler, dışarıdan gelen değişiklik fikirlerine açıkken, alt kademedeki gelen fikirlere karşı çıkabilmektedirler. Orta kademe yöneticiler ise, genelde dışarıdan gelen fikirlere karşı koyma eğilimindedirler. Alt kademe örgüt üyeleri ise değişiklik fikri tepe yönetiminden gelmişse, değişme fikrinin arkasında art niyet arayabilirler.

- Başarısızlıktan korkma şeklinde ortaya çıkan direniş,
- Muhtemel maddi ve manevi kayıplar nedeniyle ortaya çıkan direniş,
- Kişi, grup ve örgüt kültürü,
- Değişimin stratejisi ve kapsamı,
- Değişme uzmanının tutum ve davranışları.¹⁸

Buraya kadar anlatılanlardan görüldüğü gibi, insanların çoğu değişmeye karşı direnme eğilimindedirler ve bu direnç doğal karşılanmalıdır. Önemli olan, değişime direnmenin nedenlerinin araştırılması ve değişimin nasıl yönetilip gerçekleşeceğidir. Çünkü, ancak direnmenin nedenleri bilinirse, sağlıklı çözüm yolları bulunabilir. Aşağıda örgütsel değişime direnmenin çözümlenmesi konusunda yapılan çalışmalar üzerinde durulacaktır.

2.2. Örgütsel Değişime Direnmenin Çözülmesi

Örgütün mevcut düzeninde ya da sisteminde meydana getirilmek istenen değişim çabalarına ya da düşüncelerine yönelik direncin kaynakları bilindiğinde, atılması gereken ikinci adım; en az ölçüde olabilecek biçimde, sonuca gitmeye temel olacak ip uçlarını araştırmaktır. Başka bir deyişle, örgüt içinde değişime karşı dirence yol açan etkenleri özenli bir biçimde etkisiz kılarak değişimin başarıyla uygulanacağı bir çevre yaratılmalıdır.¹⁹ Çalışmamızda buraya kadar insanların ve örgütün neden değişmeye direnç gösterdiğini inceledik. Bu bölümde ise, örgütsel değişime direnci kırmanın veya onunla başatmanın yollarını görmeye çalışacağız.

¹⁸ DİNÇER, 1992, a.g.e., ss.109-112.

¹⁹ Tacettin KARAER, "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", *Vcrimlilik Dcr.*, MPM Yayınları, (1990/4), s.142.

Direnmenin, değişimin başarısını engellememesi için iki yol düşünülebilir. Bu yollardan birincisi; direnmenin tamamen ortadan kaldırılmasını, ikincisi ise; direnmenin olabildiğince azaltılması olgusunu kapsar. Uygulamada bu iki yoldan hangisinin seçilmesi gerektiği, yapılması düşünülen değişiklikten olumlu ya da olumsuz yönde etkilenenlerin miktarı, örgütlü olup olmadıkları ve eğitim düzeyleri ile ilgili bulunmaktadır.

İşgörenlerin değişime karşı direnmeye geçmeleri, değişimi engelleyen diğer durumlardan daha önemlidir. Değişimin durdurulması, bozulması, yozlaştırılması ve engellenmesi, direnmenin bir sonucu olabilir. Bu nedenle, yönetimin, direnme üzerinde özenle çalışması, direnmeyi en aza indirecek önlemler alması gerekmektedir.²⁰

Değişikliğe gösterilen direnişini önlemek ya da buna çare bulmak için, etkili bir önderliğe ve beşeri ilişkilerin iyi bir biçimde uygulanmasına gerek vardır. İşletmelerde değişik uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla, çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Aşağıdaki Tablo 5, bu yöntemlerin neler olduğunu, her yöntemin hangi durumlarda uygulanacağını, yarar ve sakıncalarını ifade etmektedir.²¹

Hüseyin Özgen ve Ferit Ölçer'in yaptıkları çalışmada, örgütsel değişime karşı direnmenin çözümünde kullanılabilecek başlıca yöntemler; eğitim ve iletişim, katılım, yardım ve destek sağlama, pazarlık ve anlaşma, kişiyi kullanma - hile yöntemi (manüpülasyon), baskı ve zorlama yöntemi, teşvikler, değişim zamanının iyi belirlenmesi, gerekli olan değişiklikleri yapmak, deneme değişimleri, değişime uyumun ekonomik maliyetinin azaltılması, yararlı alışkanlıklar ve doğal ilişkileri sürdürmek, grup olarak ele alma ve önderlik şeklinde belirtilmiştir.

²⁰ ÖZGEN ve ÖLÇER a.g.e., s. 145'den; D. CARUTH, B. MIDDLEBROOK ve F. RACHEL, "Overcoming Resistance to Change", *SAM Advanced Management Journal*, Vol: 50, (Summer, 1985), s. 23-27'den; Phil CHURCHILL, "All Chance: It's Only Human", *Accountancy*, Vol: 105, No: 1157, (January, 1990), s. 106'dan; Ravindra KROVI, "Identifying the Causes of Resistance to IS Implementation: A Change Theory Perspective", *Information and Management*, Vol: 25, No: 6, (1993), s. 333.

²¹ ÖZGEN ve ÖLÇER, a.g.e., s. 145'den; Courtland L. BAVEE, John V. THILL, Burk Manon WOOD ve George P. DOVEL, *Management*, (New York : Mc. Graw Hill Inc., 1993). s. 344.

TABLO 5. Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Yöntemler

<u>Yaklaşım</u>	<u>Kullanıldığı Durumlar</u>	<u>Yararları</u>	<u>Sakıncaları</u>
<u>Eğitim ve İletişim</u>	Bilginin eksik ya da hatalı olduğu durumlar	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını destekler	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir
<u>Katılım</u>	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve güç tepkileriyle karşılaşılırlarsa	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanılacaktır	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur
<u>Yardım ve Destekleme</u>	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır
<u>Pazarlık ve Anlaşma</u>	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nisbeten kolay bir yöntemdir	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür
<u>Taviz Verme (İşbirliği)</u>	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yoludur	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissedebilirler ve gelecekte sorun yaratabilirler
<u>Tehdit ve Baskı Yapma</u>	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süratle çözüm getirir	Bazı kişileri yöneticilerle karşı tahrir eder

Kaynak: ÖZGEN ve ÖLÇER a.g.e., s. 146'dan; Courtland L. BAVEE, John V. THILL, Burk Manon WOOD ve George P. DOVEL, **Management**, (New York: Mc. Graw Hill Inc., 1993), s. 344.

Tuğray Kaynak²² ve Ömer Dinçer²³'in çalışmaları, örgütsel değişime dirençle başetme konusunda paralellik içermektedir. Bu çalışmalara göre; değişikliklere karşı direnişi gidermenin başlıca yolları şu şekildedir:

- Değişiklik yapmadan önce gereksinimlerin saptanması
- Değişikliği önceden haber vermek ve yavaş ilerlemek
- Değişikliğe direnenlere anlayış göstermek
- Değişiklik kararlarına katılmayı sağlamak
- Değişim uzmanlarının tutumlarını denetlemek
- Değişikliklerin tepe yönetim tarafından desteklendiğinin hissettirilmesi

²² KAYNAK, a.g.e., ss. 199-210.

²³ DİNÇER, 1992, a.g.e., ss.109-113.

Enver Özkalp'in çalışmasında ise örgütsel değişime olan direnci yenmenin yolları; Eğitim ve İletişim, Katılım, Kolaylaştırma ve Destek, Tartışma ve Anlaşma, Manüpülasyon ve Birlikte Hareket Etme, Zorlama şeklinde belirtilmiştir.²⁴ Bu çalışmanın sonuçları ve bunlara ait örnekler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

TABLO 6. Değişime Olan Direnci Giderme Metodları

Metodun Adı	Örnek
1- Eğitim ve İletişim	Açık bir İletişim.Bilinçlenme Sağlamak Amacıyla Yapılan Eğitim Eğitim Programları
2- Katılım Sağlama	Değişimin Çalışanlarla Birlikte Gerçekleşimi
3- Kolaylaştırma ve Destek Destek	Duygusal Destek, Sorunlarına İlgi Gösterme, Belirgin Sorunlara İlişkin Özel Eğitim
4- Tartışma ve Uzlaşma Uzlaşma	İş Anlaşmaları, Karşılıklı Amaç Belirleme Oturumları
5- Manipülasyon ve Birliktelik	Direnç Gösteren Gruplarla, Örneğin, Sendika Yöneticileriyle Yapılan Toplantılar ve Onlara Sorumluluk Verme
6- Zorlama	Cezalandırma ve İşten Çıkarma Tehditleri

Kaynak: ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 421'den; MOORHEAD and GRIFFIN, a.g.e., s. 715.

Bu çalışmada en çok kullanılan bir kaç yaklaşım aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

Eğitim ve İletişim; eğer direnç çalışanların yeterli bilgiye ve iletişime sahip olmamalarından kaynaklanıyorsa iyi bir eğitim programı ile direnç azaltılabilir. Böylece çalışanlar değişimin mantığını anlayarak, direncin anlamsız olduğunu anlayabilirler. Bu olay karşılıklı tartışma, raporlar, çeşitli memorandumlar ve grupların sunuşları ile

²⁴ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 417-418'den; J.P. KOTTER ve L.A. SCHLESINGER, *Choosing Strategies for Change*, (Harvard Business Review, 1979). ss.106-114.

yapılabilir. İletişim, bazı bilinmeyenleri ortadan kaldırarak, korkuların yok olmasına yardımcı olur. Örneğin, yeni bir işten ya da danışmandan duyulan korku gibi.

Böyle bir eğitim sahası özellikle değişimi uygulamaya geçmeden yapılırsa daha başarılı olur ve değişim yönetim tarafından tamamen açıklanarak iki yönlü iletişim sağlanır.

Katılım; direncin üstesinden gelmek için alınabilecek önlemler arasında, üzerinde en çok durulmuş olan konu, katılımdır. Yıllardır ve özellikle 1940'lı yılların sonunda yinelendiği gibi; insanlara değişim girişimlerine katılma fırsatı tanınması durumunda, değişimle gelen yeni programa yönelik düşmanlığın boyutunun küçüldüğü görülebilecektir. Katılım görüşünün en büyük savunucuları, Koch ve French ile Poul Lawrence'dir.²⁵ Bu yazarlarca kaleme alınan iki makale, örgüt çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen değişikliklerin daha olumlu sonuçlar verdiğini gösteren deney sonuçlarını sunmaktadır. Katılım görüşünün savunucuları, değişimin sonuçlarından etkilenecek kimselere, konuya ilişkin bilgi vermenin yanısıra, öngörülen değişim konusunda onların düşüncelerini de almanın gerekli olacağına inanmaktadırlar.

Tuğray Kaynak çalışmasında; uygulamada, işgörenlerin ve grubun değişikliğe katılımlarının iki tür gösterdiği üzerinde durmuştur.²⁶

İlki pasif katılım olarak isimlendirilen katılımdır. Burada çalışan birey, ya da bireyin içinde yer aldığı grup, yapılacak değişikliğe sadece uyacağını bildirir. Olumlu ya da olumsuz bir kanı belirtmez. İçten içe değişikliğin, onun için kurulu dengesinde bir şey farkettermeyeceğini düşünür. Durumunun daha iyiye gidebileceği konusunda ümidi vardır, ancak emin değildir, bekleyip görmeyi yeğler. Tepkisini sonra gösterecektir. Grup içi dayanışma, bu bireysel beklentilerin genellemesi sonucu oluşur ve ılımlı kalır.

İkinci katılma türü ise, aktif niteliktedir. Bu durumda birey, değişikliğin kendisine yarar sağlayacağı konusunda kesin yargıya sahiptir. Bu noktaya ya kendi varmıştır, ya da motive edilerek getirilmiştir. Değişiklik uygulamasına kendisi katıldığı gibi, başkasının da

²⁵ KARAER, a.g.e., s. 142'den; Lester KOCH ve John R.P. FRENCH, Jr., "Overcoming, Resistance to Change", **Human Relations!**, (1948) s. 512-32., ve Paul R. LAWRENCE, "How to Deal With Resistance to Change", **Harvard Business Review**, XLVII (Ocak-Şubat 1969) s. 4-12; 168-176.

²⁶ KAYNAK, a.g.e., s. 209.

katılması için gayret sarfeder. Eylemli bir destek gösterir. Grup etkilenirse, özellikle grup içi liderlik değişikliğe olumlu yaklaşırsa, katılım tam olarak gerçekleşir. Tuğray Kaynak'ın çalışmasında tam katılım olarak adlandırılan aktif katılım yolu, Enver Özkalp'in çalışmasında "birlikte hareket etme tekniği" olarak irdelenmiştir ve grup liderleri değişimin uygulanmasında veya oluşturulmasında daha başlangıçta planlama grubunun içine dahil edilerek değişime direnç gösterenlerin katılımının sağlanması amacını taşıdığı belirtilmiştir.

Ancak unutulmaması gereken önemli bir nokta bu katılımın gerçekleşmesi sürecinin çok zaman alacağıdır. Bu bakımdan değişime girişmeden önce, değişime en çok karşı çıkanları, karar verici pozisyonlarına getirmekte büyük yarar vardır. Böylece, yönetici durumunda olanlar sorumlulukları nedeniyle değişime daha çok katılacaklardır.²⁷

Kolaylaştırma ve Destek / Değişikliklere Direnenlere Anlayış Göstermek; değişime direnenlere samimi davranılmalıdır. Direnme görüldüğü yerde yok edilmeli düşüncesinden uzaklaşarak, aksine bir şeyin ters gittiğini veya yanlış yapıldığını gösteren bir işaret olarak değerlendirilmelidir.²⁸

Değişim sürecinde yönetim, direnişi azaltmak için yoğun çaba harcar. İş kolaylaştırma ve destek özellikle güvensizlik ve bilinmeyenlerden doğan korkulardan kaynaklanan direnci gidermede daha etkilidir. Eğer çalışanlar, yeni tekniklere yeni uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa, yönetimin bu kişilere ilave bir eğitim, duygusal destek, hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin yeni sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. Ancak bu strateji de zaman alıcıdır ve yoğun bir çaba gerektirir. Çünkü, bireye emir vermek yerine, onun yanına oturup konuşmak, makina ile olan sorunlarını dinleyip çözümler getirmek zorunluluğu söz konusudur. Bu da zaman alır. Bu şekilde motive edilen çalışanlar daha yoğun bir çaba harcayarak, değişime uyum sağlamaya çalışırlar.²⁹

²⁷ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 419-420.

²⁸ DİNÇER, 1992, a.g.e., ss.109-113.

²⁹ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 419.

Tartışma ve Anlaşma; önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, direniş, gerçekte bireyin ve grubun güvenliğini bulduğu dengesel ortamı kaybetme duygusundan doğan masum bir tepkidir. Bazı özel durumlar dışında, örneğin, direnişin belirli bir amaçla ve art niyetle yapılması, kişisel çıkarlar peşinde koşulması gibi, yönetim kademelerinin sorunu bu şekilde iyimser algılamaları gerekir. Bu ayrıca bir organizasyonel olgunluk gereğidir de. Yönetim kademelerinin sorunu böyle ele alıp değerlendirmeleri, onları sonuçta, değişikliğe direniş gösterenlere anlayışlı davranmak olgusunun kaçınılmazlığı ile karşışarıya bırakır.³⁰ Ancak, değişme sürecinde gruplar ve çalışanlar kendi açılarından önemli bir şeyi kaybediyorlarsa ve direnmek için kuvvetli bir güce sahiplerse; yöneticiler bu konuda tartışmalara başvurulabilir. Sendika gibi kuvvetli direnme gücüne sahip gruplarda bu yöntem daha da büyük önem taşır. Eğer değişme sonucu sendika üyeleri bir şeyler kaybedecekse tartışma ve uzlaşma süreci daha da gerekli bir yöntem haline gelir. Tartışmanın değişimden önce yapılması, değişimin daha yumuşak bir biçimde gelişmesine yardımcı olabilir. Daha sonra sorunlar ortaya çıkarsa bu durumda taraflar tekrar bir araya gelerek anlaşmaya varmanın yollarını arayabilirler. Bu teknik, direncin güç ilişkilerinin ve grup faktörlerinin tehdit edilmesinden kaynaklandığı durumlarda daha çok fayda sağlayabilir.³¹

Manüpülasyon / Kişiyi kullanma-Hile yöntemi; diğer yöntemlerin çalışmadığı veya uygulanmasının mümkün olmadığı durumlarda; yönetim, bilgileri ve kaynakları değişimleme taktiğini, direnci gidermek için kullanabilir.

Değişimleme tekniği ise bir nevi gizli etkileme tekniğidir. Gerçekleri çarpıtmak, olayları olduğundan farklı göstermek ve doğru olmayan haberler yaymak şeklindeki hilelerle bireyleri kullanmak, değişikliğin kabul ettirilmesinde istenmeyen yollar arasındadır, ancak zorunlu hallerde kullanılabilir.

Manüpülasyon tekniği diğer tekniklere kıyasla daha ucuz ve kabulünün daha çabuk gerçekleştiği taktiklerdir. Ancak, eğer hedef kitle kendilerinin aldatıldığının - kullanıldığının, yanlış bilgiler verildiğinin farkına varırlarsa yönetimin güvenilirliği bir anda sıfıra düşer ve direnç artarak sürer. Bu teknik, direncin, ekonomik faktörlere,

³⁰ KAYNAK, a.g.e., s. 208.

³¹ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss. 419-420.

alışkanlıklara ve grupsal nedenlere dayalı olarak ortaya çıktığı durumlarda daha etkin olarak kullanılabilir.

Değişme Uzmanlarının Tutumlarını Denetlemek; ömer Dinçer çalışmasında, değişme uzmanının veya danışmanın yanlış tutum ve davranışlarının da direnişe sebep olabileceğini belirtmektedir.³² Bunun dışında Tuğray Kaynak'da, uygulamada dışardan getirilecek uzmanların tutum ve davranışlarının denetlenmesinin, değişime direncin engellenmesinde önemli olduğunu belirtmektedir.³³

Daha önceki bölümlerde, işletmelerin değişiklik uygulamalarında, işletme bünyesinde bulunan uzmanlardan ya da danışman kuruluşlardan yararlandığı konusuna değinilmişti. Hatta, değişikliğin bir süreç olarak düşünülmesinin gerekliliği üzerinde durularak, sürekli dış kaynaklara bağımlı kalmanın önüne geçmek için, dış kaynaklardan kullanılan uzmanların yanına, işletme içi bir görevlinin, hem değişme uzmanına yardımcı olmak, hem de işletmeye değişme konusunda bir uzman kazandırmak amacıyla nezaret etmesi gerektiği konusu üzerinde de durulmuştu. Bunların dışında, danışmanlık seçiminin hassasiyeti konusuna değinilmiş ve bu seçimin işletmeler için hayati öneme sahip olduğu belirtilmişti. Daha önceki bölümlerdeki ayrıntılı açıklamalar nedeniyle, bu kısımda sadece yukarıdaki yüzeysel hatırlatmalara yer verilmiştir.*

Zorlama; son çare olarak başvurulabilecek zorlama veya doğrudan doğruya tehdit, yöneticiler tarafından, diğer bütün tekniklerin cevap vermediği veya uygun olmadığı durumlarda kullanılabilir. Burada yöneticiler ücretleri azaltma, işten çıkarma, transfer etme, kötü bir referans mektubu verme gibi tehditlerle bu yöntemi kullanabilirler. Bu teknik direnci azaltmada çabuk bir yol olmakla birlikte, çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek uzun dönemde tersine bir takım etkileri olabilen bir yöntemdir. Bu nedenle kullanılması hiç istenmeyen veya en son başvurulması gereken bir stratejidir.³⁴

³² DİNÇER, 1992, a.g.e., s.112.

³³ KAYNAK, a.g.e., s. 209.

* Bakınız I.Bölüm: 3. Örgütsel Değişim Kuramları

³⁴ ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., s. 421'den; G. MOORHEARD and R.W. GRIFFIN, **Organizational Behavior**, (2. baskı, Houghton Mifflin Comp, 1989). s.715.

3. ÖRGÜSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütsel değişim çalışmalarından, örgüt üyelerinin direk veya dolaylı olarak etkilenmesi kaçınılmaz bir son olarak düşünülebilir. Direk olarak etkilenmenin, değişim çalışmalarının, direk olarak yürütüldüğü organizasyon biriminde olduğunu, dolaylı etkilenmenin ise, organizasyonun doğal yapısından kaynaklanan formel ve formel olmayan bağlardan ve ilişkilerden kaynaklandığı buraya kadar anlatılanlardan çıkartılabilecek bir sonuçtur.

Çalışanların etkilenmeleri ve davranışları, değişimin başarısı için temel alınmalıdır. Bir çok insan işlerinden kopartılamaz. İnsanlar değişimin etkileriyle ilgili olarak, *ekonomik çıkarlarını, güvenliklerini ve kişisel itibarlarının gelişmesini* beklerler. Örgütsel değişim; kimlik noksanlığı, bağlılık noksanlığı, etkileşim noksanlığı sorunlarının çözümlenmesine çare olabilir. Bununla birlikte bir çok insan için değişim getirileri; zihin karıştırıcı, belirsizlik yaratıcı (ne yapacağını bilememe) ve korku hissi uyandırıcı olabilir. Bu değişimin bireysel doğasının sonucudur. Bunun sebebi insanların değişim fikrine önyargılı olarak yaklaşmalarıdır.

Örgütlerde değişiklik yapma hakkı bir güç kaynağıdır. Başarılı örgütsel değişim çalışması için ihtiyaç duyulan unsurlar, sorumluluk ve yöneticilik bilincidir. Çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçları, örgütsel değişim yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken en büyük etkenlerdir. Her çalışanın değişime aynı düzeyde uyum sağlaması beklenmemelidir. Değişim her çalışana farklı etkiler ve yönetim değişiminin bireysel doğasını kabul etmelidir. Dikkat sadece üretilenlere değil insanlara da verilmelidir. Otomasyon ve teknolojik bilginin potansiyel faydalarından yararlanılmak isteniyorsa, değişim yönetimi teknik ve ekonomik faktörlerde olduğu gibi insanı ve sosyal faktörleri de hesaba katmalıdır.³⁵

Amacına ulaşmış bir örgütsel değişim sadece finansal kazanç organizasyonu olmamalı; örgütsel davranış açısından da olumlu etkiler kazandırmalıdır.³⁶

³⁵ Laurie J. MULLINS, *Management and Organizational Behavior*, (London: Pitman Publishing, 4.Ed., 1996). s. 734, 738.

³⁶ Gregory B. NORTHCRAFT ve Margaret A. NEALE, *Organizational Behavior*, (Orlando-Florida: The Dryden Press, 1990). s. 712.

Çalışmamızın bu kısmında, örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde meydana getirebileceği söz konusu etkiler genel olarak; sosyal, psikolojik ve ekonomik boyutlarda ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

3.1. Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Sosyal Etkileri

İşgörenlerin birarada çalışmaları birbirlerini anlamalarını ve rahat iletişim kurmalarını geliştirir. Bu daha eğlenceli çalışma ortamı ve arkadaşlık ortamıyla sağlanır. Yapısal, teknolojik veya personel değişikliği ile söz konusu çalışma ve arkadaşlık ortamı etkilenebilir ve bu etki değişime karşı bir güç oluşturabilir. Böylece örgütte sosyal bir karışıklık kendini gösterecektir.³⁷ Değişimin neden olduğu bu sosyal kargaşa çalışanların eğitim düzeylerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, çalışma sürelerine göre farklılıklar gösterebileceği gibi sadece iş ortamlarında etkisini göstermeyebilecektir. Öyle ki, aile ilişkilerini de etkisi altına alabilecek ve hatta ailenin fonksiyonlarını belirleyebilecektir.

Örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde meydana getirebileceği sosyal etkiler; Aile, Eğitim, Cinsiyet, Yaş, Çalışma Süresi ana başlıklarıyla ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

3.1.1. Aile

Toplumların büyümesi ve gelişmesi ile birlikte ailenin fonksiyonlarında ve yapısında değişiklikler ortaya çıkmıştır. Söz konusu büyüme ve gelişme binlerce yıl önce başlamış ancak günümüz endüstri çağının gerekleri, aile olgusunda büyük değişiklikler oluşturmuştur.

Toplumun bütün kurumlarında olduğu gibi ailede olan değişimlerin nedenlerinin en önemlisi teknolojiye olan gelişmeler ve bunun paralelinde bu gelişmelerin topluma yansımalarıdır. Endüstrileşme aşamasında en önemli ve kalıcı olan olgu artan

³⁷ Andrew D. SZILAGYI ve Marc J. WALLACE, *Organizational Behavior and Performance*, (5. Ed., A Division of Scott, Foresman and Company, 1993). s. 783.

ihtisaslaşmadır. Bu ihtisaslaşmanın sonucunda kurulan örgütler, kurumlar ve işletmeler ailenin yerine getirdiği fonksiyonları ve sorumlulukları azaltmıştır. Bu örgütler artık toplumda bir hizmet fonksiyonu görmekte, çocuğun eğitiminden, yaşlıların bakımına, ailenin barınacak yer ihtiyacından mobilyasına hatta yiyeceklerin hazırlanmasına değin birçok hizmeti yerine getirmektedirler. Bunun sonucunda endüstrileşme öncesinin geleneksel geniş aile yapısı yerini son derece ihtisaslaşmış bir kurum olan çekirdek aileye bırakmıştır.

Teknolojik gelişmeyle, aile planlaması ve doğum kontrolü, ailelerin çocuk yapma yeteneklerini kontrol altında tutmakta, aileler istedikleri zaman çocuk yapabilme şansına sahip olmaktadır. Ailenin otorite yapısı da artık daha demokratik bir hal almıştır.

Bu günkü çağdaş endüstriyel toplumlarda anne ve babalar çalışmak durumunda kalmakta, ancak akşamları bir araya gelebilmektedirler. Aynı şekilde çocuklar da bütün gün okulda olduğundan onlar da anne ve babasından uzakta olmakta bu nedenle de aile üyeleri arasında fiziksel ve psikolojik yakınlaşma azalmaktadır. Çocuklar annelerinden çok zamanlarını öğretmenleriyle veya arkadaşlarıyla geçirmekte bu nedenle çocuğun bu gruplarla olan ilişkisi artmakta ve gelişmektedir. Aynı şekilde eşlerde birbirlerini daha az görebilmekte, daha az birlikte olabilmekte, buna karşın iş gruplarıyla, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ise daha sık ve fazla olmaktadır. Bu nedenle karı koca arası ilişkilerin bazı hallerde zayıflaması hatta kopabilmesi söz konusu olabilmektedir.³⁸

Aile bireylerinin iş yerlerinde yaşadıkları sevinçlerini, üzüntülerini, korkularını veya kuşkularını aile ortamına taşımaları kaçınılmaz olarak görülmektedir. Bireyin kişiliğinin temelini oluşturan aile yapısı ve sosyal çevresi sağlam ve uyumlu bir yaşam için çok önemlidir. İşgörenin kendini, örgüt içinde meydana gelen olaylardan soyutlayıp, gömleğini çıkartır gibi, iş yeri yaşantısını iş yerinde bırakıp, aile yaşantısına dönmesi olanaksızdır. İşgörenler aile yaşamındaki belirli sorunları iş yerine getirip orada çeşitli biçimlerde yansıtılabildikleri gibi, endüstriyel yaşamın stres ve sorunlarını da aile yaşantılarına getirebilir ve orada çeşitli biçimlerde yansıtabilirler. Çünkü, bu tür sorunlar karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve bazı psikolojik bozukluklara neden

³⁸ Enver ÖZKALP, *Sosyolojyic Giriş*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Yayınları No: 87, 7. Baskı, 1994). ss.117-124.

olabilmektedirler.³⁹ Bu nedenle, örgütsel değişimin kişi üzerinde bırakacağı etkiler aile yaşantısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecektir. Elbette ki, bu etkilenme işgörenin örgütsel değişimi algılayış tarzına göre değişik olacaktır.

Örgüt üyesi, örgütsel değişim konusunda olumlu bir izlenime sahipse, bu ailesine olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Ancak tersine, birey örgütsel değişime karşı ise; işi, mevkisi, geleceği, alacağı ücret vs. konularında şüpheleri ve korkuları varsa, bu da ailesine olumsuz bir şekilde yansıyabilecektir.

3.1.2. Eğitim

İnsanların aldıkları eğitim ve bu sayede elde ettikleri zihinsel düzey, gelecekteki bütün yaşantılarını etkilemektedir. Özellikle çağımızda bilginin serbest dolaşımı ve değişim üzerindeki etkisi, bilimsel çalışmaların ve bilginin edinilmesini kolaylaştırmıştır. Ancak, kişilerin bu bilgilere ulaşmada yeterli altyapıya (background) sahip olmaları gerekmektedir.

Endüstrileşmenin gelişmesi, teknolojik yenilikler becerili-nitelikli insan gücüne olan ihtiyacı gittikçe arttırmıştır. Bu tür yetenekli insan gücü ise ancak, belirli kurumlarda, belirli bir eğitim süreci sonunda yetiştirilebilir. Böylece özellikle çağdaş toplumlarda, insanların yaşantılarının en erken ve en verimli yıllarını resmi eğitim kurumlarında geçirmekte olduklarını görebiliriz. Bu yönüyle eğitim, çağdaş toplumsal yapıda yaşantımızı düzene koyan bir süreç haline gelmiştir.⁴⁰

Nitelikli-yetenekli insan gücünün kesin tanımını yapmak oldukça zor hatta imkansızdır, denilebilir. Ancak yuvarlak kelimelerle, “çağın gereklerine uygun işgücü” şeklinde kesin olmayan, yüzeysel tanımlar yapılabilir. Çünkü, bilim ve teknolojideki gelişmelerin birbirlerine girdi sağlayarak yaşantımızdaki her alanda, duraksamadan değişiklik yaratması, özellikle işletme örgütlerinde gerekli işgücünü daha da özel hale getirmektedir. Yani, bu gün için ihtisaslaşmış olarak düşündüğümüz bir işin gerekleri

³⁹ Enver ÖZKALP, “Örgütlerde İşin, İşgörenlerin Ruh Sağlığı Üzerine Olan Etkileri ve İş Psikopatolojisi”, *E.İ.T.İ.A. Dergisi*, Cilt: 18, (Ocak 1982), s.399.

⁴⁰ ÖZKALP, 1994, a.g.e., ss. 153-154.

yerine, başta teknolojik yenilik olmak üzere, herhangi bir yeniliğin geçmesi, o işi demode kılabilmiştir. Sürekli değişen bir dünyada daima yeterli nitelikte iş gücü diye bir şey olamaz; sadece bugünün niteliklerine uygunluk söz konusu olabilir. Dün için yeterli olan şey, yarın için büyük bir olasılıkla eksik veya yanlış olacaktır. Bu durumda, yetersiz nitelikteki insanların (işgörenlerin) tek çaresi, niteliklerini çağın gereklerine uygun hale getirmektir. Buda ancak eğitim ile gerçekleşebilir. Söz konusu eğitim için elbette bazı kişisel gereklere de ihtiyaç vardır, ancak, bu gerekler; Öğrenmeyi sevmeme, Bireylerin (işgörenlerin) Yaşı başlıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

Yukarıda anlatılanların dışında, değişimi kabullenme veya değişime gereği ölçüsünde direnç göstermenin, işgörenlerin eğitim düzeyiyle ilişkili olduğu bilinen bir gerçektir. Değişim ekibi-takımı, yılmadan, herkese, özellikle de değişimden direk etkilenecek olan işgörelere, değişimin gerekliliğini anlatmak zorunda ise de, bir gerçek vardır ki, eğitim düzeyi yüksek olan örgüt üyelerine bu gerekliliği anlatmada daha az çaba sarf edilecektir. Ya da değişime direnç açısından olaya bakılırsa, eğitim düzeyi düşük olan örgüt üyelerinin, eğitim düzeyi yüksek olan örgüt üyelerine göre daha mantıksız direnç sebepleriyle değişim ekibinin karşısına çıktıkları görülebilir.

Sonuç olarak değişim, insanları daha fazla bilgiye muhtaç kılacaktır. Bu bilgi de eğitim kurumlarında alınan temel ve bu temele ilaveten toplumsal hayatta-iş hayatında alacağı geniş anlamdaki eğitim ile gerçekleşebilecektir.

3.1.3. Cinsiyet

Yirminci asrın başında kadınlar, toplum içinde daha iyi bir yer almaya başladılar. Teknolojik ve ekonomik değişiklikler kadının rolünü de etkilemeye başladı ve onu değiştirdi. Anne sütü yerine geçebilecek yiyeceklerin bulunması, kadını çocuğunu emzirmek için zorunlu evde kalmaktan kurtardı. Böylece kadınlar daha fazla boş zamana ve özgürlüğe kavuştu. Aynı zamanda da, kadının eğitim düzeyi yükselmeye devam etti. Çeşitli sosyal hizmet alanlarında (hemşirelik, öğretmenlik, sosyal çalışmacı gibi) ve organizasyonlarda sekreteryaya ve personel ihtiyacının artmasıyla her sınıf kadına yeni çalışma olanakları açıldı. Böylece bu asrın sonlarına doğru çalışan ve evli olarak çalışan

kadınların toplam işgücündeki oranı artmaya başladı. 1960'larda ise bir kadın hareketinin başladığını görmekteyiz. Bu hareketin amacı kadın ve erkek eşitsizliğini ortadan kaldırmak, kadınlarında iş hayatında erkeklerin yaptığı her işi yapabileceğini göstermektir. Kadınlar, modern teknoloji sayesinde daha fazla güç ve kuvvet isteyen işlerin onlar tarafından da yapılabileceğini öne sürmekte, böylece fiziki farklılığın ortadan kalkacağını savunmaktadırlar. Diğer bir farklılık olan psikolojik farklılıkların ise (aşırı duygusallık, rekabetçi olmama gibi) kişinin toplumsallaşması sonucunda oluştuğundan, bunun önemli bir fark olmadığını öne sürmekteydiler.⁴¹ Buraya kadar anlatılanlarla; endüstrileşme hareketiyle başlayan norm ve değerlerdeki değişimin, kadının rollerinde yarattığı etkileri inceledik. Günümüzde ise, örgütsel değişimin erkekler ve kadınlar üzerinde farklı etkilere sahip olduğuna dair bir bulgu söz konusu değildir. Ancak, değişim mühendisliği (Reengineering) konusunda yapılan çalışmalar bayan işgörenlerin erkek işgörelere göre daha kolay değişiklik fikrini kabul ettikleri ve değişiklik için gerekli olan ekip çalışması ve iletişim niteliklerine sahip olduklarını belirtmektedir.

Micheal Hammer'a göre; kadınlar iletişim konusunda erkeklerden daha yeteneklidirler. Bunun nedeni ise bilinmemektedir. Kimileri bunun, kadınların rekabet etmekten çok desteklemeye eğilimli olmasından kaynaklandığını söylüyor. Bazıları kadınların iş dünyasına yeni girdiklerini ve bu nedenle, mevcut yapıdan daha az çıkarları olduğu için esnek davranabildiklerini söylüyor. Kimileri ise biyolojik nedenler gösteriyor. Tabi ki bunların kanıtlanması, bu çalışmanın kapsamı dışında, ancak, sebebi her ne olursa olsun, yukardaki düşünceyi doğrulayacak bir kanıt; Micheal Hammer'ın çalışmalarına göre, değişim ekipleri içindeki kadınların oranı, örgütün geri kalan kısmındaki kadın oranından çok daha yüksek.⁴²

3.1.4. Yaş

Yaşlı ve genç işgörelerin verimliliklerinin araştırıldığı birçok çalışmada, verimliliğin yaş faktörünün artması ile çok büyük bir dalgalanmaya uğramadığı gözlenmiştir. Elbetteki genç işgörelere, fiziki yapı ve kas gücü açısından, yaşlı işgörelere

⁴¹ ÖZKALP, 1994, a.g.e., ss.125-126.

⁴² HAMMER ve CHAMPY, a.g.e., s.41.

göre daha avantajlıdır. Ancak, yaşlı işgörenlerin bu dezavantajı deneyimleri sayesinde kolayca alt edebildikleri görülmüştür.

Yöneticiler sosyal değişimi kontrol etme konusunda çok fazla şansa sahip değildir. Sosyal değişiklikler çalışanları çok açık bir şekilde etkileyebilir. Genç çalışanlar yaşlılara göre değişik değer sistemlerini daha kolay sergileyebilirler. Buna karşın birçok genç çalışan, yaşlıların sorumluluk inançlarını da gösteremez. Genç çalışanlar kendi birlik ve iş organizasyonlarından farklı beklentilere sahiptir. Onlar geleneksel değerler karşısında, az kontrolü, daha fazla kişisel özgürlük değerlerini tercih edebilirler.⁴³

Yaşa bağlı olarak, örgütsel değişimin örgüt üyeleri üzerinde yaratacağı etki; bireysel algılama yeteneklerine ve kişisel özelliklere bağlı olarak değişiklikler gösterecektir. Yani, bütün yaşlı işgörenlerin veya bütün genç işgörenlerin aynı şekilde etkilenmesini beklemek yanlış olur. Ancak bu çalışmada, genel olarak işgörenlerin yaş faktörüne bağlı olarak örgütsel değişimden ne şekilde etkilenebilecekleri üzerinde durulacaktır.

Genç işgörenler, gençliğin verdiği dinamizm ile değişikliğin getireceği bazı yükleri alt etme konusunda azim gösterebilirler ve yeniliklere uyum ve bilgilenme ihtiyacı içinde olabilirler, bunun yanısıra yine gençliğin verdiği dinamizm ve cesaretle, işten ayrılıp yeni bir iş arama yolunu da seçebilirler. Tabi ki, bu tercihlere eğitim düzeyinin ve öğrenmeyi sevmeye konusundaki düşüncelerin de etkisi olacaktır.

Yaşlı işgörenlerde ise, gençlerdeki dinamizm ve cesareti bulmak daha zor olacaktır. Bu nedenle yaşlı işgörenlerde değişime direnç, genç işgörelere göre daha fazla olabilir. Bunun sebebi, yaşlılıktan kaynaklanan öğrenme zorlukları ve buna bağlı olarak değişimin gereklerinin dışında kalma, örgüt için gereksiz-faydasız eleman niteliğinde olma ve bütün bunların sonucunda işten atılma korkusu olabilir.

⁴³ Dan L. COSTLEY ve Ralph TODD, **Human Relations in Organizations**, (4. Ed., West Publishing Company, 1991). ss. 366-368.

3.1.5. Çalışma Süresi

Çalışma süresi, işgören yaşı ile doğru orantılıdır. Buradan hareketle, yukarıda anlatılan örgütsel değişimin işgören üzerlerinde yaş faktörüne göre bırakacağı etkilerden hemen sonra, çalışma süresi konusuna değinmekte fayda görülmüştür.

Tıp ve psikoloji bilimleri ilerledikçe ve insanlar daha uzun yaşadıkça, yaşlanma kavramıyla ne denilmek istendiği ve iş dünyasında emekli olmanın ne zaman uygun olacağı belirlenmesi tekrar tekrar gündeme gelecektir. Uzun bir süre için, 65 yaşın emeklilik için kullanışlı bir ölçüt olduğu düşünülmüştür. Fakat bu ölçütün geçerliliği konusunda emin olmayanlar mevcuttur. Özellikle bu yaşın üzerinde hala dinç, etkin ve sağlıklı erkek ve kadınların olduğunu gördükçe, bu kimseleri yararlı işlerde değerlendirmenin hem insancıl, hem de pratik düşüncede geçerli olduğunu düşünenlerin sayısı az değildir.⁴⁴ Hatta Japonya'da ömür boyu istihdam uygulamasını hala sürdüren işletmeler mevcuttur.

Ancak, çalışma süresi ve buna bağlı olarak yaşın artmasıyla birlikte, bir önceki başlık altında da değinildiği gibi, öğrenme konusundaki güçlükler, yapılan işi sahiplenme gibi sebeplerle, değişime karşı direnme, değişiklikleri uygulamama, en ufak bir aksaklıkta eski sisteme veya yapıya dönme gibi durumlarla karşılaşılabilir. Bu fikre karşı olarak ise; ABD'de yöneticilerin raporlarında, işe yeni başlamış; çalışma süresi kısa; genç çalışanların, yaşlılara göre otoriteden daha az korktukları-çekindikleri belirtilmiştir. Çalışma süresi uzun olan yaşlıların daha çok boyun eğdikleri, gençlerin ise yöneticileri kendi inanç ve düşünce sistemlerini incelemeye zorladıkları yine aynı raporda belirtilmektedir.⁴⁵ Bunun sebebi, çalışma süresi kısa olan işgörenin, işyerinde henüz bir kariyere sahip olmamasından, dolayısıyla kaybedecek fazla bir şeyi olamamasından kaynaklanan hareket serbetliği olabilir. Ancak, çalışma süresi uzun olan; yaşlı işgörenin direnmesi, uzun çalışma süresi boyunca elde ettiği kariyerini tehlikeye atması anlamına gelebilecektir.

⁴⁴ Abraham K. KORMAN, *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, çev: İlhan Akhun ve Cevat Alkan., (Ankara: Öğretmen Kitapları: 141, Milli Eğitim Basımevi, 1978). s. 373.

⁴⁵ COSTLEY ve TODD, a.g.e., ss. 366-368.

Bunaların dışında emeklilik beklentisi içinde olan işgören, “benden sonra ne olursa olsun” düşüncesiyle örgütsel değişim fikrine karşı yapıcı yaklaşımlar yerine, umursamaz tavırlar ve zaman doldurma davranışlarında bulunarak, kendi bildiği yöntemleri ve eski usulleri kullanmada ısrarcı olabilir ve örgütsel değişim çalışmalarına zarar verebilir. Veya emeklilik süresi dolduğu halde çalışmaya devam eden işgörenlerde örgütsel değişime uyum yerine, emekliliği tercih etme davranışı büyük bir olasılıkla görülebilecektir.

3.2. Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

1990’larda ABD’de uygulanan hatalı örgütsel değişim çalışmaları, organizasyonlar ve bireyler üzerinde stres ve travma etkileri başta olmak üzere daha birçok etkiler oluşturmuştur. Ulusal düzeyde, bireysel ve örgütsel stresin maliyetinin çok büyük olacağı açıktır. Araştırmalar göstermektedir ki, değişimden kaynaklanan stres üretiminde kişiliğinde etkisi vardır.⁴⁶

Değişimde bireysel yaklaşımlar şunlara bağlıdır:

- Karakteristik problemler,
- Değişimin amacı,
- Değişimin insanlar üzerindeki etkisi,
- Değişim çarelerinin uygunluğu.⁴⁷

Bu çalışmada örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde meydana getirebileceği psikolojik etkiler; Yabancılaşma, İş Doyumsuzluğu, Yeniden Öğrenmeyi Sevmeme ana başlıklarıyla ele alınacaktır.

⁴⁶ MULLINS, a.g.e., s. 115.

⁴⁷ Richard M. STEERS, *Organizational Behavior*, (NewYork: Harper Collins Publishers, 1991). ss.624, 625.

3.2.1. Yabancılaşma

Yabancılaşma, iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk, moral eksikliği gibi çeşitli anlamlarda kullanılabilir. Bu çalışmada yabancılaşma kavramı özdeşleşme kavramının karşıtı olarak işgörenin kendini örgütün bir parçası olarak görememesi, örgüte karşı bir itilme ve de örgütten uzaklaşma duygusu duyması anlamında kullanılacaktır. Böylece yabancılaşma kavramı tüm işletmeye karşı duygusal bir tepkiyi simgelemektedir.

Değişim, işgörenlerin örgütte nerede yer aldıklarını göremez ve çabalarının değerini kavrayamaz duruma gelmelerine sebep olabilir. Güçsüzlük ve iş anlamsızlığı duyguları yoğunlaşabilir ve işgörende psikolojik sorunlar ortaya çıkabilir. Çünkü yalnız değişim uygulaması; uyumsuz, iş grubu ve örgütten kopuk, başkalarıyla iletişimden yoksun, kırtasiyecilikten huzursuz, anlamsız görünen işlerle uğraşan çalışanlar meydana getirebilir. İşte bu koşullarda yabancılaşma sorunları ortaya çıkabilecektir.⁴⁸

İşletmelerde işgören, çoğu kez çalıştığı işletmenin ve o işletmede kullanılan üretim araçlarının tutsağı durumuna düşmekte ve işletmenin yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancı kalmaktadır.⁴⁹

Yabancılaşmanın toplum bilimciler tarafından en çok tartışılan yönlerinden biri anlamsızlıktır. Geniş işletmelerde görülen aşırı iş bölümü, çoğu kez işgörenin yaptığı işin neye yaradığını görememesine ve çalışmasında amacın kaybolmasına yol açmaktadır. Böylece kendi küçük evreninde yaşamak zorunda kalan işgören, çok geçmeden yaptığı işin anlamını yitirmekte, örgüte ve topluma katkısının ne olduğunu göremez olmaktadır. Bu da uygulamada, örgütlerde amaçsız, yönetimin bütün düzen ve isteklerine olduğu gibi uyan, yönetilmek ve denetlenmek gereksinmesi duyan, yaratıcılıktan yoksun bir “örgütsel insan” örneğinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. İşte örgütte kendini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüz toplumunda kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır.

⁴⁸ Keith DAVIS, *İşletmede İnsan Davranışı*, çev., Kemal Tosun ve Diğerleri, (İstanbul Üniversitesi Yay., No: 3028, İşletme Fak., Yay., No: 136, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay. No: 57, 1982). s. 297.

⁴⁹ Ayşe ÖNCÜ, *Örgüt Sosyolojisi*, (Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları: G-7, Sevinç Matbaası, 1976). s. 69.

İşgöreni önce kendisine sonra çalıştığı kuruma yabancılaştıran en önemli etkenlerden biri, değişimle işletme yapısında meydana gelen otomasyondur. İşgörenler bütün dikkatlerini makinaya verdikleri için ilişkilerinde bazı kopukluklar ortaya çıkmaktadır. Bu tip teknolojilerde işgörenler, makinaların gürültüsünden de iletişim kurmakta güçlükler ile karşılaşabilmektedirler. İletişim noksanlığı da yabancılaşmanın sebeplerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsanı, adeta kemiren ve psikolojik varlığını eriten yabancılaşma duygusundan soyutlamanın en etkin çözüm yollarından biri, onu makina karşısında güçlü ve onurlu kılmaktır. Önce makina karşısındaki rolünü üstünlük duygusu şeklinde tanıyan işgörenele daha sonra yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam ancak, işgörenin kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilir. İşgörene, çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden de yararlandığını göstermekle işe ve işletmeye karşı yabancılaşma duygusundan büyük ölçüde kurtulacak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işletmenin amaçlarıyla daha kolay bütünleşecektir.⁵⁰

3.2.2. İş Doyumsuzluğu

İş doyumsuzluğu kavramıyla anlatmaya çalıştığımız olgu, işgörenin işinden tatmin olamaması, başka bir ifade ile işgörenin herhangi bir sebeple işinden memnun olmamasıdır. Endüstriyel psikologlar uzun yıllar, iş tatmini veya iş doyumunu konusyla ilgilenmiş ve verimlilik ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri araştırmışlardır.

Örgütsel değişimin işgörenler üzerinde yaratabileceği iş doyumsuzlukları, işgörenin; yeni sisteme motive olamaması, değişim faaliyetlerinden beklediği sonuçları alamaması nedenlerinden kaynaklanabilir.

İş doyumsuzluğunun işgörenler üzerinde fiziksel rahatsızlıklara yol açmasının yanında, ruhsal rahatsızlıklara da yol açtığı, yapılan araştırmaların bizlere sunduğu verilerdendir. İş ve iş dışı tatminler (doyumlar) ile yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı,

⁵⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Çalışma Psikolojisi*, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 3-042-0116, 1984), s. 156.

terleme ve diğer sağlık problemleri arasında ilişkiler bulunmuştur. Son derece otomatik ve can sıkıcı işlerde çalışan çelik işçilerinin, sık sık yorgunluktan şikayet ettikleri görülmüştür. Yaptıkları iş bedensel ya da zihinsel bir güç harcamayı gerektirmediğine göre bu yorgunluğu iş doyumsuzluğu ile açıklamak olasıdır. Yine yapılan laboratuvar çalışmaları, iş doyumu ile kandaki kolesterol seviyesi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu, dolayısıyla iş doyumsuzluğunun kalp rahatsızlıklarına sebep olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan başka yapılan araştırmalar göstermiştir ki, özellikle yeteneklerini kullanma olanağı ve kendini geliştirme gereksinimi gibi işle ilgili boyutlardan doyumsuzluğun ruh sağlığı üzerinde önemli etkileri vardır.⁵¹

Örgütte değişim ile meydana gelebilecek otomasyonun yaratabileceği bir başka doyumsuzluk faktörü ise monotonluk ve cansıkıntısı olabilir.

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir. Bu niteliği ile monotonluk işgörenler için bir şikayet ve tatminsizlik (doyumsuzluk) kaynağı olabilecektir.

Can sıkıntısı ise bazen akıl yorgunluğu olarakta adlandırılmaktadır. Can sıkıntısının genel sonuçları bireyin kırıklık, mutsuzluk ve yorgunluk hissetmesidir. Bunların hepsi, işgörenlerin enerji ve ilgilerinin tümünü tüketmeye yeterlidir.

Bir düşünüre göre, insan kendini on iki saat tek tip bir işe örneğin, paketleme, düğme dikme, vida takma gibi basit faaliyetlere verirse, vücudunun ve aklının bütün parçalarını birbiri ardına çalıştıramaz. İşin tekrar ve sürekliliği işçi için başlı başına bir sıkıntı sayılabilir.

Devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monotondur. Bu işler genellikle, yarı otomatik ve tek tip hareketle yapılır. Bu gibi işlerde monotonluğun meydana gelmesinin nedeni aklın tam olarak işle meşgul olmamasındandır.⁵² Bazı düşünürlere göre, monoton işler çalışanları robotlaştırmakta ve çalışanlar üzerinde sıkıntı, ilgisizlik, pasif direnme, ümitsizlik, saldırganlık gibi ruhsal problemler meydana

⁵¹ Ayşe Can BAYSAL, *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1981). ss. 213-214.

⁵² ÖNCÜ, a.g.e., ss. 69-71.

getirebilmektedir.⁵³ İşgören, ne tam olarak kendisini işe verebilmekte ne de işi düşünmeden edebilmektedir. Bu durum can sıkıntısına yol açmakta ve bıkkınlık meydana getirmektedir.

Monoton işlerin psikolojik yorgunluk verdiği saptanmış bulunmaktadır. Güç işler işgörenin gözünde yaptığı işin önemini yüceltmekte ve monotonluğu ortadan kaldırmaktadır. İşgörenlerin konuşma, hayal kurma olanağı olmazsa, iş çok monoton olmakta ve çekilmez hale gelmektedir. Konuşma ve hayal kurma işte monotonluğu azaltıcı bir etki yapmaktadır.⁵⁴ Bu nedenle değişimle oluşturulan yeni yapı veya sistemde çalışanları bunaltan, monoton ve can sıkıcı unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

3.2.3. Yeniden Öğrenmeyi Sevmeme

Genellikle örgütsel değişimle birlikte yaratılan yeni yapı, örgüt üyelerinin yenilikler hakkında bilgi edinmelerini zorunlu kılar. Ancak, örgüt üyelerinde başta yaş faktörü olmak üzere, çeşitli sebeplerle yenilikleri öğrenmekten, kaçınma, sıkılma şeklinde yeniden öğrenmeyi sevmeme davranışları görülebilir.

Yaşlı işgörenlerde, yaşın ilerlemesi nedeniyle kavrama, analiz etme, kavramlar ve olaylar arasında ilişki kurma yeteneklerinde meydana gelebilecek kayıplar, bu davranışa sebep olabilirken, yaşa bağlı olmayan, tamamen yeniden öğrenmeyi sevmeme duygusundan kaynaklanan, davranışlarda görülebilir.

Örgütsel değişimin örgüt üyeleri üzerinde yaratabileceği bu etkinin, sadece alt sınıf işgörenlerde görülebileceğini düşünmek yanıltıcı olur. Micheal Hammer'a göre; üst düzey yöneticiler kimi zaman, geçmişle bağlarını koparacak kadar güçlü olmadıkları için değişimi kabullenemeyebilirler. Bunlar girişimci değil, yöneticidir. Kolay bir işi yapmaya alışmışlardır ve daha zor bir işe geçmek istemeyebilirler.⁵⁵

⁵³ ÖZKALP, 1982, a.g.e., s.397.

⁵⁴ ÖNCÜ, a.g.e., ss. 69-71.

⁵⁵ HAMMER ve CHAMPY, a.g.e., s.110.

3.3. Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Ekonomik Etkileri

Örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde meydana getirebileceği ekonomik etkileri; İşten Atılma, Personel Devir Oranının Yüksek Olması ve Ücretler ana başlıklarıyla ele alınacaktır. İşten Atılma ve Personel Devir Oranının Yüksek Olması başlıkları altında; aynı zamanda sosyolojik ve psikolojik yönlerinin de olduğu, işsizlik ana teması incelenmeye çalışılacaktır.

3.3.1. İşten Atılma

Örgütsel değişimin yarattığı yenilikler, özellikle emek yoğun teknoloji yerine sermaye yoğun teknolojinin (otomasyon teknolojisinin) getirilmesi, daha önce insanlar tarafından yapılan işlerin makineler tarafından yapılmasına sebep olacaktır. Yani, insanların yerini makineler alabilecektir.

Doğal olarak bu durum karşısında örgütte, işten çıkarmalar yaşanabilecektir. Burada işten atılma olayının incelenmesi, her ne kadar örgütsel değişimin ekonomik etkileri başlığı altında ele alınmaya çalışılmışsa da, unutulmamalıdır ki, bu olayın hem sosyolojik hem de psikolojik yönleride bulunmaktadır.

Ekonomik sıkıntı çeken toplumlarda, işini kaybetme korkusu daha yoğundur. Yönetim tarafından çalışanlara güven verilmeli ve değişikliklerin gerekliliği açıklanmalıdır. Buna karşın çalışanlar tatmin olmazlar ise, değişimin mantığı, değişim olmazsa ne gibi olumsuz durumlarla karşılaşılacağı ve değişimin prosedürü açıklanmalıdır. Bu sayede daha az karışıklık yaşanabilecektir.⁵⁶

İşgören, işten atılmalarının gerçekleşeceği düşüncesine kapıldığı zaman (öyle ki, işletmede işten çıkartma gibi bir düşünce söz konusu olmayabilir veya bu düşünce işgörende değişiklik kelimesini duyar duymaz belirebilir) psikolojik rahatsızlıklar başgösterecektir. Örneğin işgören, hata yapmamaya çalışıp, örgüt için kendinin gerekli olduğunu ispat etmeye çalışırken, bu ağır yükün altında bunalabilir. Sosyal açıdan ise, iş

⁵⁶ SZILÁGYI ve WALLACE, a.g.e., s. 783.

arkadaşlarıyla ilişkileri bozulabilir. Kendisine sıranın ne zaman geleceği beklentisi içinde, yaptığı işe motive olamaz ve bu durumda iş tatminine ulaşması beklenemez.

Olayın ekonomik boyutu ise, işten atılma gerçekleşikten sonra kendini gösterecektir. Ancak, bunun bilincinde olmayan işgören yok denecek kadar azdır ve bu konudaki sıkıntılarını örgütsel değişim daha düşünce aşamasındayken ortaya koyabilirler. Özellikle sendikalar, bu durumlarda müdahaleci bir strateji belirleyebilirler.

Genelde sendikalar istihdam garantisi sağlanmayan değişikliklere sıcak bakmazlar, sendikalarındaki yaygın görüş; değişim dolayısıyla bir işgörenin geçici veya devamlı olarak işinden uzaklaştırılması gerekiyorsa, bu işgörenin aynı işletmede veya aynı işletmenin bir başka şubesinde, eski işinden daha düşük seviyede bulunmayan başka bir pozisyona yerleştirilmesi gerekir, şeklindedir.⁵⁷

Değişim konusunda yaşanmış olaylara bakacak olursak, bu sıkıntının nasıl aşılabileceği konusunda bazı fikirler geliştirebiliriz: Amerika'daki bir şirkette değişim mühendisliği çalışmasıyla yetkili bir genel müdür yardımcısı (GMY), çalışmaların sonucunda, hazırlanan tasarıya göre; 450 elemanın çalıştığı finansman bölümünden birçok kişi işini kaybedecekti. GMY bu duruma hem üzülüyor hem de bu işi en insani ve en etkin şekilde nasıl gerçekleştireceği konusunda teknik kaygılara kapılıyordu. Yeni tasarımın ve etkilerinin kısa sürede duyulacağını biliyordu. Elemanlar arasında panik çıkmasını nasıl önleyecekti?

Üç yönlü bir strateji belirledi. Öncelikle finans bölümünü yeni tasarıdan, zaman çizelgesinden ve tasarımın ardındaki mantıktan haberdar edecekti. Ayrıntılarla dolu bir dosyayı finans yöneticilerine vererek personelini bilgilendirmesini ve spekülasyon oluşmamasını sağladı.

İkinci aşama elemanların durumlarıyla ilgiliydi. GMY'nin belkide en önemli kararı, planlanan işten çıkarmaları, bildirinın yayınlanmasından bir sene sonraya ertelemektir. Böylece elemanlara kendi planlarını yapmaları için zaman tanınmıştı.

⁵⁷ Orhan TUNA ve Nusret EKİN, *Otomasyon ve Sosyal Meseleleri*, (İstanbul Üniversitesi Yay., No: 1486, İktisat Fak., Yay., No:202, 1970). s. 135.

Üçüncü olarak genel müdürle birlikte, tüm elemanlara önemli konular hakkında bilgi veren geleneksel bir bildiri hazırlandı.

GMY hayati bir karar almıştı. Yalan söylemeyecek, gerçeğin tek bir parçası bile saklamayacaktı. Durum pek çok kişi için acı verici olmasına ramen şirket içinde güven ortamı oluştu.

GMY üç başarıya birden ulaştı: Sorunun hem teknik hem de insani yönünü çözmesinin yani sıra, uzun vadede yararlı sonuçlar verecek bir güven ortamı oluşturdu.⁵⁸

Örgütsel değişim ve değişim mühendisliği (Reengineering) çalışmaları arasında temel farklılıklar olmasına ve değişim mühendisliğinin, örgütsel değişim kadar geniş kabul görmemesine ramen, işten atılma konusuna getirilen teknik ve insani yaklaşım açısından, bu örnek olayın baz alınabilmesi mümkündür.

3.3.2. Personel Devir Oranının Yüksek Olması

Personel devir oranı, işletmeye belirli bir faaliyet döneminde giren çıkan personel sayısının bir oranla ifade edilmesidir. Bu oranın yüksek olması, söz konusu işte çalışılmak istenmediğini, işe alınan pesonelin kısa sürede işten ayrıldığını veya atıldığını ifade eder.⁵⁹

$$\text{Personel Devir Oranı (\%)} = \frac{\text{İşten ayrılanlar toplamı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} * 100$$

Bu çalışmanın, örgütsel değişimin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleme konusu yapmasına ramen, genellikle işletmeler tarafından kullanılan bir kriter olan personel devir oranına da değinilmesi, ilk bakışta garip karşılanabilir.

Personel devir oranının yüksek olması elbette ki, işletme açısından önemli bir ekonomik kayıptır, ancak olayın bir de işgören cephesi vardır. Personel devir oranının

⁵⁸ HAMMER ve CHAMPY, a.g.e., ss. 201-202.

⁵⁹ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. 1994). s. 33.

yüksek olmasının örgütsel değişimle ilgisi, işgörenlerin yeni sisteme, yapıya veya teknolojiye ayak uyduramamasından kaynaklanan işten ayrılmalar veya işten atılmalar şeklinde ortaya çıkabilir.

Değişimle sağlanan yeni sistemede işgören, uyum sağlayamamış, işine motive olamamış, yükselme olanakları kısıtlanmış, yaratıcı nitelikleri geri planda kalmış, dolayısıyla yapmakta olduğu işten doyum sağlayamamış olabilecektir. Bu durumda işgören ya yeni bir iş bularak ayrılma yolunu seçecektir ya da yeni bir iş bulmanın kendisi için zor olduğunu düşünen işgören işini sevmesede geçimini sürdürmek için işine devam edecektir. İşgörenin sevmeyişi, motive olamadığı bir işte başarılı olması oldukça zordur. Yaptığı işin kendisine itici gelmesi, işgörenin devamsızlık yapmasına neden olabilecektir. Dolayısıyla bu durum büyük bir olasılıkla performansına da yansiyacaktır. En nihayetinde işgören işinden olabilecektir.

Görüldüğü üzere personel devir oranı işletmeler tarafından hesaplanmasına ve genellikle işletmeler tarafından kullanılmasına ramen, olayın ekonomik boyutu sadece işletmeleri değil, işgörenleri de etkisi altına almaktadır. İşletme, eğitilmiş personellerini kaybederek personel sıkıntısı çekebilmekte, personel devir hızının yüksek olduğu söz konusu işe, örgüt içinden geçişlerde isteksizlikle karşılaşabilmekte ve örgüt içinde huzursuzluklar gibi daha birçok sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlarda, dolaylı veya direk olarak işletmenin performansını etkilemekte ve ekonomik kayıplara neden olabilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, örgütsel değişimin de neden olabileceği personel devir oranının yüksek olması sonucu, işgören de işinden olabilmektedir.

3.3.3. Ücretler

Ücret, geniş anlamda ele alındığında düşünsel ya da fiziksel işgücünün, yerine getirdiği iş karşılığında aldığı değerdir. Emek, kapital ve doğa üretim elementlerini oluşturur. Ücret, bu üretim elementlerinden emeğe düşen paydır.

Mal ve hizmet üretimine doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm fiziksel ya da düşünsel çaba, karşılık olarak ücrete hak kazanır. Ayrıca, herhangi bir

işgörenin elde ettiği ücret, o işgörenin ortaya koyduğu üretken çabanın değerinin bir oranıdır.

Çeşitli işletmelerde işgücüne ödenecek olan ücretler, çeşitli ücret düzenlerine göre hesaplanır. Ücret düzenleri genelde üçe ayrılarak incelenebilir. Bunlar:

- A. Zaman Temeline Dayanan Ücret Düzeni
- B. Parça Başı Ücret Düzeni (Akord Ücret)
- C. Primli Ücret Düzeni

Bu düzenler, işletme türlerine göre işletmece yapılan işin niteliğine göre seçilebilmektedir.⁶⁰

Örgütsel değişimin ücret düzenlerine etkisi, yapılan değişikliğin türüne göre tamamen başka bir ücret düzenine geçilmesi şeklinde olabileceği gibi aynı ücret düzeninde kalınmasına rağmen ücretlerde meydana gelebilecek değişiklikler (artışlar veya azalışlar) şeklinde de olabilir. İşgörenler ve/veya sendikalar elbetteki ücretlerde artış yönündeki değişikliklere sıcak bakacaklardır. Ancak, ücretlerde düşüşler de olabilir. Örneğin, parça başı ücret düzeninin uygulandığı bir işletmede, otomasyon teknolojisine geçilmesi ile işgörenlerin üretebilecekleri parça sayısı artacaktır. Bu durumda ücret düzeni değiştirilmeyip, eski ücret düzeni devam ettirilirse işgörenlerin alacakları ücretlerde artış olacaktır. Ancak, ücret düzeni değiştirilip; parça başından, zaman temeline dayanan ücret düzenine geçilirse işgörenler söz konusu ücret artışına sahip olamayacaklardır.

Değişim sonucu meydana gelen yeni yapıda pahalı ve karmaşık makinelerin çalıştırılmasından doğan sorumluluğa dayanarak sendikalar, bu yeni işler için daha yüksek ücret talep etmektedirler.⁶¹

İşgörenlerin çağdaş uygarlığın gerektirdiği biçimde yaşamasını engelleyen bir ücret ödemesi pek çok sorunlar doğurur. En başta işçi gereğince beslenemez, işine motive olamaz, mutlu olamaz. Bu ise, işgörenler arasında huzursuzluk yaratır. Bu huzursuzluk, daha başka biçimlerde tepki oluşturarak işletmeden işletmeye sıçrayabilir.

⁶⁰ Rıdvan KARALAR, *Genel İşletme Ekonomisi*, (Ankara: Engin Yayınları, 1993). ss. 369-373.

⁶¹ TUNA ve EKİN, a.g.e., s. 147.

Geniş işgören kitlelerinin toplu tepkileri çok daha büyük bunalımlara yol açabilir. Bunun yanında, işgörenler sadece çağdaş uygarlığın gerektirdiği ücreti alamamaktan değil mevcut ücretlerinde meydana gelecek ufak değişikliklerden de rahatsızlık duyacaklardır. Özellikle bu değişikliğin nedeni örgütsel değişim olursa.

ABD’de yapılan araştırmalara göre ücret farklılıkları, kısıtlaması veya baskısı temel ekonomik problem olmasına rağmen, ücret sosyal değişiklik yaratma konusunda etkili bir faktördür. Araştırmada yeni işe başlayan bir öğretmenin hizmetliden daha düşük maaş alması veya bir kamyon şoförünün liman yöneticisinden daha yüksek maaş alması örnek olarak gösterilmektedir.⁶² Bu durum ülkemizde daha etkili bir biçimde kendini göstermektedir. Özellikle kamu kuruluşlarında beyaz yakalılarının ve mavi yakalılarının ücretlerindeki değişiklikler farklı olmaktadır. Buda ekonomik, sosyal ve psikolojik yönden çalışanları olumsuz yönde etkilemekte ve hatta mavi ve beyaz yakalılar arasında açıkça ortaya konulmasa da huzursuzluklara neden olabilmektedir.

Her ne kadar örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde meydana getirebileceği etkiler üç boyutta (sosyal, psikolojik ve ekonomik boyutlarda) incelenmeye çalışıldıysa da bu faktörlerin birbirleriyle hem dolaylı hem de direk ilişkili oldukları görülmektedir. Bunun dışında, verilen örnekler ve açıklamalar, örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde sürekli olumsuz etkiler yaratacağı düşüncesini doğurmamalıdır. Bundan sonraki kısımda, örgütsel değişimin işletmelerde ne gibi olumlu sonuçlar yarattığı incelenmeye çalışılacaktır.

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİ

Bir önceki bölümde yapılan açıklamalardan örgütsel değişimin, örgüt üyeleri üzerinde meydana getirebileceği etkileri göz önünde bulundurarak, örgütsel değişim olgusunun, yararından çok zararı olduğu kanısına varmak, yanlış bir tutum olacaktır. Yapılması gereken; örgütsel değişimin çalışmalarında, değişimin işgörenler üzerinde meydana getirebileceği etkileri göz önünde bulundurarak, değişimin örgütlere sağlayacağı faydalardan maksimum şekilde yararlanmaktır.

⁶² COSTLEY ve TODD, a.g.e., s. 368.

Bu bölümde örgütsel değişimin gerek çalışanlar (örgüt üyeleri) üzerindeki, gerekse örgütün (veya işletmenin) rekabet edebilmesi, uğraş alanında üstün olabilmesi veya üstünlüğünü koruyabilmesi ve hatta hayatta kalabilmesi için ne kadar önemli olduğu gösterilmeye çalışılacaktır.

Ana konunuyu, örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde meydana getirebileceği etkilerin incelenmesi oluşturduğu için, tekrardan kaçınmak ve asıl inceleme konusundan uzaklaşmamak amacıyla bu bölümde verilecek bilgiler üzerinde ayrıntıya inilmeden kısaca durulacaktır.

4.1. Örgütsel Değişimin Verimlilik Üzerine Etkileri

Planlı örgütsel değişimin esası; eski, noksan, ve/veya yetersiz olan örgütsel enstrümanların (teknoloji, alet, makine, iş düzeni, yetki ve görevler, organizasyonel yapı vb.) yerine, örgütün amaçlarına daha kolay, daha çabuk ve/veya daha rasyonel bir biçimde ulaşmasını sağlayacak değişikliklerin getirilmesi olduğuna göre, değişim sonrası oluşturulan yeni yapıdan beklenen örgütün etkinliğinde ve verimliliğinde artış olmaktadır.

Temelde örgütsel değişim çalışmalarının başlangıcındaki, amaç belirleme aşamasında, hangi amaçla yola çıkılırsa çıkılsın, sonuçta mutlaka değişim sonrası yaratılacak yenilikler örgütün verimliliğini etkileyecektir. Genelde de örgütsel değişim çalışmasında verimlilik artışı hedeflerin başında gelmektedir. Gerçekten de değişimin gerisinde kalmak, örgüt için bulunduğu sektördeki konumunu, belkide liderliği hatta hayatını sürdürübilme kabiliyetini yitirme anlamına gelebilecektir.

İşletmelerin, verimlilik artışı sağlamak için izleyecekleri stratejilerini veya verimliliklerini etkileyebilecek olayları inceleyecek olursak, örgütte kısa veya uzun vadede, kısmi veya köklü bir değişime neden olabileceğini görebiliriz:

- İşletmelerin büyümesi, örgütsel ve yönetsel yapıyı, teknolojik seviyeyi, işgören sayısını ve iş yöntemlerini değiştirebilmektedir.
- İşletmeler arası kaynaşma ve birleşmeler, karteller, tröstler, holdingler, konsorsiyumlar yönetsel ve örgütsel değişim sorunlarının kaynakları olabileceklerdir.

- İşletmelerin faaliyet alanında ekonomik zorluklar, talep azalması, karlılık düşüşü, maliyetlerde anormal artışlar, organizasyonda yetki dağılımı ve yönetimde değişikliklere yol açmaktadır.

- Tepe yönetimindeki (Yönetim Kurulu, Genel Müdür veya Genel Md. Yardımcıları'ndaki) değişiklikler, yönetim felsefesi, biçimi organizasyonu ve denetim anlayışını değiştirebilmektedir.

- Yönetim bilimindeki değişimler, yeni teori ve görüşlerde gelişmeler, girişimci sermayedar, profesyonel yönetici kavramlarının birbirlerinden ayrılması yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminde değişmelere yolaçabilmektedir.

- Haberleşme, bilgi sağlama ve rapor vermede önemli eksiklik ve hataların olması değişimi gerekli kılabılır.

- Yönetici devri, işe devamsızlık, kapasite kullanımında eksiklikler önemli değişim nedenleri olabilir.

- Örgüt içinde araştırma, yenilik ve planlama eksiklikleri rekabette karşılaşılan güçlükler değişim için önemli sebepler olabilir.

- Bölümler arası anlaşmazlık ve çatışmaların artması, koordinasyon ve merkezi otoritenin güçlendirilmesini gerektiren değişim nedenleri olabilir.

- Denetim sisteminin yetersizliği, fiili durumun tespitinde bilgi eksiklikleri örgütün değişimini gerekli kılabilecek önemli sebeplerdendir.

- Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilememesi; planların, amaç ve hedeflerin değiştirilmesine hatta amaç ve hedef belirleme sisteminin ve/veya planlama prosedürünün değiştirilmesine sebep olabilir.

- Örgütün fonksiyonlarında ortaya çıkabilecek darboğaz ve aksamalar da değişimi gerekli kılabılır.⁶³

Özet olarak denilebilir ki, örgütsel değişime hangi gerekçe veya amaçla gidilirse gidilsin, değişim sonucu yaratılacak yeni sistem, yapı veya teknoloji örgütün verimliliğini etkileyecektir. Değişimin yaratacağı bu etkinin olumlu olması, değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi anlamındadır, denilebilir.

⁶³ Erol EREN, "Değişim Yönetimi", MESS 1985 Yılı Semineri, MESS Yayını: 99, (Mart 1986), ss.136-138.

4.2. Çalışanların Üzerindeki İş Yükünün Azalması

Makineleşme veya otomasyon teknolojisinin örgütlerin yapısına girmesi ile çalışanların iş yükü azalabilecektir. Bu daha çok teknolojik gelişmelerin örgütsel değişim ile örgütün yapısına taşınması şeklinde gerçekleşebilir. Yani, bu sayede çalışanların fiziksel veya zihinsel yorgunluklarının azalması söz konusu olabilecektir. Örneğin, işgörenlerin daha önce kas gücü ile yapmak zorunda oldukları çoğu işler günümüzde mekanik araçlar veya tamamen robot teknolojisi ile yerine getirilebilmektedir. Bunun dışında, bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin örgütsel değişim ile örgütlerin yapısına taşınması sonucu özellikle zihinsel faaliyetlerin daha kolay bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmıştır. Öyle ki, yönetsel kararalma konusundan, muhasebe sistemlerine kadar, yeni ürün geliştirme ve tasarımlardan, network ağları ve internet'e kadar birçok konuda yapılmış bilgisayar sistemleri veya programları söz konusudur.

Elbette ki, örgütsel değişimin çalışanlar üzerindeki iş yükünü azaltmasından bahsederken, tamamen sorunsuz bir organizasyon kastedilmemektedir. Yukarıda sözü edilen, örgütsel değişimin sağladığı, çalışma koşullarındaki fiziksel ve zihinsel kolaylıkların yanısıra, modern sistemlere (örneğin, bilgisayarlar ve/veya robot teknolojisine) özgü bir takım sorunlar da söz konusu olabilecektir. Ancak bu sorunlar eski sistemle karşılaştırılamayacak derecede daha kolay çözümlenebilecektir.

Modern endüstri yaşamının genel ve dramatik gerçeği olarak otomasyon işsizlikle özdeşleşmiştir. Bu görüşe karşı olarak uzun dönemde teknolojik gelişmenin sağlayacağı değişimin yeni işlerin ortaya çıkmasını sağlayacağını savunanlar da bulunmaktadır.⁶⁴ Değişim sonucu işlerine devam edenler ve değişimin yarattığı yeni işlerde çalışanlar için daha az fiziksel yorgunluk, buna karşın daha çok düşünsel yorgunlukla karşılaşılabilir.

⁶⁴ TUNA ve EKİN, a.g.e., s. 93.

4.3. İş Kazalarının, İş Ve İşyeri Koşullarından Kaynaklanan Hastalıkların Azalması

İş kazalarının, iş ve işyeri koşullarından kaynaklanan hastalıkların meydana gelmesiyle, işgörenlerin zeka düzeyleri arasında önemli bir ilişki olduğu bilinen bir gerçektir. Çünkü, bireylerin işlerine uyum sağlayabilmeleri, süratli karar vermeleri, ortaya çıkan durumu hemen değerleyebilmeleri ile kaza yapma ve/veya zarar görme olasılıkları arasında ilişki vardır.⁶⁵ Ancak, işgören ne kadar zeki olursa olsun, örgütte meydana gelen bir değişiklik hakkında bilgilendirmemek, değişimi bilimsel olarak değil keyfi olarak uygulamak iş kazaları ve değişikliğin getireceği daha bir çok olumsuz duruma neden olabilir.

Bilimsel olarak yapılmış örgütsel değişimin örgüte sağlayacağı faydalar insandan kaynaklanan hataların sifira indirilmesi, kararların gelişmiş makineler tarafından minimum zamanda alınması, kontrollerin yeterince hızlı yapılması şeklinde sadece ekonomik çerçevede düşünülmemelidir. İnsan bünyesinin dayanamayacağı sıcaklıklar, gürültüler, kirli, zehirli veya kanserojen maddelerle temas koşullarında çalışma, değişimin sağladığı yeni yapıda insanı daha güvenli bir çalışma ortamına kavuşturmuş olabilir. Sonuç olarak, iş daha temiz ve daha az tehlikeli bir hale geldiği gibi, iş yerinin iç yapısı da daha cazip bir görüntüye kavuşabilmektedir.⁶⁶

Bu durum, söz konusu işleri, hayatlarını tehlikeye atarak yapan vasıfsız işgörenler için işten atılma anlamına gelebilmektedir. Ancak, geride kalan ve örgüt için daha büyük bir yüzdeyi oluşturan diğer işgörenler, daha sağlıklı iş yeri koşullarına kavuşmuş olacaklardır.

Ayrıca, makinelerin kazalara sebep olma olasılığı, insanların kazalara sebep olma olasılığından çok daha düşüktür. Bu nedenle iş kazalarından kaynaklanabilecek hayati tehlikeler veya sakatlıklar örgütsel değişim sayesinde minimuma indirilmiş olabilecektir.

Örgütsel değişimin hem örgüte hem de örgüt üyelerine sağlayabileceği bu olumlu sonuç, çalışanların sağlıkları açısından daha güvenli bir ortamda bulunmalarını; hastalık

⁶⁵ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Kişisel Değerlendirmede Psikoteknik*, (İstanbul Üniversitesi Yayınları, İşletme Fak., Yay., No: 243, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., No: 136, 1990). s. 277.

⁶⁶ TUNA ve EKİN, a.g.e., s. 145.

ve kazalardan korunmalarını sağlamış olurken, bunun yanında örgütün de gereksiz işgücü kayıplarından kurtulmasına, insan faktörlü kazalar ve bunun sonucunda meydana gelebilecek maddi-manevi (örneğin, kaynakların ziyan olması veya meydana gelen kazaların örgütün diğer üyelerinin morallerini bozması gibi) hem kısa hem de uzun vadede örgüt için kayıplar oluşturabilecek unsurlardan kurtulmasını sağlayabilecektir.

4.4. Nitelikli Eleman İstihdamının Artması Ve Buna Bağlı Olarak Ücretlerin Yükselmesi

Örgütlerin örgütsel değişim sayesinde uygulamaya koydukları yeni yapı veya sistem ile örgüte öğrenilmesi gereken bazı yenilikleri transfer ettiği bilinen bir gerçektir. Bunu, örgütsel değişim sonrası genelde yapılan eğitim programları ve seminer de göstermektedir. Bu eğitim programları ve seminerlerinin amacı örgüt üyelerini, değişim ile örgütte meydana gelen seviye artışına adapte etmektir. Bu uyumu gerçekleştiremeyecek olanların ise işten çıkarılması kaçınılmaz sonudur.

Doğal olarak örgütler, bütün üyelerini bu adaptasyon sürecinden geçiremezler. Bu nedenle, örgüte yeni girecek çalışanlardan, belirli bir seviyede vasıflara sahip olması beklenecektir. Eski yapı veya sistemin gereklerine cevap verebilen kişiler ise değişimle sağlanmış bu yeni koşullarda kendilerine bir yer bulamayacaklardır.

Değişimle sağlanan yeni yapının gereklerine uygun nitelikte elemanlar örgüt içinde bu niteliklere sahip olmayan kişilerden daha kolay yer edinebilecekler ve daha üst seviyedeki değişikliklere daha kolay adapte olabileceklerdir.

Özellikle değişimin teknoloji üzerinde yarattığı otomasyon, vasıfsız veya az vasıfa sahip kişileri örgüt için gereksiz kılmıştır. Öyle ki, kas gücüyle yapılan işler minimuma inmiş hatta yoğun teknolojinin kullanıldığı örgütlerde işlerin hemen hemen tamamını makineler yapar olmuştur. Bu durumda insanın fonksiyonu o makinenin kullanılması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Örgütün, değişimin gerektirdiği niteliklere sahip elemanlara yoğun ihtiyaç duyması, bu niteliklere sahip elemanlara daha yüksek ücretlerin ödenmesi, vasıfsız elemanlara giderek daha da az ihtiyaç duyulması biri diğerine sebep olan faktörlerdir.

Sonuç olarak denilebilir ki, örgütsel değişim örgüte transfer ettiği yeni bilgi sayesinde, belirli niteliklere sahip elemanlara ihtiyaç duyulmasına sebep olmakta. Nitelikli çalışanların artmasıyla, bu niteliklere sahip olmayanların örgüt için gereksiz konuma düşmesi ve ücretlerinde nitelikler doğrultusunda yükselmesine sebep olabilmektedir.

4.5. Çalışanların Yenilikleri Sürekli Öğrenmelerinin Gerekliliği Ve Kendilerini Geliştirme İmkani

Örgütler, nasıl iş sahalarındaki liderliklerini veya konumlarını korumak hatta rakipleriyle mücadele edip hayatta kalabilmek için değişime ayak uydurmak, yani örgütsel değişimi gerçekleştirmek zorunda iseler, örgüt üyeleri de bu değişen ortamda değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Aksi takdirde, örgüt üyeleri faydalı olma pozisyonundan çıkıp, örgüte yük olabileceklerdir. Bu durumda da, örgütün faaliyetini engelleyen yükten kurtulmak istemesi normal karşılanmalıdır. Ancak örgüt üyeleri, değişiklikleri benimseme konusunda istekli hatta bunu bir ihtiyaç olarak algılamış, iş doyumuna ulaşmada gerekli olarak görmüş olabilirler.

Örgütler, üyelerine yüksek ücret, itibar, terfi ve yükselme olanakları sağlayarak, kişisel değer veya paye kazanma isteklerini yerine getirebilirler. Bir kimsenin doyumları amaçların gerçekleşmesinden çok kişisel ilerlemeye bağlıysa, örgüt amaçlarındaki değişiklik doyumlarda bir azalmaya tek başına yol açmayacaktır. Her doyurulan istek ve arzu yenilerinin doğması ile tazelenir. Örgüt kişisel arzu ve istekleri de gerçekleştirmek zorundadır.⁶⁷ Örgütsel değişim ile örgüt bünyesine transfer edilen yeni bilgilere ulaşmak, yeniliklerin gerektirdiği niteliklere sahip olma arzusu, örgüt üyeleri için, bir ihtiyaç, bir doyum malzemesi de olabilir.

⁶⁷ Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1979). s. 41.

Bilindiği üzere, Douglas McGregor'un Y teorisi ile ileri sürdüğü fikirlerden biri; "gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, örgüt üyeleri öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedirler..." şeklindedir.⁶⁸ Buradan hareketle; örgütsel değişimin, örgüt üyelerinin yeniliklere ulaşma, niteliklerini değişen ortama adapte etme, bilgi edinme ve kendilerini sürekli geliştirme ihtiyaçlarını karşılamalarında etkili olduğu söylenbilir.

⁶⁸ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1993). s. 146.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜLOMSAŞ, TOPRAK SENİTERİ VE İZOLASYON SANAYİ VE TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. ESKİŞEHİR ŞEKER FABRİKASI İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ SOSYAL PSİKOLOJİK VE EKONOMİK ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. İŞLETMELERİN TANITIMI

TÜLOMSAŞ, Toprak Seniteri ve İzolasyon Sanayi A.Ş. ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Eskişehir Şeker Fabrikası olmak üzere, üç farklı işletmede hazırlanan tek tip anketle örgütsel değişimin çalışanlar üzerindeki sosyal psikolojik ve ekonomik etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Aşağıda TÜLOMSAŞ, Toprak Seniteri ve İzolasyon Sanayi A.Ş. ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Eskişehir Şeker Fabrikası işletmeleri hakkında kısa bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

1.1. Türkiye Lokomotif Ve Motor Sanayi A. Ş. (TÜLOMSAŞ)

1894 yılında Anadolu Bağdat demir yolları lokomotif, vagon; tamir, bakım, imalat amacıyla kurulmuştur. Eskişehir’de sanayinin gelişimine öncülük etmiş, bir çok işletmenin kuruluşunda ve personelinin yetiştirilmesinde okul rolü oynamış köklü bir işletmedir.

Uzun seneler Eskişehir Lokomotif ve Vagon Sanayi adı altında varlık göstermiş ve bugün TÜLOMSAŞ adıyla çalışmalarına devam eden bir kamu teşebbüsüdür. 600

dönüm arazi üzerine kurulmuş olan işletme 7 ayrı fabrikadan oluşmaktadır. Bu fabrikalar sıralanacak olursa;

- Elektrik Makinaları Fabrikası Müdürlüğü
- Motor Fabrikası Müdürlüğü
- Lokomotif Fabrikası Müdürlüğü
- Vagon ve Yol Gereçleri Fabrikası Müdürlüğü
- Döküm Fabrikası Müdürlüğü
- Dişli Takım Kalıp Fabrika Müdürlüğü
- Bakım ve Yardımcı Üretim Müdürlüğü

İşletmede 9 adet daire başkanlığı bulunmaktadır. Bunlar da şu şekilde sıralanabilir:

- Personel Daire Başkanlığı
- Mali İşler Daire Başkanlığı
- Satınalma İkmal Daire Başkanlığı
- Kalite Kontrol Daire Başkanlığı
- Araştırma Plan Koordinasyon Daire Başkanlığı
- Üretim Plan Kontrol Daire Başkanlığı
- Sağlık ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı
- Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı
- Pazarlama Daire Başkanlığı

1664 adet daimi işgöreni ve 369 adet geçici işgöreni bulunmaktadır. Ayrıca 496 adet de teknik ve idari yardım hizmetleri veren memur personel bulunmaktadır.

Çalışmamızla ilgili olarak işletmenin Personel Daire Başkanlığı ile irtibat kurulmuş ve gerekli izin alınmıştır. İşletmenin Sendika Temsilciliğinin çalışmamızda işgörenlerle karşılıklı konuşma ortamının yaratılmasına yardımcı olabileceği belirtilmiştir.

1.2. Toprak Seniteri Ve İzolasyon Sanayi A.Ş.

1 Haziran 1982 yılında Toprak Seniteri ve İzolasyon Sanayi A.Ş. olarak Bilecik-Bozüyük ilçesinde, seramik üretim teknolojisiyle Türkiye'nin ilk yer ve duvar karosu üretim işletmesi olarak faaliyete geçmiştir. 41.000 m² kapalı, toplam 344.000 m² alana sahiptir.

1993 yılında modernizasyon ve yeni yatırım gerçekleştirilmiştir. Buna göre; işletme 55.000 m² kapalı alana sahip duruma getirilmiştir. Toprak Holding'e bağlı bir işletmedir ve 774 adet işçöreni bulunmaktadır.

İşletmenin genel müdürlüğüne bağlı, üç müdürlük bulunmaktadır. Bunlar;

- Duvar Karosu Müdürlüğü,
- Yer Karosu Müdürlüğü ve
- Yardımcı Tesisler Müdürlüğü'dür.

İşletmenin dört tane fonksiyonel birimi bulunmaktadır. Bunlar;

- Teknik İşler Müdürlüğü,
- Üretim Hizmetleri Müdürlüğü,
- Muhasebe Müdürlüğü ve
- Endüstriyel ilişkiler ve Personel Müdürlüğü'dür.

Fonksiyonel birimlerin altında şeflik düzeyinde örgütlenme bulunmaktadır.

Çalışmamız için işletmenin Endüstriyel İlişkiler ve Personel Müdürlüğü Bölümü'nden yüz yüze görüşme olmadan, anketlerin personel bölümünce dağıtılması ve personel bölümünce toplanması ön şartıyla gerekli izin verilmiştir.

1.3. Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Eskişehir Şeker Fabrikası

1933 yılının 1 Şubat'ında temeli atılan işletme, aynı yılın 5 Aralık günü faaliyete geçmiştir. 3657 dönüm arazi üzerine kurulmuştur. 1938 yılında alkol işletmesi ve 1940

yılında küp Şeker işletmesi devreye girmiŐtir. İŞletmenin Şeker pancarı işleme kapasitesi, nominal olarak 6600 ton, gerŐekleŐtirilen 7400 ton'dur.

İŞletme Merkezi Ankara'da bulunan Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ő.'ne bağlı Eskişehir Şeker Fabrikası Müdürlüğü olarak faaliyet göstermektedir. İŞletmede Fabrika Müdürlüğü'ne bağlı, dört müdürlük ve bir uzman birim bulunmaktadır. Bunlar:

- İŞletme Müdürlüğü
- Ziraat Müdürlüğü
- Muhasebe Müdürlüğü
- Personel Müdürlüğü
- Sivil Savunma Uzmanlığı Őeklinindedir.

İŞletmede sözleŐmeli 245, 657 Sayılı Yasaya tabi 8, daimi iŐŐi 383 muvakkat 113 olmak üzere toplam 749 iŐė reni bulunmaktadır. Bunların haricinde 85 güvenlik görevlisi bulunmaktadır. Kampanya olarak adlandırılan Şeker pancarı alım ve işleme mevsiminde, iŐė ren sayısı 2000 kişi civarında olmaktadır.

İŞletmede sürekli sistemlerin yenilenmesi ve mekanik modernizasyon uygulamaları söz konusu olmaktadır. Bunlardan son yıllarda yapılan kapsamlı değişikliklere örnek vermek gerekirse; dünyada 3 adet bulunan, konsantre Őlempe arıtım tesisi 1991 yılında kurulmuştur. (Őlempe, pancar melasından alkol üretimi prosesinin atık maddesidir.) 1986'dan beri sadece güvenlik personelince kullanılan telsizle iletişim, 1993 yılında teknik işler ve bazı muavinlikler (elektrik ve makina) düzeyinde yaygınlaŐtırılmıŐtır. 1994 yılında işletmenin idari kesiminde, 1996-97 kampanya döneminde ise işletme düzeyinde bilgisayar sistemine geŐilmiŐtir.

Yapılan yazılı m raacatımız ve İŞletme Müdürü ile görüşme sonucu, iŐė renlerle yüz yüze görüşme yöntemiyle anket ŐalıŐmasının yapılabileceğine dair gerekli izin alınmıştır.

2. UYGULAMA İLE İLGİLİ BİLGİLER

Çalışmamızın bu kısımda uygulama bölümüyle ilgili; amaç, yöntem, örneklemin yeterliliği ile ilgili bilgiler ve uygulama bulgularının analizi konularına değinilecektir.

2.1 Uygulamanın Amacı

Bu çalışmada teorik kısmında örgütsel değişimin; kavramı, modelleri, yönetimle ilişkisi, direnç ve direnci yenmenin yolları ve asıl inceleme konusunu oluşturan çalışanlar üzerinde meydana getirebileceği muhtemel etkiler ve değişimin gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Örgütlerin en değerli kaynağının insan olduğunu söyleyebiliriz. Otomasyonun en yoğun yaşandığı, en son teknolojik gelişmelerin uygulandığı işletmelerde dahi, insan unsuru örgüt içerisinde mutlaka rol alacaktır. İşletmelerin yapacakları örgütsel değişim çalışmalarında, en değerli varlıklarını gözardı etmeleri; işgörenlerin değişimden olumsuz yönde etkilenmelerine yolaçabilecektir.

İşte çalışmamızın amacı örgütsel değişimin, örgütlerin en değerli varlıkları olarak nitelendirilebilecek işgörenlerin üzerinde meydana getirebileceği muhtemel etkileri ortaya koyabilmektir. Bunun için bir anket formu hazırlanmış ve yukarıda hakkına kısa bilgiler sunulan üç işletmede uygulanmıştır. Uygulamada kullanılan anket formu örneği EK 1’de verilmiştir.

2.2. Uygulamanın Yöntemi

Değişiklik kavramının çok geniş boyutları kapsamı ve üç farklı işletmede, çok farklı uzmanlıkların olabileceği düşüncesiyle, işgörenleri sınırlamamak için açık uçlu anket soruları düzünlenmiştir. Her anket sorusuna “Bunlardan Başka.....” seçeneği eklenmiş ve işgörenlerin verecekleri cevapları sınırlamanın veya yönlendirilmenin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Anket çalışmalarında yüz yüze görüşme yönteminin en bilimsel veri toplama yöntemi olduğu gerçeğinden hareketle, her üç işletmede de yüz yüze görüşme yöntemi talep edilmiş ancak sadece Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Eskişehir Şeker Fabrikası'nda bu talebimize olumlu yanıt alınabilmiştir. Bu işletmede aynı olumlu yaklaşım, anketin uygulanacağı işgören sayısının sınırlanmaması şeklinde de sergilenmiştir. Bunun nedeni düşünülecek olursa, işletmede kampanya olarak adlandırılan pancar alım ve işleme mevsimi olmaması nedeniyle bu izin kolaylıkla verilmiş olabilir. İşletmenin atölyeler, alkol ve küp şeker üretim tesislerinde toplam 33 işgören ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Ancak, TÜLOMSAŞ ve Toprak Seniteri ve İzolasyon Sanayi A.Ş. işletmelerinde yüz yüze görüşme izni verilmemiştir. TÜLOMSAŞ'ta öğle yemeği zamanında, yemekhanelerde anketlerin dağıtılacağı ve mesai bitiminde sendika temsilciliğine bırakılarak toplanabileceği belirtilmiştir. Dağıtılacak anket formu sayısında ise, 30'un üzerinde değerlendirmeye girebilecek nitelikte anket toplanana kadar, anket formu dağıtılmasına izin verilmiştir. Dağıtılan 80 adet anket formundan, 39 adet geri getirilmiş ancak bunlardan 38 adet değerlendirmeye alınabilecek şekilde tam doldurulmuştur. 1 adet ankette ise, soruların tamamına yakını boş bırakılmıştır.

Toprak Seniteri ve İzolasyon Sanayi A.Ş.'de ise izin verilen 35 adet anket formu personel bölümüne bırakılmış ve 34 adet değerlendirmeye alınabilecek nitelikte anket personel bölümünden geri alınmıştır. 1 adet ankette ise soruların tamamına yakını boş bırakılmıştır.

2.3. Örneklem Kapsamı Ve Yeterliliği

Örneklemimizi üç ayrı işletme oluşturmaktadır. Yaptığımız uygulama ile ilgili daha önceden hazırlanmış istatistikî veriler bulunmamaktadır. Bir başka anlatımla, veriler birinci elden toplanacaktır. Bu nedenle verilerin bilimsel değer taşıması açısından *örneklem birimlerinin* en az 30 veya daha büyük olmasına özen gösterilmiştir.

TÜLOMSAŞ personelinin % 1,87'si, Toprak Karo Fab. personelinin % 4,26'sı, Eskişehir Şeker Fab. personelinin % 4,54'ü uygulama örneğimizin birimleridir. Ana

kütlemiz 3556 işgörenden oluşmaktadır. Ana kütle için 105 kişilik örneklem seçilmiştir. Bu da % 2,95'e karşılık gelmektedir.

TABLO 7. Örneklemin Dağılımı

	Personel sayısı	Değerlenen Anket sayısı	Örneklem birim oranı	Örneklem içindeki oranı
TÜLOMSAŞ	2033	38	% 1,87	% 36,19
Toprak Karo Fab.	774	33	% 4,26	% 31,43
Esk. Şeker Fab.	749	34	% 4,54	% 32,38
Toplam	3556	105	% 2,95	% 100

105 kişilik örneğimizin; % 36,19'unu TÜLOMSAŞ birimi, % 31,43'ünü Toprak Karo Fab. birimi, % 32,38'ini Eskişehir Şeker Fab. birimi oluşturmaktadır.

2.4. Uygulama Bulgularının Analizi

Soru 1: Yaşınız

TABLO 8. İşgörenlerin Yaşlarının Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ		Toprak Karo Fab.		Esk. Şeker Fab.		Toplam	
a. 19 ve altı	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0
b. 20-25	1	% 2,63	3	% 9,09	0	% 0	4	% 3,80
c. 26-30	3	% 7,89	6	% 18,18	4	% 11,76	13	% 12,38
d. 31-35	9	% 23,68	11	% 33,33	4	% 11,76	24	% 22,85
e. 36-40	9	% 23,68	12	% 36,36	9	% 26,47	30	% 28,57
f. 41- üstü	16	% 42,1	1	% 3,03	17	% 50	34	% 32,38
Toplam	38	% 100	33	% 100	34	% 100	105	% 100

Örnekleme oluşturan işletmelerden, kamu kuruluşları olan TÜLOMSAŞ'ta %42,1 ve Esk. Şeker Fabrikası'nda % 50 oranlarıyla, yaş itibarıyla "41-üstü" "F" seçeneğinde yığılma olduğu gözlenmektedir. Buna karşın özel kuruluş olan Toprak Karo Fabrika'sında aynı seçenekte % 3,03 oranı ile böyle bir yığılmanın söz konusu olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle denilebilir ki, örnekleme oluşturan iki kamu kuruluşundaki yaş ortalaması, örneklemin bir diğer parçası olan özel sektör işletmesine göre daha yüksektir.

Soru 2: Cinsiyetiniz

TABLO 9. İşgörenlerin Cinsiyetlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ		Toprak Karo Fab.		Esk. Şeker Fab.		Toplam	
a. Kadın	1	% 2,63	3	% 9,09	0	% 0	4	% 3,8
b. Erkek	37	% 97,3	30	% 90,9	34	% 100	101	% 96,19
Toplam	38	% 100	33	% 100	34	% 100	105	% 100

Araştırmanın yürütüldüğü kamu kuruluşlarından TÜLOMSAŞ'ta 17 adet bayan işgören bulunmaktadır. Bunlardan iki işgörenle görüşme imkanı sağlanmış ancak bir anket geri gelmiştir. Diğer kamu kuruluşu olan Esk. Şeker Fabrikası'nda ise, araştırmanın işletmenin "kampanya" olarak tabir edilen yoğun çalışma dönemine raslamaması nedeniyle hiç bayan işgörenle karşılaşılma ve dolayısıyla bu işletmede bayan işgörenlerin uygulamamıza katılması mümkün olmamıştır. Toprak Karo Fabrika'sında ise araştırmamızla ilgilenen, işletmenin Endüstriyel İlişkiler ve Personel Müdürlüğü personelinin gayretine ramen ancak üç bayan çalışan uygulamaya dahil edilebilmiştir. Bu durumda genel toplamın (örneklemin) ancak % 3, 8'i bayan işgörenlerden oluşmaktadır.

Soru 3:Eğitim Düzeyiniz

TABLO 10. İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. İlk okul	7 % 18,4	5 % 15,15	6 % 17,64	18 % 17,14
b. Orta okul	7 % 18,4	6 % 18,18	3 % 8,82	16 % 15,23
c. Lise	22 % 57,8	15 % 45,45	23 % 67,64	60 % 57,14
d. Yüksek okul	2 % 5,26	7 % 21,21	2 % 5,88	11 % 10,47
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Üç işletmede de lise düzeyindeki eğitim seviyesi, en yüksek yüzdelerle sahiptir. Yüksek okul mezunu çalışan oranları kamu kuruluşlarında (TÜLOMSAŞ'ta %5,26 ve Esk. Şeker Fab.'da % 5,88 oranlarıyla) birbirine yakındır. Toprak Karo Fabrika'sında ise yüksek eğitim oranı, lise eğitimi oranının gerisinde kalsada, % 21,21 ile kamu kuruluşlarından daha büyük bir orana sahiptir.

Lise eğitimi genel toplamda da % 57,14 oranıyla yüksek bir paya sahiptir. Bunun sebebi, örnekleme oluşturan her üç işletmede de meslek lisesi eğitimi almış işgörenlerin istihdamda tercih edilmiş olmasıdır.

Soru 4: İşletmedeki Toplam İş Tecrübeniz

TABLO 11. İşgörenlerin İşletmedeki Toplam İş Tecrübelerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. 5-10 yıl	4 % 10,5	14 % 42,42	5 % 14,70	23 % 21,90
b. 11-15 yıl	11 % 28,9	16 % 48,48	12 % 35,29	39 % 37,14
c. 16-20 yıl	9 % 23,68	3 % 9,09	4 % 11,76	16 % 15,23
d. 21 yıl üstü	14 % 36,8	0 % 0	13 % 38,23	27 % 25,17
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

İşgörenlerin işletmede meydana gelebilecek değişikliklerin farkında olabilmeleri için; zeka, eğitim, tecrübe gibi bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özelliklerden sadece tecrübe faktörü kısmende olsa kontrol altında tutulabilir. Bu nedenle, örneklem seçilirken işletmede en az 5 senelik iş tecrübesine sahip olma koşulu aranmıştır. Görüldüğü üzere her iki kamu kuruluşunda da, özel sektör işletmesine oranla iş tecrübesi yüksek işgören sayısı daha fazladır.

Genel toplama bakıldığında, seçeneklerin işaretlenme oranları arasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Soru 5: Şimdi Çalıştığınız Bölümdeki Çalışma Süreniz

TABLO 12. İşgörenlerin Şimdi Çalıştığı Bölümdeki Çalışma Sürelerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ		Toprak Karo Fab.		Esk. Şeker Fab.		Toplam	
a. 0-2 yıl	2	% 5,26	2	% 6,06	2	% 5,88	6	% 5,71
b. 2-4 yıl	3	% 7,89	0	% 0	4	% 11,76	7	% 6,66
c. 4-8 yıl	4	% 10,52	8	% 24,24	5	% 14,70	17	% 16,19
d. 8-10 yıl	4	% 10,52	8	% 24,24	3	% 8,82	15	% 14,28
e. 10 yıl üstü	25	% 65,78	15	% 45,45	20	% 58,82	60	% 57,14
Toplam	38	% 100	33	% 100	34	% 100	105	% 100

İş görenlerin toplam iş tecrübelerinin yanında, halen çalışmakta oldukları bölümleri incelenecek olursa, örnekleme oluşturan her üç işletmede de aynı trendin izlendiği görülmektedir. Yani, en büyük yüzdeleri, “e. 10 yıl üstü” ” seceneğinin aldığı görülmektedir. Bu oransal fark, genel toplamda, % 57,14 ile kendini göstermektedir.

Soru 6: İşletmedeki Göreviniz

TABLO 13. İşgörenlerin İşletmedeki Görevlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ		Toprak Karo Fab.		Esk. Şeker Fab.		Toplam	
a. İşçi	30	% 78,9	15	% 45,45	24	% 70,58	69	% 65,71
b. Usta başı	7	% 18,4	8	% 24,24	10	% 29,41	25	% 23,80
c. Şef	1	% 2,63	4	% 12,12	0	% 0	5	% 4,76
d. Bunlardan başka	0	% 0	6	% 18,18	0	% 0	6	% 5,71
Toplam	38	% 100	33	% 100	34	% 100	105	% 100

Genel toplamda görüldüğü üzere, uygulamamıza katılanlar % 65,71 oranı ile daha çok düz işçi niteliğindeki işgörenlerdir. Düz işçilerin dışında, %23,80 oranı ile ustabaşı ve % 4,76 oranı ile şeflerde bulunmaktadır. Toprak Karo Fab.'da "Bunlardan başka" seçeneğini işaretleyen ve "teknisyen olduklarını" yazıyla belirten 6 kişi bulunmaktadır. Aynı şekilde usta olduklarını belirtenler ise, usta başı seçeneği içerisinde değerlendirilmişlerdir.

Soru 7: Medeni Durumunuz

TABLO 14. İşgörenlerin Medeni Durumlarının Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. Evli	38 % 100	26 % 78,78	33 % 97,05	97 % 92,38
b. Bekar	0 % 0	6 % 18,18	1 % 2,94	7 % 6,66
c. Boşanmış	0 % 0	0 % 0	0 % 0	0 % 0
d. Dul	0 % 0	1 % 3,03	0 % 0	1 % 0,95
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda görüldüğü üzere işgörenlerin % 97'si evlidir. En yüksek bekar oranı % 6 ile Toprak Karo Fab.'dadır.

Soru 8: Varsa Çocuk Sayısı

TABLO 15. İşgörenlerin Çocuk Sayılarının Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ		Toprak Karo Fab.		Esk. Şeker Fab.		Toplam	
a. 1 çocuk	6	% 16,66	7	% 29,16	7	% 23,33	20	% 22,24
b. 2 çocuk	21	% 58,33	15	% 62,5	13	% 43,33	49	% 54,44
c. 3 çocuk	8	% 22,22	2	% 8,33	10	% 33,33	20	% 22,22
d. 4 ve fazla	1	% 2,77	0	% 0	0	% 0	1	% 1,11
Toplam*	36	% 100	24	% 100	30	% 100	90	% 100

Örnekleme oluşturan her üç işletmede de, 2 çocuğu olan işgörenlerin oranı %55,44 ile diğer seçeneklere göre daha yüksektir. *Çocuk sahibi olmayanların oranları ise TÜLOMSAŞ'ta 2 kişi (% 5,26), Toprak Karo Fab. 'da ise 9 kişi (% 27,27), Eskişehir Şeker Fab. 'da ise 4 kişi (% 11,76) çocuksuzdur. Bu oranlarda en çok bekarın Toprak Karo Fab. 'da olmasının da etkisi vardır.*

(*) % 100'ü temsil eden örnek kişi sayıları, uygulamaya katılan kişi sayılarından farklıdır. (Örneğin, TÜLOMSAŞ'tan 38 kişi uygulamaya katılmıştır. Bunlardan 2 kişinin çocuğu bulunmamaktadır. Bu nedenle % 100'ü temsil eden kişi sayısı 36 dır.) Ek bilgi olarak, yukarıda çocuk sahibi olmayanların oransal değerleri de verilmiştir.

Soru 9: Çalışma Biçimi

TABLO 16. İşgörenlerin Çalışma Biçimlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. Vardiye	4 % 10,5	20 % 60,60	18 % 52,94	42 % 40
b. Norma mesai	34 % 89,47	13 % 39,39	16 % 47,05	63 % 60
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Çalışma biçiminin öğrenilmek istendiği bu soruda, TÜLOMSAŞ'da % 89,47 oranı ile normal mesai çalışanlarının daha çok olduğu, Eskişehir Şeker Fab.'da ise % 52,94 oranı ile vardiyeli çalışanların daha fazla oldukları görülmektedir. Ancak, her iki işletmede de, bu seçeneği şuanki çalışma biçimlerini düşünerek işaretledikleri, aslında işletmelerde mesaiye hiç kalmamış işgörenin bulunmadığı öğrenilmiştir. Toprak Karo Fab.'da ise % 60,60 ile vardiyeli çalışanların oranı daha yüksektir. Genel toplamda vardiyeli çalışanların oranı % 40 , normal mesaide çalışanların oranı % 60 şeklindedir. Ancak yukarıda yapılan açıklamanın ışığında genel toplamda % 60 oranı ile normal mesaide çalışanların içinde, daha önce vardiyede çalışan işgörenlerin de olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Soru 10: Ücret düzeniniz

- Parça başı ücret düzeni (Akord Ücret)
- Zaman temeline dayanan ücret düzeni (Aylık veya haftalık)
- Primli ücret düzeni

TABLO 17. İşgörenlerin Ücret Düzeninin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	0 % 0	0 % 0	0 % 0	0 % 0
b.	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100
c.	0 % 0	0 % 0	0 % 0	0 % 0
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Çizelgeden de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan üç işletmede de, Zaman temeline dayanan; aylık olarak ödenen ücret sistemi uygulanmaktadır.

ANKET SORULARI

Anket sorularında dikkat edilmesi gereken nokta; işgörelere “en çok kendilerini etkilleyen iki seçeneği işaretleyiniz” uyarısında bulunulmasıdır. Bu nedenle, işletmelerin bireysel değerlendirmelerinde, yukarıdan aşağıya doğru oransal ifadelerin toplamı % 100 çıkmayacaktır. Her tablonun en alt satırında, toplam olarak verilmiş ve % 100’e karşılık gelen değeri; bu oransal ifadelerin kaç kişiden alındığının göstergesidir.

İstatistik biliminde olayların sebeplerini ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymaya yarayan metodlardan Ki-Kare (χ^2) Testleri, bilimsel çalışmalarda genelde başvurulan istatistik tekniğidir. Ki-Kare’nin bir yöntemi olan ve olaylar arasındaki ilişkileri ortaya koyan tablolara kontenjans tabloları denir.¹ Anket sorularından bazılarının seçeneklerinde

¹ Necla ÇÖMLEKÇİ, İstatistik, (Eskişehir: İ.T.İ.A. Yayınları No:118, 1975). s. 252.

örgütsel değişimin etkileri ile işgörenlerin yaşları, tecrübeleri ve eğitim seviyeleri arasındaki ilişki kontenjans tabloları yardımıyla incelenmeye çalışılmıştır.

Soru 1: İşletmenizde yaptığınız iş ile ilgili hangi değişiklikler meydana geliyor?

- a. Vardiye değişiklikleri
- b. Ücret değişiklikleri
- c. Alet-makine değişiklikleri
- d. Çalışılan mekanda (farklı binalarda, kapalı alanda, açık alanda vs.) değişiklikler
- e. Yapılan işin yönteminde değişiklikler
- f. Birden fazla değişik işlerde çalıştırılma
- g. Bunlardan başka

TABLO 18. İşletmelerde Meydana Gelen Değişikliklerin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	6 % 15,78	15 % 45,45	18 % 52,94	39 % 37,14
b.	12 % 31,57	13 % 39,39	7 % 20,58	32 % 30,47
c.	5 % 13,15	13 % 39,39	5 % 14,70	23 % 21,90
d.	10 % 26,31	2 % 6,06	4 % 11,76	16 % 15,23
e.	14 % 36,84	13 % 39,39	5 % 14,70	32 % 30,47
f.	19 % 50	3 % 9,09	15 % 44,11	37 % 35,23
g.	2 % 5,26	0 % 0	0 % 0	2 % 1,90
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel değerlendirmede % 37,14 oranına sahip olan “a. Vardiye değişiklikleri” seçeneği işgörenleri en çok etkileyen değişiklik olarak işaretlenmiştir. Bunu % 35,23 ile “f. Birden fazla değişik işlerde çalıştırılma” seçeneği takip etmektedir.

% 15,23 ile “d. Çalışılan mekanda (farklı binalarda, kapalı alanda, açık alanda vs.) değişiklikler.” seçeneği ve % 1,90 ile “g. Bunlardan başka.” seçeneği en düşük oranlara sahip seçeneklerdir.

“g. Bunlardan başka.” seçeneğinde; çalışma ahlakındaki olumsuz değişiklikler ve tamir bakım konusundaki değişikliklerin kendilerini etkilediğini belirten işgörenler bulunmaktadır.

Vardiye değişikliklerinin en çok işaretlenen seçenek olmasının sebebi, üç işletmede de vardiyeli çalışma düzeninin uzun sürelerden beri uygulanmakta olması ve çalışma hayatları boyunca vardiyeye kalmamış işgörenlerin (özellikle kamu işletmelerinde) hemen hemen bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Vardiye değişikliklerinin işgörenler üzerindeki etkileri konusuna ikinci soruda değinilmiştir.

Yoğun olarak etkilenilen bir başka değişikliğin, birden fazla değişik işlerde çalıştırılma olduğu görülmektedir. Birden fazla değişik işte görev alma, çalışanları farklı işlerle, farklı uzmanlıklarla karşılaşmak zorunda bırakabilir. Benzer bir diğer değişiklik, tek bir işte çalışılmasına ramen, yapılan işin gereği sürekli bir iş yönteminin olmamasından veya alet ve makinelerdeki değişikliklerden kaynaklanabilmektedir. Bu tip değişikliklerden etkilenme; işgörenlerin yeni bilgiler edinmekten kaçınmalarının veya yeniden öğrenmeyi sevmemelerinin sonucu olabilir.

Soru 2: Vardiye değişiklikleri sizin üzerinizde hangi etkileri oluşturuyor?

- a. Yorgunluk yaratıyor
- b. Beni sinirli bir insan yapıyor
- c. Uyku düzenim bozuluyor
- d. Çevremdekilerle tartışmama neden oluyor
- e. Bunlardan başka

TABLO 19. Vardiye Değişikliklerinin Oluşturduğu Etkilerin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	11 % 28,94	15 % 45,45	17 % 50	43 % 40,95
b.	2 % 5,26	6 % 18,18	5 % 14,70	13 % 12,38
c.	22 % 57,89	19 % 57,57	20 % 58,82	61 % 58,09
d.	4 % 10,52	2 % 6,06	2 % 5,88	8 % 7,61
e.	5 % 13,15	6 % 18,18	6 % 17,64	17 % 16,19
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda % 58,09 ile “c. Uyku düzenim bozuluyor.” en çok işaretlenen seçenektir. % 7,61 ile “d. Çevremdekilerle tartışmama neden oluyor.” en az işaretlenen seçenektir.

“e. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; beslenme ve sindirim düzenlerinin, sosyal düzeninin, aile düzeninin, çalışma şevk ve düzeninin, verim ve kalitenin, olumsuz etkilendiğini belirten işgörenler bulunmaktadır. Ayrıca, bir kişi verilen seçeneklerin tamamının kendisini etkilediğini belirtirken, üç kişi ise vardiyeli çalışmanın kendilerini hiç bir şekilde etkilemediğini belirtmektedir.

İnsanların uyku ve çalışma saatlerini sabit tutmaları, hem fizyolojik, hem psikolojik, hem de sosyal düzenleri gereğidir. Sürekli gece çalışmak ve gündüz uyumak işgören için alışkanlık yaratabilir. Ancak, belirli periyotlarda gece, belirli periyotlarda gündüz çalışmak işgören için, sürekli günün aynı dilimi içinde çalışmaktan daha yorucu olmaktadır.

Vardiye değişiklikleri işgörenlerde öncelikle uyku, yorgunluk, yemek ve sindirim gibi sağlıkla ilgili problemleri ortaya çıkarabilecektir. Ancak, daha az etkili olsada sınırlılık, aile bireyleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla tartışma gibi sosyal ve psikolojik etkilerde ortaya çıkabilecektir.

Vardiye ücret avantajı nedeniyle işgörenler tarafından tercih edilebilmektedir. Ancak işgörenlerin yaşına bağlı olarak vardiye değişikliklerinin getirilerinden olumsuz etkilenmeleri daha fazla olabilecektir.

Soru 3: İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde gereksiz gördüğünüz değişiklikler yapıldığında ne şekilde davranırsınız?

- Umursamam
- Geçerli bir sebebi olduğunu düşünürüm
- Gereksiz gördüğüm değişiklikler konusunda düşüncelerimi yönetime bildiririm
- İşletmenin menfaatlerini düşündüğüm için gereksiz değişikliklere karşı direnirim
- Bunlardan başka

TABLO 20. İşgörenlerin Gereksiz Gördükleri Değişikliklere Karşı Davranışlarının Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	4 % 10,52	1 % 3,03	4 % 11,76	9 % 8,57
b.	9 % 23,68	15 % 45,45	9 % 26,47	33 % 31,42
c.	24 % 63,15	25 % 75,75	20 % 58,82	69 % 55,71
d.	18 % 47,36	19 % 57,57	3 % 8,82	40 % 38,09
e.	2 % 5,26	0 % 0	2 % 5,88	4 % 3,80
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda, % 55,71 oranı ile “c. Gereksiz gördüğüm değişiklikler konusunda düşüncelerimi yönetime bildiririm.” en çok işaretlenen seçenektir. İşletmelerin bireysel olarak değerlendirilmesinde, TÜLOMSAŞ’ta % 63,15 ile, Toprak Karo Fab.’da % 75,75 ile, Eskişehir Şeker Fab.’da % 58,82 ile yine bu seçeneğin en çok işaretlenen secenek olduğu görülmektedir.

“e. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; işletmenin tümünde veya işgörenlerin çalıştıkları bölümde gereksiz gördükleri değişiklikler yapıldığında sergileyecekleri davranışı, bir işgören sinirli ve hırçın davranışlar sergilerim şeklinde belirtmiştir. Direnme taraftarı olduklarını belirten iki işgören ise, dirençlerinin umursanmayacağı ve sonuç vermeyeceğinden yakınmıştır. Bir başka işgören ise, yönetime düşüncelerin bildirilmesi ve yönetiminde işgörenlerle diyalog kurarak karşılıklı anlaşmaya varılması gerektiğini; bir başka anlatımla, değişimde işgörenlerin de rol almasının gerekliliğini dilegetirmiştir.

Elde edilen tablo değerlerinden, çalışanların gereksiz gördükleri değişikliklere karşı duyarsız kalmayacakları, yönetim ile diyaloga geçecekleri sonucunu çıkartabiliriz. Diyalog taraftarı olan çalışanların, değişim yönetimi veya uzmanı tarafından değişim saflarına çekilmesi mümkün olabilecektir. Ancak, diyalog kurmak yerine değişikliğe karşı direnmeyi tercih eden işgörenlerinde % 38,09 olan değeri en çok işaretlenen ikinci seçenektir. Bu işgörelere karşı değişim yönetimi veya uzmanının daha dikkatli davranması gerekebilecektir. Çünkü direniş taraftarı işgörelere değişimin getirileri ne kadar olumlu olursa olsun mevcut yapının korunması taraftarı olabilirler.

Soru 4: İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde bir değişiklik yapıldığında hangi davranışları sergilersiniz?

- a. Yapılan değişiklikleri kabullenir ve aynen uygulamam
- b. Yapılan değişiklikleri onaylamasam da uygulamam
- c. Eğer yapılan değişiklikleri onaylamıyorsam, eski sistemi uygulamaya devam ederim
- d. Eğer yapılan değişiklikleri onaylamıyorsam yeni sistemin çalışmasını engellerim
- e. Bunlardan başka

TABLO 21. İşgörenlerin Değişiklikler Karşısındaki Davranışlarının Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	16 % 42,10	21 % 63,63	13 % 38,23	50 % 47,61
b.	18 % 47,36	22 % 66,66	15 % 44,11	55 % 52,38
c.	6 % 15,78	6 % 18,18	8 % 23,52	20 % 19,04
d.	3 % 7,89	3 % 9,09	2 % 5,88	8 % 7,61
e.	8 % 21,05	3 % 9,09	7 % 20,58	18 % 17,14
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Gerek genel toplamda, gerekse işletmelerin bireysel incelemelerinde sırasıyla “b. Yapılan değişiklikleri onaylamasam da uygulayım.” ve “a. Yapılan değişiklikleri kabullenir ve aynen uygulayım.” en çok işaretlenen iki seçenektir. Aralarında çok büyük oransal farklar bulunmamaktadır. Genel toplamda “b.” seçeneği % 52,38 - “a” seçeneği ise, % 47,61 oransal değerlere sahiptir.

“e. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; işgörenler, değişiklikler karşısındaki davranışlarını, en çok “uygun görüyorsam uygulayım aksi durumda direnirim veya tepki gösteririm” şeklinde dile getirmişlerdir. Direnmelerinin bir sonuç vermeyeceğini belirten işgörenlerde bulunmaktadır. Ayrıca, onaylamama sebeplerini yönetime, uygun bir dille bildireceklerini belirtenlerin yanısıra, değişiklikleri eski yapıya optimum ölçülerde uyarlamaya çalışacağını, bir başka anlatımla eski yapıdan kolay kolay vaz geçmeyeceğini belirtenlerde bulunmaktadır.

İşgörenlerin büyük bir kısmı değişiklikleri onaylasalarda onaylamasalarda uygulayacaklarını belirtmişlerdir. Çünkü başka bir çözüm yolu olmadığını düşünmektedirler. Yapılabilecek bir direnişin dikkate alınmayacağı işgörenlerin yaygın düşüncesidir.

İşgörenler, yeni sistemin engellenmesini saldırgan bir davranış olarak görmüş ve çok fazla tercih etmemişlerdir. Ancak eski sistemi uygulamaya devam etme yolunu % 19,04 değerinden de görülebileceği gibi tercih edenler bulunmaktadır.

Soru 5: Haberiniz olmadan, çalıştığınız bölümde yapılan bir değişiklik, bilginizin olmadığı yeni bir sisteme geçilmektedir, bu durumda nasıl bir davranış sergilersiniz?

- Yeni sistemle ilgili bilgilerin bize verilmesini beklerim
- Herkesden önce yeni sistemi öğrenmek için çaba sarfederim
- Üretimde artış sağlamayacaksa, yeni sistemin uygulanmadığı kısımda çalışmam daha iyi olur
- Üretimde artış sağlasa bile eski sistemin uygulandığı kısımlarda çalışmaya gönüllü olurum.
- Bunlardan başka

TABLO 22. İşgörenlerin Habersiz Yapılan Değişiklikler Karşısındaki Davranışlarının Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	27 % 71,05	29 % 87,87	24 % 70,58	80 % 76,19
b.	21 % 55,26	23 % 69,69	18 % 52,94	62 % 59,04
c.	3 % 7,89	1 % 3,03	5 % 14,70	9 % 8,57
d.	2 % 5,26	1 % 3,03	0 % 0	3 % 2,85
e.	3 % 7,89	4 % 12,12	2 % 5,88	9 % 8,57
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda; % 76,19 ile “a. Yeni sistemle ilgili bilgilerin bize verilmesini beklerim.” ve % 59,04 ile “b. Herkesden önce yeni sistemi öğrenmek için çaba

sarfederim.” seçenekleri en yüksek oransal değerlere sahip seçeneklerdir. % 8,57 ile “c.” ve % 2,85 ile “d.” seçenekleri ise, işgörenlerin “ücret artışı sağlamayacaksa veya ücret artışı sağlasabile değişimin gerçekleşmediği kısımlarda görevlendirilme” isteklerini belirttikleri seçeneklerdir ve bu seçenekler en düşük oransal değerlere sahiptir. Bu oransal büyüklükler işletmelerin bireysel değerlendirmelerinde de aynı seyirde kendini göstermektedir.

“e. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise, işgörenler kendilerinden habersiz, çalıştıkları bölümde yapılan bir değişiklik, bilgilerinin olmadığı yeni bir sisteme geçilmesi durumunda, seçeneklerden farklı olarak şu davranışları sergileyeceklerini belirtmişlerdir:

- hataları ispatlayarak örneklerle tespit ederim,
- yeni sistemin öğretilmesi için ilgilileri uyarırım,
- yeni sistemin pratik yönlerini araştırırım,
- tepki gösterir, yeni sistemle ilgili sorunlarımı dile getiririm,
- yeni sistemi yavaş yavaş benimsemeye çalışırım,
- değişikliğin neden yapıldığını araştırırım.

İşgörenlerin yenilikler konusunda bilgi edinme istekleri birbirinden farklı olabilir. Yeniden öğrenmeyi sevmeyen işgörenler, değişikliklerin olmadığı kısımlarda eski bilgilerini kullanarak çalışmaya devam etmek isteyebilirler. Veya yeni bilgilerin öğrenilmesinde çok fazla istekli olmayıp özel bir çaba sarf etmeyebilirler. Bazı işgörenler ise yeni bilgileri edinme konusunda daha istekli olabilirler. Bunun sebebi işgörenlerin daha eğitilmiş ve/veya daha genç olmalarından kaynaklanabilir.

Bu doğrultuda, “b. Herkesden önce yeni sistemi öğrenmek için çaba sarfederim.” seçeneğini işaretleyen 62 işgörenin eğitim düzeyleri ile bu seçeneği işaretleme eğilimi arasında bir anlamlılık ilişkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuca göre, eğitim düzeyi ile işgörenlerin değişiklikleri herkesden önce öğrenme isteği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda denilebilir ki, uygulama çalışması yaptığımız işletmelerde, 0,01 anlamlılık düzeyinde, eğitimin işgörenlerin yenilikleri herkesden önce öğrenme isteği üzerinde bir etkisi yoktur.

Yapılan analize ait ayrıntılı bilgiler ve tablolar EK 2’de sunulmuştur.

Soru 6: İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde yapılan değişikliklerin ne amaçla yapıldığını düşünüyorsunuz?

- a. Herhangi bir amacı olduğunu sanmıyorum
- b. Daha fazla kar sağlamak amacıyla gerçekleştiriliyor
- c. Çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştiriliyor
- d. Bunlardan başka

TABLO 23. İşgörenlerin Ne Amaçla Değişiklik Yapıldığı Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	9 % 23,68	0 % 0	3 % 8,82	12 % 11,42
b.	25 % 65,78	31 % 93,93	25 % 73,52	81 % 77,14
c.	17 % 44,73	22 % 66,66	15 % 44,11	54 % 51,42
d.	4 % 10,52	6 % 18,18	6 % 17,64	16 % 15,23
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

% 77,14 ile “b. Daha fazla kar sağlamak amacıyla gerçekleştiriliyor.” en çok işaretlenen seçenektir. Bunu, % 51,42 ile “c. Çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştiriliyor.” seçeneği takip etmektedir.

“a. Herhangi bir amacı olduğunu sanmıyorum.” % 11,42 değeri ile en az işaretlenen seçenektir. % 15,23 oranına sahip “d. Bunlardan başka.” seçeneği ile işgörenler yapılan değişikliklerin ne amaçla yapıldığını şu şekilde belirtmektedirler:

Verimli ve kaliteli üretim amacıyla değişiklik yapıldığını belirtenlerden başka, daha çok TÜLOMSAŞ’da, “İSO 9001 kalite şartlarına uyum için”, şeklinde

düşüncelerini belirten işgörenler bulunmaktadır. Bunun yanında, “üretimi arttırmak, teknolojik gelişmelere uyum” ve “az işgören çalıştırıp daha çok üretim” şeklinde farklı düşünceleri belirten işgörenler de bulunmaktadır.

Değişikliklerin, çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesi amacıyla yapıldığını düşünenlerin değişiklik saflarında yer almaları kolay olabilecektir. Değişikliklerin sadece kar, verimlilik artışı, kalite gibi maddi getiriler için yapıldığını ve çalışanların gözardı edildiğini düşünen işgörenlerin değişiklik fikrine önyargılı olarak bakması mümkün olabilir. Değişim yönetimi, çalışmamızın teorik kısmında da belirtildiği gibi bu potansiyel direnişçilerin tavırlarını değiştirmek için; eğitim ve iletişim, katılım, kolaylaştırma - destek (anlayışlı davranma), tartışma ve anlaşma, manüpülasyon (hile), değişme uzmanının tutumunu denetlemek, zorlama yöntemlerinden birini kullanabilir.

Değişikliklerin, çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesi amacıyla yapıldığı görüşünde olan ve “c.” seçeneğini işaretleyen 54 işgörenin, eğitim seviyeleriyle bu görüşlerinin ilişkili olabileceği düşünülmüş ve bir anlamlılık araştırması yapılmıştır.

Ayrıntılı bilgi ve kontenjans tabloları EK 3’te sunulan bu araştırmanın sonucunda; işgörenlerin bu seçeneği işaretlemeleri ile eğitim düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda denilebilir ki, uygulama çalışması yaptığımız işletmelerde, 0,01 anlamlılık düzeyinde, işgörenlerin eğitimleri ile değişikliklerin çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştirildiği yönündeki düşünceleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Soru 7: İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler sizin üzerinizde hangi etkilere yol açıyor?

- a. Arasıra işten ayrılmayı düşünüyorum
- b. İşe gitme isteğim azalıyor
- c. İşten atılabileceğimi düşünüyorum
- d. Yeniliklere uyum sağlayarak iş arkadaşlarımdan üstün olmak hoşuma gidiyor
- e. İşyerinde sıkılmama neden olabiliyor
- f. Yeniliklere alışana kadar hata yapma oranı artıyor

g. Bunlardan başka

TABLO 24. İşgörenlerin Değişikliklerden Etkilenmelerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	1 % 2,63	1 % 3,03	0 % 0	2 % 1,90
b.	5 % 13,15	4 % 12,12	2 % 5,88	11 % 10,47
c.	3 % 7,89	3 % 9,09	6 % 17,64	12 % 11,42
d.	10 % 26,31	13 % 39,39	12 % 35,29	35 % 33,33
e.	7 % 18,42	4 % 12,12	2 % 5,88	13 % 12,38
f.	18 % 47,36	17 % 51,51	19 % 55,88	54 % 51,42
g.	8 % 21,05	7 % 21,21	6 % 17,64	21 % 20
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda, “f. Yeniliklere alışana kadar hata yapma oranı artıyor.” seçeneğinin % 51,42 oranı ile en çok işaretlenen seçenek olduğu görülmektedir. En az işaretlenen seçenek ise, % 1,90 ile “a. Arasına işten ayrılmayı düşünüyorum.” seçeneğidir. Bu seçeneklerin ikisinde, işletmelerin bireysel değerlendirmelerinde aynı şekilde, en çok ve en az işaretlenen seçenekler olmuşlardır.

“g. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; işgörenler yapılan değişikliklerin üzerlerinde oluşturduğu farklı etkileri şu şekilde dile getiriyorlar:

- değişiklikler; yeni zevkler, kendini yenilenme, yapılan işte çekicilik ve heyecan duygusu uyandırıyor,
- değişikliklere uyum sağlamak hoşuma gidiyor ancak iş arkadaşlarımdan üstün olmak gibi bir çabam yok,
- değişikliklere uyum zorlukları çekiyorum,
- değişikliklere uyum ve hata yapmamak için özen göstermek zorunda hissediyorum,

- değişiklikler, getirilerinin olumlu olup olmayacağını beklemeye sevk ediyor (*bekle gör davranışı*),
- değişikliklerin yalnız yapıldığını görüyor üzülüyorum,
- değişiklikler bende seçeneklerdeki hiçbir etkiyi yaratmıyor.

“f. Yeniliklere alışana kadar hata yapma oranı artıyor” seçeneğini işaretleyen 54 işgörenin, eğitim düzeyleriyle bu seçeneği işaretlemeleri arasında bir ilişki olabileceği düşünülerek bir anlamlılık araştırması yapılmıştır. Bu araştırmaya göre, işgörenlerin değişiklikler nedeni ile hata yapmalarının, eğitim durumlarıyla ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analize ait ayrıntılı bilgiler ve tablolar EK 4’te sunulmuştur.

Bu durumda denilebilir ki, uygulama çalışması yaptığımız işletmelerde, 0,01 anlamlılık düzeyinde, işgörenlerin eğitimleri ile değişiklik nedenli hata yapmaları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Eğitim durumları ne olursa olsun işgörenler değişikliklere alışana kadar hata yapabilmektedirler.

İşgörenlerin değişikliklere kolay alışamaması ve alışma sürecinde hata yapma oranının yüksek olması, değişiklikler hakkında işgörelere fazla bilginin verilmemesinden kaynaklanabilir. Değişikliklere uyum güçlüğü nedeniyle hatalar yapılabilir, ancak önemli olan işgörenlerin bu hataları gerekçe göstererek eski sisteme dönmek istemelerini engellemektir. Bu engelleme, çalışmamızın I. Bölüm’ünde, Örgütsel Değişim Kuramları konusunda değinildiği gibi; değişimden sonra yeni sistemin dondurulması aşamasına gerekli önemin verilmesiyle mümkün olabilecektir. Yeni sistemle ilgili hataların çok fazla olması, değişiklikler konusunda işgörelere daha fazla eğitim verilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

İşgörenlerin değişikliklerle oluşturulan yeni yapıdan sıkılmaları, verimliliklerini etkileyebilecek; iş doyumsuzlukları, yabancılaşma gibi psikolojik yönden, işe gitme isteğinde azalma, işten atılabileceğini düşünme gibi hem sosyal hem de ekonomik yönden etkilenmeler söz konusu olabilecektir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere bu seçenekler birbirlerine yakın düzeylerde işaretlenmiştir.

Değişimin kaynaklı işyerinde sıkılmanın, işgörenlerin tecrübeleri ile ilişkili olabileceği düşünülerek, değişiklikler “e. İşyerinde sıkılmama neden olabiliyor”

seçeneğini işaretleyen 13 çalışanın iş tecrübelerinin dağılımı tablo haline getirilmiş ve EK 5’de sunulmuştur. Bu dağılıma göre, uygulama çalışması yaptığımız işletmelerde, değişiklik kaynaklı sıkıntının, çalışanların tecrübeleri arttıkça kendini daha çok gösterdiği söylenebilir.

İşe gitme isteğindeki azalmaların işgörenlerin yaş faktörleriyle ilişkili olabileceği düşünülerek “b. İşe gitme isteğim azalıyor” seçeneğini işaretleyen 11 işgörenin yaşlarının dağılımı tablo haline getirilmiş ve EK 6’da sunulmuştur. Bu dağılıma göre, uygulama çalışması yaptığımız işletmelerde, işgörenlerin yaş faktörü arttıkça çalışanlarda değişiklik kaynaklı işe gitme isteğinde azalmanın daha çok ortaya çıktığı söylenebilir.

Soru 8: Çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler hakkında ne düşünüyorsunuz?

- Değişikliklere uyum için boşa zaman harcanıyor
- Değişiklikler, becerilerimi uygulamamı engelliyor
- Değişiklikler, becerilerimi ortaya koyuyor
- Değişiklikler, işimden zevk almamı engelliyor
- Değişiklikler, işimden daha fazla zevk almama neden oluyor
- Bunlardan başka

TABLO 25. İşgörenlerin Değişiklikler Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	6 % 15,78	2 % 6,06	6 % 17,64	14 % 13,33
b.	3 % 7,89	1 % 3,03	4 % 11,76	8 % 7,61
c.	4 % 10,52	21 % 63,63	14 % 41,17	39 % 37,14
d.	8 % 21,05	3 % 9,09	5 % 14,70	16 % 15,23
e.	16 % 42,10	25 % 75,75	16 % 47,05	67 % 63,80
f.	4 % 10,52	5 % 15,15	3 % 8,82	12 % 11,42
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda, % 63,80 ile “e. Değişiklikler, işimden daha fazla zevk almama neden oluyor.” en çok işaretlenen seçenektir. Bunu % 37,14 ile “c. Değişiklikler, becerilerimi ortaya koyuyor.” seçeneği izlemektedir. “d. Değişiklikler, işimden zevk almamı engelliyor.” % 15,23 ile üçüncü, “a. Değişikliklere uyum için boşa zaman harcanıyor.” % 13,33 ile dördüncü sırada yer alan seçeneklerdir. % 7,61 ile en az işaretlenen “b. Değişiklikler, becerilerimi uygulamamı engelliyor.” seçeneğidir.

“f. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; işgörenlerin değişiklikler hakkındaki farklı düşünceleri şu şekildedir:

- değişiklik sayesinde gerçekleşen üretim artışı işimden zevk almama neden oluyor,
- değişiklikler işgörenlerin kendini yenilemesini, tecrübe edinmesini, daha güvenli ve rahat çalışma ortamına kavuşulmasını sağlıyor,
- yapılan değişiklik her zaman amacına ulaşmıyor,
- değişikliklerin daha hızlı ve akılcı gerçekleştirilmesi gerekir.

Yeni bilgiler öğrenme konusunda istekli olan işgörenler, değişikliklere uyum göstererek becerilerini arttırabilmekte ve değişiklikler bu işgörenler için işlerinden zevk almalarını sağlayabilmektedir. Ancak yeni bilgileri öğrenmekten kaçınan ve bu nedenle değişikliklere uyum güçlükleri yaşayan işgörenler becerilerini değişime paralel olarak geliştirememekte ve değişiklikler bu işgörenler için mevcut becerilerini ortaya koymada engelleyici olabilmektedir.

Daha önceki ve bundan sonraki sorularda değişiklikler konusunda yakını bir tavır sergileyen işgörenlerin, bu soruda değişikliklerin işlerinden zevk almamayı sağladığını belirtmeleri, objektif olmayan bir değerlendirme ile bu soruyu cevaplandırdıkları sonucunu çıkartmamıza neden olabilir. Bu çelişkili duruma bir başka yaklaşım ise şöyledir: İşgörenler değişiklik ile birlikte gelen yeniden öğrenme sürecini sevmiyor, ancak yeni bilgiler edindikten sonra değişikliklerden zevk alıyor olabilirler.

Soru 9: Çalıştığınız bölümdeki değişikliklerle ilgili yapılan seminer veya eğitim programları hakkındaki düşünceniz nedir?

- a. Eğitim ve seminerler sıkıcı geçiyor
- b. Eğitim ve seminerler dinlenmemiz için bir fırsat oluyor
- c. Eğitim ve seminerlere katılıp zaman kaybetmektense eski şartlarda çalışıp iş üretmek daha mantıklı
- d. Eğitim ve seminerlerde anlatılanları anlamakta güçlük çekiyorum
- e. Bunlardan başka

TABLO 26. İşgörenlerin Değişikliklerle İlgili Seminer Veya Eğitim Programları Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ		Toprak Karo Fab		Esk. Şeker Fab.		Toplam	
a.	8	% 21,05	5	% 15,15	1	% 2,94	14	% 13,33
b.	1	% 2,63	7	% 21,21	1	% 2,94	9	% 8,57
c.	7	% 18,42	1	% 3,03	5	% 14,70	13	% 12,38
d.	3	% 7,89	4	% 12,12	1	% 2,94	8	% 7,61
e.	26	% 68,42	24	% 72,72	28	% 82,35	78	% 74,28
Toplam	38	% 100	33	% 100	34	% 100	105	% 100

“e. Bunlardan başka.” % 74,28 ile en çok işaretlenen seçenektir. İşgörenler bu seçenekte özellikle, Eskişehir Şeker Fab.’da eğitim ve seminerlerin yapılmadığını belirtmektedirler. Bir kısım işgörende eğitim ve seminerlerin belirli kişilere uygulandığını, yaygın bir eğitim ve seminer programının olmadığını belirtmektedirler.

Bunlara ek olarak, eğitim ve seminerlerin teorik olduğu için kalıcı olmadığı, uygulamalı olarak yapılması gerektiği veya unutulmaması için broşür şeklinde dağıtılması gerektiği düşüncesinde olan işgörenler bulunmaktadır.

Diğer seçeneklerden, % 13,33 ile “a. Eğitim ve seminerler sıkıcı geçiyor.” ve %12,38 ile “c. Eğitim ve seminerlere katılıp zaman kaybetmektense eski şartlarda çalışıp iş üretmek daha mantıklı.” diğerlerine göre daha fazla işaretlenen seçenekleridir.

Eğitim ve seminer programları, değişikliklerin işgörenlerce benimsenmesinde, yeniliklere uyum aşamasını kısaltmada, hataların ve kazaların giderilmesinde etkili olabilir. Bilgi noksanlığı ise, değişikliklerin amacına ulaşmasında engel oluşturabilecektir. Uygulama çalışmamızda görülen, işletmelerin eğitim ve seminer konularına gerekli önemi vermedikleri şeklindedir. İşgörenlerin isteği ise uygulamalı olarak ve hatta ileride müraacat edebilecekleri yazılı bir kaynak üzerinden eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi şeklindedir.

İşgörenler değişiklikler konusunda eğitim ve bilgiye sahip oldukları zaman, değişiklikler karşısında sosyal, psikolojik ve ekonomik yönden rahat olabilirler. Kendilerini rahatsız eden sorulara bu bilgiler sayesinde cevap bulabilirler.

Soru 10: Çalıştığınız bölümde çalışanlara danışmadan değişiklikler yapılmasını nasıl karşılırsınız?

- a. Yönetim kadar çalışanlar da bu işletmenin sahibidirler. Bu nedenle bizlere danışılması gerekir
- b. Yönetimin istediği her türlü değişikliği yapma hakkına sahiptir
- c. Çalışanların hayatını etkileyen konularda bizlere danışmadan değişiklikler yapmaları uygun değildir. Bu değişiklikler çalışanlara benimsetilemez
- d. Bunlardan başka

TABLO 27. İşgörenlere Danışılmadan Değişiklikler Yapılması Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	32 % 84,21	28 % 84,84	26 % 76,47	86 % 81,90
b.	4 % 10,52	8 % 24,24	2 % 5,88	14 % 13,33
c.	16 % 42,10	20 % 60,60	19 % 55,88	55 % 52,38
d.	2 % 5,26	1 % 3,03	1 % 2,94	4 % 3,80
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda, % 81, 90 oranıyla “a. Yönetim kadar çalışanlar da bu işletmenin sahibidirler. Bu nedenle bizlere danışılması gerekir.” ve % 52,38 oranı ile “c. Çalışanların hayatını etkileyen konularda bizlere danışmadan değişiklikler yapmaları uygun değildir. Bu değişiklikler çalışanlara benimsetilemez.” en çok işaretlenen seçeneklerdir.

% 13,33 ile “b. Yönetimin istediği her türlü değişikliği yapma hakkına sahiptir.” en az işaretlenen seçenektir. Seçeneklerin oransal ifadelerindeki bu dağılım, işletmelerin bireysel değerlendirmelerinde de aynı şekilde seyretmekte; “a.” ve “c.” en çok işaretlenen, “b.” ise en az işaretlenen seçenekleri oluşturmaktadır.

“d. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; işgörenler, kendilerine danışılmadan değişiklik yapılmasını seçeneklerden farklı olarak şu şekilde dile getirmişlerdir:

- değişiklikler üretime dönük, akılcı ve işgörene olumsuz etki yaratmayacak şekilde gerçekleştirilmelidir,
- yönetim her türlü değişikliği yapma hakkına sahiptir ancak, uyum sağlama açısından değişiklik öncesinde seminer verilmesi uygun olur,
- çalışanlara danışılmadan yapılan değişikliklere tepki gösteririm, çalışanların bilgi ve düşüncesine danışmak zorunluluğu vardır.

İşgörenler yapılan değişikliklerde kendilerine danışılmasını bir lütuf değil mecburiyet olarak görmektedirler. Ayrıca yönetimden, çalışanların çıkarlarını maddi

çıkarlardan önce düşünmelerini beklemektedirler. Çalışmamızın teorik kısmında değinildiği gibi, yönetim kademesinden görünmeyen bazı durumlar işgörenler tarafından görülebilir. Bu nedenle yönetim işgörenlerin hangi değişikliklerden, ne şekilde etkilenebileceğini daha rahat görebilmek için değişikliğin gerek plan gerekse uygulama aşamasında çalışanlarla diyalog kurabilir. Bu sayede işgörenlerin ve işletmenin değişikliklerden optimum düzeyde fayda sağlaması mümkün olabilir.

Soru 11: Çalışanlarca hoş karşılanmayan değişikliklere karşı çıkmanız durumunda hangi muameleyle karşılaşsınız?

- a. İş arkadaşlarımla taktir edilirim
- b. Yönetim haklı olup olmadığını öğrenmek için düşüncelerimi incelemek ister
- c. Yönetimden uyarı alırım
- d. Yönetimce cezalandırılırım
- e. İşten atılırım
- f. Bunlardan başka

TABLO 28. İşgörenlerin Tasvip Etmedikleri Değişikliklere Karşı Çıkmaları Durumunda Hangi Muameleyle Karşılaşacakları Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a .	16 % 42,10	14 % 42,42	9 % 26,47	39 % 37,14
b.	19 % 50	20 % 60,60	16 % 47,05	55 % 52,38
c.	12 % 31,57	11 % 33,33	10 % 29,41	33 % 31,42
d.	1 % 2,63	2 % 6,06	6 % 17,64	9 % 8,57
e.	0 % 0	3 % 9,09	0 % 0	3 % 2,85
f.	4 % 10,52	4 % 12,12	4 % 11,76	12 % 11,42
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda % 52,38 ile “b. Yönetim haklı olup olmadığını öğrenmek için düşüncelerimi incelemek ister.” en çok işaretlenen seçenektir. Bunu % 37,14 ile “a. İş arkadaşlarımla takdir edilirim.”, % 31,42 ile “c. Yönetimden uyarı alırım.” ve % 8,57 ile “d. Yönetimce cezalandırılırım.” seçenekleri izlemektedir. % 2,85 ile “e. İşten atılırım.” seçeneği en az işaretlenen seçenektir.

“f. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; işgörenler değişikliklere karşı çıkmaları durumunda hangi muameleyle karşılaşacaklarını, şu farklı anlatımlarla dile getirmişlerdir:

- tecrit altına girerim, yalnız kaldığımı hissedirim,
- yönetimle diyalog kurma isteğim kabul edilmez,
- bu tip durumları sendikaya bildiririm, sendika bizi temsil eder,
- diğer arkadaşların fikirlerini de öğrenmeye çalışırım,
- değişikliklere eğitimsiz çalışan karşı çıkar, bu nedenle değişikliklere karşı çıkmam.

Çalışanların büyük bir çoğunluğu, değişikliklere karşı çıkmaları durumunda yönetimin fikirlerini dinleyeceklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte yönetimden uyarı veya ceza alabileceklerini belirtenlerin de bulunduğu görülmektedir. İşgörenlerin bir kısmında değişiklikler konusunda diyalog girişiminde bulunsalar dahi, yönetimden red cevabı alacaklarını belirtmişlerdir. Bu cevaplardan işgörenlerin, değişiklikler konusundaki fikirlerini yönetime bildirmekten çekindikleri sonucunu çıkartabiliriz. Ancak incelenen işletmelerdeki çalışanların çoğunun kamu teşebbüsü garantisi altında olmaları nedeniyle değişiklikler karşısında işten atılma düzeyinde bir korkunun oluşmadığını söyleyebiliriz.

Soru 12: Çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler çalışanları ne şekilde etkiliyor?

- a. Değişiklikler yüzünden daha çok iş kazası oluyor
- b. İş koşullarındaki değişiklikler daha çok hastalanmamıza ve doktor kontrolüne çıkmamıza neden oluyor
- c. İşimizde yabancılaşma çekmemize neden oluyor
- d. Değişikliklere uyumda güçlük çekebiliyoruz
- e. Bunlardan başka

TABLO 29. İşgörenlerin Çalıştıkları Bölümde Yapılan Değişikliklerden Ne Şekilde Etkilendikleri Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	3 % 7,89	4 % 12,12	3 % 8,82	10 % 9,52
b.	6 % 15,78	1 % 3,03	4 % 11,76	11 % 10,47
c.	14 % 36,84	16 % 48,48	16 % 47,05	46 % 43,80
d.	25 % 65,78	25 % 75,75	20 % 58,82	70 % 66,66
e.	4 % 10,52	7 % 21,21	2 % 5,88	13 % 12,38
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda, % 66,66 ile “d. Değişikliklere uyumda güçlük çekebiliyoruz.” en çok işaretlenen seçenektir. Bunu % 43,80 ile “c. İşimizde yabancılık çekmemize neden oluyor.” seçeneği izlemektedir. Diğer seçenekler genel toplamda birbirine yakın oransal değerlere sahiptir. En çok işaretlenen iki seçenek, işletmelerin bireysel değerlendirmelerinde de aynı şekilde seyretmekte, ancak diğer seçenekler farklılık göstermektedir.

“e. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise, işgörenler değişikliklerin etkilerini farklı olarak şu şekilde belirtmişlerdir:

- değişikliklere uyum zorlukları olsa da, işgörenler verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmeye çalışıyor,
- işte daha fazla ilgi ve hareket oluşuyor,
- değişiklikler moral bozukluğu ve tembellik yaratıyor,
- değişiklikler eğitim ve seminer yetersizliğinden zaman kaybına neden oluyor,
- işgörenler arasında sürtüşmeler yaşanabiliyor,
- işten çıkarılmalar olabiliyor.

Çalışmamızın teorik kısmında da belirtildiği gibi, işgörenler yoğun olarak, değişikliklere uyumda güçlük yaşadıklarını ve değişiklik nedeniyle işlerinde yabancılık

çekebildiklerini belirtmişlerdir. Burada işgörenlerin değişikliklerden sosyal ve psikolojik yönden etkilendikleri bir kez daha görülmektedir. İşgörenlerin bu etkilenmelerini daha önceki sorulardan anlaşıldığı üzere, değişiklikler hakkındaki eğitim yetersizliğine bağlamak mümkündür.

Değişiklikler “c. İşimizde yabancılık çekmemize neden oluyor” seçeneğini işaretleyen 46 işgörenin, eğitim düzeyleriyle bu seçeneği işaretlemeleri arasında bir ilişki olabileceği düşünülerek bir anlamlılık araştırması yapılmıştır. Bu araştırmadan, işgörenlerin değişiklikler nedeniyle işlerinde yabancılık çekmelerinin, eğitim düzeyleriyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analize ait ayrıntılı bilgiler ve tablolar EK 7’de sunulmuştur.

Bu durumda denilebilir ki, uygulama çalışması yaptığımız işletmelerde, 0,01 anlamlılık düzeyinde, işgörenlerin eğitimleri ile değişiklik nedenli yabancılık çekmeleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Eğitim durumları ne olursa olsun işgörenler değişiklikler nedeniyle işlerinde yabancılık çekebilmektedirler.

“d. Değişikliklere uyumda güçlük çekebiliyoruz” seçeneğini işaretleyen 70 işgörenin, tecrübeleri ile bu seçeneği işaretlemeleri arasında bir ilişki olabileceği düşünülerek bir anlamlılık araştırması yapılmıştır. Bu araştırmaya göre ise, işgörenlerin değişikliklere uyumda güçlük çekmeleri ile, tecrübeleri arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analize ait ayrıntılı bilgiler ve tablolar EK 8’de sunulmuştur.

Bu durumda denilebilir ki, uygulama çalışması yaptığımız işletmelerde, 0,01 anlamlılık düzeyinde, işgörenlerin tecrübeleri ile değişikliklere uyumda güçlük çekmeleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka ifade ile iş tecrübesi düşük olan işgörenler değişikliklere uyumda daha fazla güçlük çekebilmektedir.

Soru 13: İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler yapılırken hangi yollar izleniyor?

- a. Çalışanlara danışarak değişiklikler yapılıyor
- b. Sadece verimlilik kontrol edilerek değişiklik yapılıyor
- c. Çalışanlara danışılmadan değişiklikler yapılıyor
- d. Değişikliklerde çalışanların durumları gözönüne alınmıyor
- e. Bunlardan başka

TABLO 30. İşgörenlerin Yapılan Değişikliklerde Hangi Yolların İzlendiğine Dair Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	9 % 23,68	9 % 27,27	5 % 14,70	23 % 21,90
b.	12 % 31,57	19 % 57,57	15 % 44,11	46 % 43,80
c.	17 % 44,73	10 % 30,30	19 % 55,88	46 % 43,80
d.	16 % 42,10	14 % 42,42	14 % 41,17	44 % 41,90
e.	2 % 5,26	3 % 9,09	2 % 5,88	7 % 6,66
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda, iki seçenek “b. Sadece verimlilik kontrol edilerek değişiklik yapılıyor ve c. Çalışanlara danışılmadan değişiklikler yapılıyor.” aynı oranlara; % 43,80 değeri ile en çok işaretlenen seçeneklerdir. Ardından % 51,42 ile “d. Değişikliklerde çalışanların durumları gözönüne alınmıyor.” seçeneği gelmektedir. % 21,90 ile “a. Çalışanlara danışarak değişiklikler yapılıyor.” daha sonra gelen seçenektir. İşletmelerin bireysel değerlendirmelerinde elde edilen oransal değerlerin sıralaması genel toplamdan farklıdır.

“e. Bunlardan başka.” % 6,66 ile en az işaretlenen seçenektir. Bu seçenekte özellikle Toprak Karo Fab.’da işgörenler, yapılan değişikliklerde çalışanların

durumlarının göz önünde bulundurulduğunu belirtmişlerdir. Ancak, değişikliklerin aceleye getirildiğini ve karmaşa içinde yapıldığını belirtmektedirler.

Değişiklikler yapılırken çalışanların durumlarının gözönünde bulundurulmaması, işgörenlerin değişikliklerden sosyal, psikolojik ve ekonomik boyutlarda olumsuz yönde etkilenmelerine sebep olabilecektir. Nitekim işgörenlerin büyük bir çoğunluğu değişiklikler yapılırken çalışanların durumlarının gözönünde bulundurulmadığını, çalışanlara danışılmadığını, sadece verimlilik, karlılık gibi maddi boyutlara önem verildiğini belirtmişlerdir. Ancak, işgörenlerden çalışanlara danışılarak değişikliklerin yapıldığını belirtenler de bulunmaktadır. Yönetimden bütün çalışanların, değişiklik hakkındaki fikirlerini alması beklenemez. Elde edilen sonuçlardan, değişiklikler yapılırken özellikle Toprak Karo Fabrikasında çalışanlara daha fazla danışıldığı, diğer işletmelerde de mümkün mertebe işgörenlerin fikirlerinin alınmaya çalışıldığı görülmektedir. Ancak, çalışanların değişikliklerden etkilendiklerini bildirmeleri, yönetimin yeterli miktarda işgörene danışmadığı veya danışılan işgörenlerin fikirlerinin önemsenmediği sonucunu çıkartmamıza neden olabilir.

Soru 14: Çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler aile ilişkilerinizi nasıl etkiler?

- a. Değişiklikten kaynaklanan yorgunluk, aile bireyleriyle zaman geçirmemi engelliyor
- b. Değişiklik beni sinirli yaptığı için aile bireylerine karşı kırıcı olabiliyorum
- c. Değişen çalışma saatleri yüzünden aile bireyleriyle yeterince yüz yüze görüşemiyoruz
- d. Değişiklikler beni daha mutlu yaptığı için aile bireyleriyle ilişkilerimin daha iyi olmasına neden oluyor
- e. Bunlardan başka

**TABLO 31. İşgörenlerin Yapılan Değişiklikler Ve Aile İlişkilerinin Etkilenmesi
Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı**

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	13 % 34,21	21 % 63,63	8 % 23,52	42 % 40
b.	14 % 36,84	9 % 27,27	7 % 20,58	30 % 28,57
c.	4 % 10,52	12 % 36,36	11 % 32,35	27 % 25,17
d.	13 % 34,21	3 % 9,09	9 % 26,47	25 % 23,80
e.	6 % 15,78	6 % 18,18	7 % 20,58	19 % 18,09
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda, % 40 ile “a. Değişiklikten kaynaklanan yorgunluk, aile bireyleriyle zaman geçirmemi engelliyor.” en çok işaretlenen seçenektir. Diğer seçeneklerin işaretlenme oranları birbirinden çok ayrı değildir. Ancak işletmelerin bireysel değerlendirmelerinde genel toplamdan farklı sonuçlar sergilediği gözlenmektedir.

TÜLOMSAŞ'ta % 36,84 ile “b. Değişiklik beni sınırlı yaptığı için aile bireylerine karşı kırıcı olabiliyorum ve d. Değişiklikler beni daha mutlu yaptığı için aile bireyleriyle ilişkilerimin daha iyi olmasına neden oluyor.” en çok işaretlenen seçenekleri oluştururken, Eskişehir Şeker Fab.'da “c. Değişen çalışma saatleri yüzünden aile bireyleriyle yeterince yüz yüze görüşemiyoruz.”, Toprak Karo Fab'da ise genel toplamla paralel olarak %63,63 ile “a. Değişiklikten kaynaklanan yorgunluk, aile bireyleriyle zaman geçirmemi engelliyor” en çok işaretlenen seçenektir.

“e. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; işgörenler değişikliklerin aile ilişkilerine etkilerini şu farklı düşüncelerle belirtmektedirler:

- değişiklikler aile yaşantımı etkilemiyor,
- her hafta değişen vardiyeye saatleri aile ilişkilerimi ve sosyal yaşantımı altüst ediyor,

- işgörenlere danışılmadan yapılan değişiklikler çalışma şevkini kırıyor bu da aile ilişkilerinde huzursuzluklara neden oluyor,
- değişiklikler aile yaşantımda, sessiz, düşünceli, durgun bir hal almama neden oluyor, bu da aile bireylerinde huzursuzluk yaratıyor,
- çalışanların desteklediği değişiklikler aile yaşantımı olumlu etkiler, benimsenmeyen değişikliklerin etkilerini aileme yansıtmam.

Çalışanların, işyerlerinde meydana gelen olayları aile yaşantılarından soyutlaması oldukça zordur. Bu nedenle işgörenlerin, işyerinde meydana gelen değişikliklerden etkilenmelerini, aile ilişkilerine yansıtmadıklarını veya sadece işyerindeki olumlu gelişmeleri aile yaşantılarına yansıttıklarını belirtmeleri; önyargılı, duygusal ve/veya objektif olmayan değerlendirmelerine dayanabilir.

Aile, birey için sosyal yaşantının en önemli parçalarından biridir. Çalışmamızın teorik kısmında da değinildiği gibi; bütün gün işyerinde değişikliğin yarattığı yorucu, sıkıcı, monoton koşullarda çalışmak veya değişen çalışma saatleri nedeniyle, işgörenler için en belirgin etkilenme yoğunluk olarak kendini gösterebilmektedir. Değişikliğin yarattığı daha fazla yorgunluğu telafi etmek için işgören aile bireylerine veya daha başka sosyal faaliyetlere ayıracağı zamanı dinlenmek ve yorgunluğunu gidermek üzere kullanabilmektedir.

Uygulamamız sonucu elde edilen bilgilerden de açıkça görüldüğü gibi, işgörenler değişikliğin yarattığı yorgunluktan kaynaklanan aile bireyleriyle yeterince zaman geçirememeye seçeneğini % 40 oranıyla işaretlemişlerdir. Bunun dışında işgörenlerde sınırlılık gibi psikolojik problemler de görülebilmekte ve bu da aile yaşantısında sorunlara neden olabilmektedir.

Değişikliklerin işgörenler üzerinde olumlu etkiler yaratması da, olumsuz etkilenmelerde olduğu gibi aile yaşantısı üzerinde ve aile dışındaki sosyal ve psikolojik yaşantısı üzerinde etkili olabilecektir. Buna çalışmamızdaki, değişikliğin işgöreni mutlu kılması ve aile bireyleriyle ilişkilerini olumlu etkilemesi seçeneğinin % 23,8 oranında işaretlenmesi belirgin bir göstergedir.

Soru 15: Yeni alet ve makinelerin yarattığı değişiklik ve işten atılmalar konusunda ne düşünüyorsunuz?

- Yeni alet ve makinelerin kullanılmasının amacı daha az insan çalıştırmak olduğu için, değişikliğe uyum sağlayamayanların işten atılması gerekir
- Yeni alet ve makinelere uyum sağlayamayanların eski sistemin devam ettiği kısımlarda çalıştırılmaları gerekir
- Yeni alet ve makineler işçi çıkarmak için bahane olarak kullanılıyor
- Bunlardan başka

TABLO 32. İşgörenlerin Değişiklikler Nedeniyle İşten Atılmalar Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	2 % 5,26	9 % 27,27	6 % 17,64	17 % 16,19
b.	27 % 71,05	22 % 66,66	19 % 55,88	68 % 64,76
c.	12 % 31,57	10 % 30,30	12 % 35,29	34 % 32,98
d.	9 % 23,68	6 % 18,18	5 % 14,70	20 % 19,04
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda, % 64,76 ile “b. Yeni alet ve makinelere uyum sağlayamayanların eski sistemin devam ettiği kısımlarda çalıştırılmaları gerekir.” en çok işaretlenen seçenektir. Ardından % 32,98 ile “c. Yeni alet ve makineler işçi çıkarmak için bahane olarak kullanılıyor.”, % 19,04 ile “d. Bunlardan başka.” ve % 16,19 ile en az işaretlenen “a. Yeni alet ve makinelerin kullanılmasının amacı daha az insan çalıştırmak olduğu için, değişikliğe uyum sağlayamayanların işten atılması gerekir.” seçenekleri gelmektedir. İşletmelerin bireysel değerlendirmelerinde de seçeneklerin tercih sıralaması genel toplamdan çok farklı değildir.

“d. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; işgörenleri, yeni alet ve makinelerin yarattığı değişiklik ve işten atılmalar konusundaki farklı düşünceleri şu şekildedir:

- değişikliklere karşı değilim ancak, işten atılmalar olmamalı,
- değişikliklerin sonucu işten çıkartmalar, çalışanlar arasında huzursuzluk yaratıyor,
- yeni alet ve makinelere uyum sağlayamayanları işten çıkartmak yerine ısrarla eğitim verilmeli.

Örgütsel değişimin işgörenler üzerinde bırakabileceği bir başka etki de, işten atılmaları şeklinde ortaya çıkabilir. Çalışmamızda bu etkilenme ekonomik boyutta ele alınmışsada, işten atılmaların sosyal ve psikolojik boyutları da bulunmaktadır. Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi, işgörenler değişikliklere uyum sağlayamayan çalışanların eski sistemin devam ettiği işletme kısımlarında çalışmayı sürdürmeleri gerektiği seçeneği üzerinde yoğunlaşmışlardır. Her zaman işletmelerde değişikliklerin olmadığı kısımlar bulunmayabilir. Değişikliklere uyum sağlayamayan işgörenlerin işten çıkartılması, uzun dönemde hayatta kalmayı sürdürmek isteyen bir işletme için tek çıkar yoldur. Ancak işten çıkartmanın da çalışmamızın teorik kısmında belirtildiği gibi bir yöntemi olamlıdır; işten çıkartmalar belirli bir plan ve program çerçevesinde yapılarak, işgörenlerin olumsuz etkilenmeleri en aza indirilebilir.

Aksi durumda, bir plan ve program çerçevesinde yapılmayan işten çıkartmalar, işten çıkartılması söz konusu olan çalışana, hayatının bundan sonraki kısmını planlaması için gerekli süreyi tanımamış olacaktır. Bu da işgöreni sosyal ve psikolojik yönden yıkıma sürükleyebilecektir.

Uygulama çalışmamızı yaptığımız işletmelerin ikisinin kamu kuruluşu olması nedeniyle işten çıkartılmalar olağan üstü durumlar dışında nadiren yaşanmaktadır. Buna ramen işgörenlerin işten çıkartılma konusuna gösterdiği tepki, bu işletmelerin özelleştirme programlarında adı geçen işletmelerden olması nedeniyle kaynaklanıyor olabilir.

Planlı veya plansız işten çıkartmaların yaşandığı işletmelerde çalışanlar tedirgin olabilirler. Ancak çalışanlar işletmelerinde bir plan ve program çerçevesinde işten çıkartmaların yapıldığını bilirse, nispeten daha rahat bir psikolojik durum içinde olabilecektir.

Soru 16: İşletmenizde gerçekleştirilen değişikliklerde hangi yöntemler kullanılıyor?

- a. Değişiklik gerçekleştirilmeden önce çalışanlara bilgi veriliyor
- b. Yapılacak herhangi bir değişiklikten söylentiler sayesinde haberdar oluyoruz
- c. Değişiklik kararları çalışanlar ve yöneticilerin birlikte çalışmaları sonucu gerçekleşiyor. Bu nedenle en başından değişikliklerden haberdar oluyoruz
- d. Değişiklikler işletme dışından uzmanlar tarafından yapıldığı için her şey olup bittikten sonra haberimiz oluyor
- e. Değişiklik işletme içinden uzmanlar tarafından yapılıyor. Ancak değişiklik gerçekleştikten sonra haberimiz oluyor
- f. Bunlardan başka

TABLO 33. İşgörenlerin Gerçekleştirilen Değişikliklerde Kullanılan Yöntemler Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a.	8 % 21,05	8 % 24,24	3 % 8,82	19 % 18,09
b.	20 % 52,63	20 % 60,60	16 % 47,05	56 % 53,33
c.	4 % 10,52	10 % 30,30	7 % 20,58	21 % 20
d.	11 % 28,94	6 % 18,18	6 % 17,64	23 % 21,90
e.	11 % 28,94	12 % 36,36	14 % 41,17	37 % 35,23
f.	0 % 0	2 % 9,09	3 % 8,82	5 % 4,76
Toplam	38 % 100	33 % 100	34 % 100	105 % 100

Genel toplamda, % 53,33 ile “b. Yapılacak herhangi bir değişiklikten söylentiler sayesinde haberdar oluyoruz.” en çok işaretlenen seçenektir. Ardından % 35,23 ile “e. Değişiklik işletme içinden uzmanlar tarafından yapılıyor. Ancak değişiklik gerçekleştikten sonra haberimiz oluyor.”, % 21,90 ile “d. Değişiklikler işletme dışından uzmanlar tarafından yapıldığı için her şey olup bittikten sonra haberimiz oluyor.”, % 20 ile “c. Değişiklik kararları çalışanlar ve yöneticilerin birlikte çalışmaları sonucu gerçekleşiyor.

Bu nedenle en başından değişikliklerden haberdar oluyoruz.”, % 18,09 ile “a. Değişiklik gerçekleştirilmeden önce çalışanlara bilgi veriliyor.” seçenekleri gelmektedir. İşletmelerin bireysel değerlendirmelerinde seçeneklerin oransal sıralamasında farklılıklar bulunmaktadır.

Genel toplamda, % 4,76 ile en az işaretlenen “f. Bunlardan başka.” seçeneğinde ise; işgörenler, gerçekleştirilen değişikliklerde hangi yöntemlerin kullanıldığına ilişkin şu farklı görüşleri belirtmişlerdir:

- değişikliklerde bazen çalışanlara danışılıyor,
- değişiklikler işletme içinden veya işletme dışından uzmanlar tarafından gerçekleştirilebiliyor. Her iki koşulda da değişiklik gerçekleştirildikten sonra haberimiz oluyor.

İşletmelerde yapılacak değişiklikler hakkında bilgi verilmemesi, işgörenler arasında söylentilerin ortaya çıkmasına ve bu söylentiler doğrultusunda işgörenlerin değişiklikleri kendi düşünce yapılarına göre yorumlamalarına sebep olabilecektir. Bu nedenle işgörelere değişiklikler hakkında yönetim tarafından bilgi verilebilir ve bu da işletme içinde söylentilerle ortaya çıkmış yanlış bilgilerin ve düşüncelerin oluşmasını engelleyebilir. Uygulama çalışmamızda alınan sonuçlara göre, işgörenlerin çoğunun değişiklikler hakkında sağlıklı bilgi edinemedikleri görülebilmektedir.

Değişikliğin işletme içi veya işletme dışı uzmanlar tarafından yapılabilmesi mümkündür. Uygulama sonuçlarına göre her iki yöntemde incelediğimiz işletmelerde kullanılmaktadır. Ancak ortak sonuç, işgörenlerin değişiklikler konusunda sağlıklı bilgiler alamamalarıdır. Bunun yanında, değişikliklerin çalışanlar ve yönetim tarafından birlikte yürütüldüğünü veya değişiklikler yapılmadan önce gerekli bilgilerin verildiğini belirten işgörenler de bulunmaktadır. Gerek daha önceki anket sorularından gerekse bu sorudan da anlaşılacağı gibi yönetimin değişiklikler konusunda işgörelere yeterli söz hakkını vermediği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel değişim konusunda beliren çelişik bir durum, yöneticinin bir yandan işleyiş düzeninde kararlı bir gidişi, diğer yandan da bu düzene bir takım değişiklikleri getirmeyi gerçekleştirmek zorunda oluşudur. Değişim ve kararlılık arasındaki dengenin sağlanması örgütsel değişimin temel sorunları arasında görülebilmektedir.¹ Örgütte sık sık değişikliğe gitmek işgörenleri huzursuz edip, kendilerinde kuruma karşı güvensizlik duygusunun yerleşmesine yol açabilir. Öte yandan uzun süre kararlılığın korunup, değişimden kaçınılması, örgütün gerilemesi ve zayıflaması, hatta yok olması sonucunu doğurabilir. Bunun için yöneticinin değişimin zamanını, örgütte yapıma biçimlerini, işgörenlerin buna hazırlanması konularını önceden titizlikle incelemesi gerekmektedir. Aksi halde, bir takım anlık değişiklik çıkışları, işgörenlerde aynı şekilde sert tepkilere yol açıp, daha başlangıçta girişilen harekette başarısızlığa sebep olabilecektir.

Değişikliğin işgörenler üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak örgütsel değişim faaliyetlerini planlamak, yöneticilerin izleyebilecekleri en mantıklı yoldur. Ancak bu şekilde, karşılaşılan direnç minimum seviyeye indirilebilir ve değişimin benimsetilmesi kolaylaşabilir. Şuda bir gerçektir ki, işletmeler hayır kurumları gibi davranamazlar. İşgörenlerin istekleri, insanın doğası gereği tükenmeyecektir. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında belirttiği gibi; ihtiyaçlar beş temel kademede toplanabilir (Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik ihtiyacı, Sosyal ihtiyaçlar, Kendini gösterme ihtiyacı, Kendini tamamlama ihtiyacı). İşgören, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyacını tatmin etmek için davranır. Fizyolojik bir ihtiyacı bulunan örneğin, karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. İşte, çalışanların örgütsel değişimden beklentileri Maslow'un yaklaşımındaki sıralamanın hangi basamağında olduklarına bağlıdır. Bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılması mümkün olmadığı gibi, her bireyin farklı ihtiyaçlardan, farklı düzeylerde tatmin olacağı da bir gerçektir. Bilinmesi gereken, işgörenlerin örgütsel değişimden beklentilerinin ihtiyaçları doğrultusunda olacağı ve tükenmeyeceğidir.

¹ İnal Ccm AŞKUN, "Örgütsel Değişim", E.İ.T.İ.A. Dergisi, C.8, S.1, (Ocak 1972), s. 21.

Çalışmamızın uyulama kısmında, elde edilen anket sonuçlarından da görülebileceği gibi, işgörenler örgütsel değişimden etkilenebilmektedirler. Bu etkilenmenin daha çok olumsuz yönde olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenler tarafından daha çok yakınılan konu, örgütsel değişim plan ve programına fikirlerinin dahil edilmemesi, değişimden herşey olup bittikten sonra haberdar olmaları yönündedir.

Yönetimden işgörenlerin tamamının değişim hakkındaki fikirlerine müraacat etmeleri beklenemez, mümkün olan en fazla sayıdaki işgörene ve özellikle değişimden direkt olarak etkilenecek olan işgörelere danışılmalıdır. Alınacak fikirlerin önemsendiği işgörenler tarafından hissettirilirse yönetime karşı güven duyulabilecek ve hatta değişikliklerin uygulamaya geçirilmesinde işgörenlerin de desteği alınabilecektir.

İşletmeler değişiklikleri fayda sağlamak için gerçekleştirmektedirler. İşgörenlerin olumsuz yaklaşımlarına karşı yapılan değişikliklerin hiç bir fayda sağlamayacağı söylenebilir. İnsan faktörünün, işletmenin diğer kaynaklarından çok daha değerli olduğu ve çok daha kompleks yapıya sahip olduğu akıldan çıkartılmamalıdır. İnsan kaynaklarının işletmenin diğer kaynaklarıyla bir tutulması, insanın sosyal ve psikolojik boyutunun gözardı edilmesi yapılabilecek büyük bir hatadır.

Yapılması gereken; değişim yönetiminin, büyük bir sabır göstererek, işletmenin en önemli parçalarından olan işgörenleri ile diyalog kurması ve işgörenlerini değişim saflarına çekebilmesidir. İşgörenlerle kurulacak diyalog ortamında; örgütsel değişimin ne amaçla yapıldığı, değişiklikler yapılmazsa katlanılması gereken sonuçların neler olduğu, örgütsel değişimin işgörenler üzerinde oluşturabileceği olumlu ve olumsuz etkiler açıkça ortaya konulmalıdır. Örgütsel değişimle birlikte örgüt geliştirme faaliyetlerinin de uygulanması işgörenlerin değişimden olumsuz etkilenmelerini en az seviyeye indirebilecektir. Örgütsel değişimin gerekliliği ve işgörenler üzerindeki işyükünü azaltması, iş kazalarının ve işyeri koşullarından kaynaklanabilecek hastalıkların engellenmesi, ücretlere yansımaları, çalışanların dinamik bir ortamda kendilerini yenileme imkanlarına kavuşması, verimliliğin artırılabilmesi gibi bütün işletmeler için geçerli olabilecek gereklilik ve faydalardan başka, işletmeye özel gereklilik konuları üzerinde de durulmalıdır. Bu yolla, değişim yönetimi ve işgörenler arasında oluşturulacak güven

ortamı sayesinde, samimi yaklaşımlar ortaya konulabilecek, gerek işletme için gerekse işgörenler için optimum koşulların yaratılması sağlanabilecektir.

KAYNAKLAR

- AŞKUN, İnal Cem. “Örgütsel Değişme”, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, C.8, S.1, Ocak 1972.
- ATEŞ, Mustafa. “Örgüt Geliştirmede Yapısal Müdahale Teknikleri”, **Verimlilik Dergisi**, MPY, 1988/4.
- AYDIN, Vahdet. **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, Ankara Üniversitesi S.B.F. Yay.No. 269. 1973.
- AYKAÇ, Burhan. “Yönetimin İyileştirilmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, C: 24, Sayı: 2, Haziran 1991.
- BAYSAL, Ayşe Can. **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1981.
- BUMİN, Birol. **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay. No: 82, 1974.
- _____ **Örgüt Geliştirme**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay. No: 125, 1979.
- COSTLEY, L.Dan ve TODD, Ralph. **Human Relations in Organizations**, 4. Ed., West Publishing Company, 1991.

ÇELEBİOĞLU, Fuat. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak., Yay. no: 238, 1990.

ÇÖMLEKÇİ, Necla. **İstatistik**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:118, 1975.

DAVIS, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**, Çeviren: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi Yay., No: 3028, İşletme Fak., Yay., No: 136, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay. No: 57, 1982.

DİNÇER, Ömer. **Örgüt Geliştirme**, 1. Baskı, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii AŞ., Sultan Ahmet, 1992.

_____ **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., 1994.

DURUSOY, Serap. **Küreselleşmenin Oluşum Süreci ve Türkiye**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 1995.

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Kişisel Değerlendirmede Psikoteknik**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İşletme Fak., Yay., No:243, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., No: 136, 1990.

EREN, Erol. "Değişim Yönetimi", **MESS 1985 Yılı Semineri**, MESS Yayını: 99, Mart 1986.

- _____ **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1979.
- GEYLAN, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1994.
- HAMMER, Micheal ve CHAMPY, James. **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları Dizisi, Gençlik Yayınları AŞ., 1994.
- KARAER, Tacettin. "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", **Verimlilik Der.**, MPM Yayınları, 1990/4.
- KARALAR, Rıdvan. **Genel İşletme Ekonomisi**, Ankara: Engin Yayınları Kızılay, 1993.
- KAYNAK, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İstanbul: ALFA Basım Dağıtım, 1995.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1993
- KORMAN, K. Abraham. **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çeviren: İlhan Akhun ve Cevat Alkan., Ankara: Öğretmen Kitapları; 141, Milli Eğitim Basımevi, 1978.
- KREITNER, Robert ve KINICKI, Angelo. **Organizational Behavior**, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1989.
- MORDEN, Tony. **Business Strategy and Planning**, London: McGraw-Hill Book Company, 1993.

MULLINS, J. Laurie. **Management and Organizational Behavior**, 4. Ed., London: Pitman Publishing, 1996.

NEWSTROM, W. John ve DAVIS, Keith. **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, 9.Ed., NewYork: McGraw-Hill Series in Management, 1993.

NORTHCRAFT, B. Gregory ve NEALE, A. Margaret. **Organizational Behavior**, Orlando-Florida: The Dryden Press, 1990.

ÖNCÜ, Ayşe. **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları: G-7, Sevinç Matbaası, 1976.

ÖZGEN, Hüseyin ve ÖLÇER, Ferit. "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma", **Amme İdaresi Dergisi**, C:29, Sayı:3, Eylül 1996.

ÖZKALP, Enver. **Sosyolojiye Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 87, 7. Baskı, 1994.

_____ "Örgütlerde İşin, İşgörenlerin Ruh Sağlığı Üzerine Olan Etkileri ve İş Psikopatolojisi", **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt: 18, Ocak 1982.

ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem. **Örgütsel Davranış.**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, ETAM A.Ş. No.111, 1996.

PEKER, Ömer. “Yönetimi Geliştirme”, **Amme İdaresi Dergisi**, C: 22, Sayı: 3, Eylül 1989.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 3-042-0116, 1984.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek. **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995.

SAĞLAM, Mehmet. **Örgütsel Değişme**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü 1979.

SCOTT, J. Simmerman. “Organizasyonel Gelişmenin Köşeli Tekerlekleri”, Çeviren: Sumru Tümer, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M Yayınları, 1995.

STEERS, M. Richard. **Organizational Behavior**, NewYork: Harper Collins Publishers, 1991.

STEPHEN, P. Robbins. **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, Orjinal Adı: **Essentials of Organizational Behaviour (1991)**, Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım, 1994.

SZILAGYI, D. Andrew ve WALLACE, Marc J. **Organizational Behavior and Performance**, 5. Ed., A Division of Scott, Foresman and Company, 1993.

TUNA, Orhan ve EKİN, Nusret. **Otomasyon ve Sosyal Meseleleri**, İstanbul Üniversitesi Yay., No: 1486, İktisat Fak., Yay. No:202, 1970.

ÜLGEN, Hayri. “Örgütsel Değişim”, **Organizasyon Dergisi**, Yıl: 2, Sayı:5, 1981.

VANCINO, Thomas ve RABIN, Jack. “Örgüt Geliştirme”, Çeviren: Tacettin Karaer ve Şükrü Özen., **Verimlilik Dergisi**, MPY, 1991/3.

EK'LER

EK 1. Uygulamada Kullanılan Anket Formu Örneği

Örgütsel Değişim Anketi

Örgütsel değişim, iş grubunuzda, bölümünüzde veya işletmenizin tamamında meydana gelen, eski durumdan farklı *her türlü* değişikliği ifade etmektedir.

Bu anketle elde edilmek istenen; örgütünüzde (çalıştığınız işletmede, bölümünüzde veya iş grubunda) meydana gelen değişikliklerin, örgütün bir parçası olarak sizi sosyal, psikolojik ve ekonomik yönden nasıl etkilediğinin, örgütsel değişimin örgütünüz ve sizin için ne değer taşıdığının, anket sorularına vereceğiniz cevaplar doğrultusunda tespit edilmesi ve bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmanız şeklindedir.

Anket boyunca yapmanız gereken, *sizin kişisel yargınızı en iyi şekilde yansıtan ve size en uygun olan yanıtı işaretlemektir.*

Bu çalışmanın bir değer taşıması ve amacına ulaşabilmesi için anket sorularının *ETKİ ALTINDA KALMADAN TARAFSIZ BİR GÖZLE* yanıtlanması gerekmektedir.

Anketin kimlere uygulandığı değil, bütün olarak alınacak sonuç önemlidir.

Soruları yanıtlarken Anket Formunun herhangi bir yerine *İSİM, SOYAD* gibi kimlik belirleyici bir ibare *YAZMAYINIZ.*

SORULARI SEÇTİĞİNİZ HANEYE İŞARET KOYARAK CEVAPLAYINIZ.

1. Yaşınız

- a) 19 ve altı b) 20-25 c) 26-30 d) 31-35 e) 36-40
f) 41- üstü

2. Cinsiyetiniz

- a) Kadın b) Erkek

3. Eğitim Düzeyiniz

- a) İlk okul b) Orta okul c) Lise d) Yüksek okul

4. İşletmedeki Toplam İş Tecrübeniz

- a) 5-10 yıl b) 11-15 yıl c) 16-20 yıl d) 21 yıl
üstü

5. Şimdi Çalıştığınız Bölümdeki Çalışma Süreniz

- a) 0-2 yıl b) 2-4 yıl c) 4-8 yıl d) 8-10 yıl
e) 10 yıl üstü

6. İşletmedeki Göreviniz

- a) İşçi b) Usta başı c) Şef d) Bunlardan başka
.....

7. Medeni Durumunuz

- a) Evli b) Bekar c) Boşanmış d) Dul

8. Varsa Çocuk Sayısı

- a) 1 çocuk b) 2 çocuk c) 3 çocuk d) 4 ve fazla

9. Çalışma Biçimi

- a) Vardiye b) Normal mesai

10. Ücret düzeniniz

- a) Parça başı ücret düzeni (Akord Ücret)
b) Zaman temeline dayanan ücret düzeni (Aylık veya haftalık)
c) Primli ücret düzeni

ANKET SORULARI**SİZİ EN ÇOK ETKİLEYEN İKİ SECENEĞİ () ŞEKLİNDE İSARETLEYİNİZ**

1. İşletmenizde yaptığınız iş ile ilgili hangi değişiklikler meydana geliyor?

- a. Vardiye değişiklikleri
- b. Ücret değişiklikleri
- c. Alet-makine değişiklikleri
- d. Çalışılan mekanda (farklı binalarda, kapalı alanda, açık alanda vs.) değişiklikler
- e. Yapılan işin yönteminde değişiklikler
- f. Birden fazla değişik işlerde çalıştırılma
- g. Bunlardan başka.....
-

2. Vardiye değişiklikleri sizin üzerinizde hangi etkileri oluşturuyor?

- a. Yorgunluk yaratıyor
- b. Beni sinirli bir insan yapıyor
- c. Uyku düzenim bozuluyor
- d. Çevremdekilerle tartışmama neden oluyor
- e. Bunlardan başka.....
-

3. İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde gereksiz gördüğümüz değişiklikler yapıldığında ne şekilde davranırsınız?

- a. Umursamam
- b. Geçerli bir sebebi olduğunu düşünürüm
- c. Gereksiz gördüğüm değişiklikler konusunda düşüncelerimi yönetime bildiririm
- d. İşletmenin menfaatlerini düşündüğüm için gereksiz değişikliklere karşı direnirim
- e. Bunlardan başka.....
-

4. İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde bir değişiklik yapıldığında hangi davranışları sergilersiniz?

- a. Yapılan değişiklikleri kabullenir ve aynen uygulamam
- b. Yapılan değişiklikleri onaylamasam da uygulamam
- c. Eğer yapılan değişiklikleri onaylamıyorsam, eski sistemi uygulamaya devam ederim
- d. Eğer yapılan değişiklikleri onaylamıyorsam yeni sistemin çalışmasını engellerim
- e. Bunlardan başka.....

.....

5. Haberiniz olmadan, çalıştığınız bölümde yapılan bir değişiklikle, bilginizin olmadığı yeni bir sisteme geçilmektedir, bu durumda nasıl bir davranış sergilersiniz?

- a. Yeni sistemle ilgili bilgilerin bize verilmesini beklerim
- b. Herkesden önce yeni sistemi öğrenmek için çaba sarfederim
- c. Üretimde artış sağlamayacaksa, yeni sistemin uygulanmadığı kısımda çalışmam daha iyi olur
- d. Üretimde artış sağlasa bile eski sistemin uygulandığı kısımlarda çalışmaya gönüllü olurum
- e. Bunlardan başka.....

.....

6. İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde yapılan değişikliklerin ne amaçla yapıldığını düşünüyorsunuz?

- a. Herhengi bir amacı olduğunu sanmıyorum
- b. Daha fazla kar sağlamak amacıyla gerçekleştiriliyor
- c. Çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştiriliyor
- d. Bunlardan başka.....

.....

7. İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler sizin üzerinizde hangi etkilere yol açıyor?

- a. Arasıra işten ayrılmayı düşünüyorum
- b. İşe gitme isteğim azalıyor

- c. İşten atılabileceğimi düşünüyorum
- d. Yeniliklere uyum sağlayarak iş arkadaşlarımdan üstün olmak hoşuma gidiyor
- e. İşyerinde sıkılmama neden olabiliyor
- f. Yeniliklere alışana kadar hata yapma oranı artıyor
- g. Bunlardan başka.....

8. Çalıştığımız bölümde yapılan değişiklikler hakkında ne düşünüyorsunuz?

- a. Değişikliklere uyum için boşa zaman harcanıyor
- b. Değişiklikler, becerilerimi uygulamamı engelliyor
- c. Değişiklikler, becerilerimi ortaya koyuyor
- d. Değişiklikler, işimden zevk almamı engelliyor
- e. Değişiklikler, işimden daha fazla zevk almama neden oluyor
- f. Bunlardan başka.....

9. Çalıştığımız bölümdeki değişikliklerle ilgili yapılan seminer veya eğitim programları hakkındaki düşünceniz nedir?

- a. Eğitim ve seminerler sıkıcı geçiyor
- b. Eğitim ve seminerler dinlenmemiz için bir fırsat oluyor
- c. Eğitim ve seminerlere katılıp zaman kaybetmektense eski şartlarda çalışıp iş üretmek daha mantıklı
- d. Eğitim ve seminerlerde anlatılanları anlamakta güçlük çekiyorum
- e. Bunlardan başka.....

10. Çalıştığımız bölümde çalışanlara danışılmadan değişiklikler yapılmasını nasıl karşılırsınız?

- a. Yönetim kadar çalışanlar da bu işletmenin sahibidirler. Bu nedenle bizlere danışılması gerekir
- b. Yönetimin istediği her türlü değişikliği yapma hakkına sahiptir

() c. Çalışanların hayatını etkileyen konularda bizlere danışmadan değişiklikler yapmaları uygun değildir. Bu değişiklikler çalışanlara benimsetilemez

() d. Bunlardan başka.....

11. Çalışanlarca hoş karşılanmayan değişikliklere karşı çıkmanız durumunda hangi muameleyle karşılaşsınız?

() a. İş arkadaşlarımla taktir edilirim

() b. Yönetim haklı olup olmadığını öğrenmek için düşüncelerimi incelemek ister

() c. Yönetimden uyarı alırım

() d. Yönetimce cezalandırılırım

() e. İşten atılırım

() f. Bunlardan başka.....

.....

12. Çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler çalışanları ne şekilde etkiliyor?

() a. Değişiklikler yüzünden daha çok iş kazası oluyor

() b. İş koşullarındaki değişiklikler daha çok hastalanmamıza ve doktor kontrolüne çıkmamıza neden oluyor

() c. İşimizde yabancılaşma çekmemize neden oluyor

() d. Değişikliklere uyumda güçlük çekebiliyoruz

() e. Bunlardan başka.....

.....

13. İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler yapılırken hangi yollar izleniyor?

() a. Çalışanlara danışarak değişiklikler yapılıyor

() b. Sadece verimlilik kontrol edilerek değişiklik yapılıyor

() c. Çalışanlara danışılmadan değişiklikler yapılıyor

() d. Değişikliklerde çalışanların durumları gözönüne alınmıyor

() e. Bunlardan başka.....

.....

14. Çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler aile ilişkilerinizi nasıl etkiler?

- a. Değişiklikten kaynaklanan yorgunluk, aile bireyleriyle zaman geçirmemi engelliyor
- b. Değişiklik beni sınırlı yaptığı için aile bireylerine karşı kırıcı olabiliyorum
- c. Değişen çalışma saatleri yüzünden aile bireyleriyle yeterince yüz yüze görüşemiyoruz
- d. Değişiklikler beni daha mutlu yaptığı için aile bireyleriyle ilişkilerimin daha iyi olmasına neden oluyor
- e. Bunlardan başka.....

.....

15. Yeni alet ve makinelerin yarattığı değişiklik ve işten atılmalar konusunda ne düşünüyorsunuz?

- a. Yeni alet ve makinelerin kullanılmasının amacı daha az insan çalıştırmak olduğu için, değişikliğe uyum sağlayamayanların işten atılması gerekir
- b. Yeni alet ve makinelere uyum sağlayamayanların eski sistemin devam ettiği kısımlarda çalıştırılmaları gerekir
- c. Yeni alet ve makineler işçi çıkarmak için bahane olarak kullanılıyor
- d. Bunlardan başka.....

.....

16. İşletmenizde gerçekleştirilen değişikliklerde hangi yöntemler kullanılıyor?

- a. Değişiklik gerçekleştirilmeden önce çalışanlara bilgi veriliyor
- b. Yapılacak herhangi bir değişiklikten söylentiler sayesinde haberdar oluyoruz
- c. Değişiklik kararları çalışanlar ve yöneticilerin birlikte çalışmaları sonucu gerçekleşiyor. Bu nedenle en başından değişikliklerden haberdar oluyoruz
- d. Değişiklikler işletme dışından uzmanlar tarafından yapıldığı için her şey olup bittikten sonra haberimiz oluyor
- e. Değişiklik işletme içinden uzmanlar tarafından yapılıyor. Ancak değişiklik gerçekleştikten sonra haberimiz oluyor
- f. Bunlardan başka.....

.....

EK 2. 5 Numaralı Anket Sorusu “b.Herkesten Önce Yeni Sistemi Öğrenmek İçin Çaba Sarf Ederim” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması

“5. Haberiniz olmadan, çalıştığınız bölümde yapılan bir değişiklikle, bilginizin olmadığı yeni bir sisteme geçilmektedir, bu durumda nasıl bir davranış sergilersiniz.?” anket sorusuna “b.Herkesten önce yeni sistemi öğrenmek için çaba sarf ederim” cevabını veren işgörenlerin eğitim durumlarının dağılımı aşağıda verilmiştir.

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. İlk okul	4	5	2	11
b. Orta okul	5	6	1	12
c. Lise	10	9	15	34
d. Yüksek okul	2	3	0	5
Toplam	21	23	18	62

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a + b	9	11	3	23
c + d	12	12	15	39
Toplam	21	23	18	62

H_0 : İşgörenlerin herkesten önce yeni sistemi öğrenmek için çaba sarf etmelerinin eğitim seviyeleriyle ilişkisi yoktur.

H_1 : Vardır.

SD= 2

χ^2 hesaplanan = 3,24

$\chi^2 (2 ; 0,01) = 9,21$

3,24 < 9,21 H_0 kabul edilir.

EK 3. 6 Numaralı Anket Sorusu Değişiklikler “c. Çalışanların İş Koşullarının İyileştirilmesi Amacıyla Gerçekleştiriliyor” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması

“6. İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde yapılan değişikliklerin ne amaçla yapıldığını düşünüyorsunuz?” anket sorusuna “c. Çalışanların iş koşullarını iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştiriliyor” cevabını veren işgörenlerin eğitim durumlarının dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. İlk okul	2	3	2	7
b. Orta okul	4	6	1	11
c. Lise	9	11	12	32
d. Yüksek okul	2	2	0	4
Toplam	17	22	15	54

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a + b	6	9	3	18
c + d	11	13	12	36
Toplam	17	22	15	54

H_0 : Değişiklikler iş koşullarının iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştiriliyor düşüncesinin eğitim seviyeleri ile ilişkisi yoktur.

H_1 : Vardır.

SD= 2

$$\chi^2(2 ; 0,01) = 9,21$$

χ^2 hesaplanan = 0,98

0,98 < 9,21 H_0 kabul edilir.

EK 4. 7 Numaralı Anket Sorusu “f. Yeniliklere Alışana Kadar Hata Yapma Oranı Artıyor” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması

“7. İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler sizin üzerinizde hangi etkilere yol açıyor?” anket sorusuna “f. Yeniliklere alışana kadar hata yapma oranı artıyor” cevabını veren işgörenlerin eğitim durumlarının dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. İlk okul	2	4	5	11
b. Orta okul	3	4	1	8
c. Lise	13	7	12	32
d. Yüksek okul	0	2	1	3
Toplam	18	17	19	54

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a + b	5	8	6	19
c + d	13	9	13	35
Toplam	18	17	19	54

H_0 : İşgörenlerin değişiklik kaynaklı hata yapmalarının eğitim durumlarıyla ilişkisi yoktur.

H_1 : Vardır.

SD= 2

χ^2 hesaplanan = 0,79

$\chi^2 (2 ; 0,01) = 9,21$

$0,79 < 9,21$ H_0 kabul edilir.

EK 5. 7 Numaralı Anket Sorusu Değişiklikler “e. İşyerinde Sıklımama Neden Olabiliyor” Seçeneğini İşaretleyen İşgörenlerin Tecrübelerinin Dağılımı

“7. İşletmenizin tümünde veya sizin çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler sizin üzerinizde hangi etkilere yol açıyor?” anket sorusuna “e. İşyerinde sıklımama neden oluyor” cevabını veren çalışanların iştecrübelerinin dağılımı aşağıda verilmiştir.

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. 5-10 yıl	0	2	0	2
b. 11-15 yıl	1	1	1	3
c. 16-20 yıl	3	1	0	4
d. 21 yıl üstü	3	0	1	4
Toplam	7	4	2	13

Sadece 13 işgörenin bu seçeneği işaretlemiş olması bir anlamlılık araştırması yapılmasını engellemektedir.

EK 6. 7 Numaralı Anket Sorusu “b. İŖe Gitme İsteğim Azalıyor” Seçeneğini İŖaretleyen İŖgörendenlerin YaŖlarının Dağılımı

“7. İŖletmenizin tümünde veya sizin alıŖtıęınız bölümde yapılan deęiŖiklikler sizin üzerinizde hangi etkilere yol açıyor?” anket sorusuna “b. İŖe gitme isteğim azalıyor” cevabını verenlerin yaŖ dağılımı aŖaęıda verilmiŖtir.

Seçenekler	TÜLOMSAŖ	Toprak Karo Fab.	Esk. Ŗeker Fab.	Toplam
a. 19 ve altı	0	0	0	0
b. 20-25	0	0	0	0
c. 26-30	0	1	0	1
d. 31-35	2	1	1	4
e. 36-40	1	2	1	3
f. 41- üstü	2	0	0	2
Toplam	5	4	2	11

Sadece 11 iŖgörenden bu seçeneği iŖaretlemiŖ olması bir anlamlılık araŖtırması yapılmasını engellemektedir.

EK 7. 12 Numaralı Anket Sorusu “c. İşimizde Yabancılık Çekmemize Neden Oluyor” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması

“12. Çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler çalışanları ne şekilde etkiliyor?” anket sorusuna “c. İşimizde yabancılık çekmemize neden oluyor” cevabını veren işgörenlerin eğitim düzeylerinin dağılımı aşağıda verilmiştir.

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. İlk okul	3	4	4	11
b. Orta okul	3	4	0	7
c. Lise	8	6	11	25
d. Yüksek okul	0	2	1	3
Toplam	14	16	16	46

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a + b	6	8	4	18
c + d	8	8	12	28
Toplam	14	16	16	46

H_0 : Örgütsel değişimin işte yabancılık yaratması ile işgörenlerin eğitim düzeyleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H_1 : Vardır.

$$SD = 2$$

$$\chi^2 \text{ hesaplanan} = 1,22$$

$$\chi^2 (2 ; 0,01) = 9,21$$

$$1,22 < 9,21 \text{ } H_0 \text{ kabul edilir.}$$

EK 8. 12 Numaralı Anket Sorusu “d. Değişikliklere Uyumda Güçlük Çekebiliyoruz” Seçeneğinin Kontenjans Tablosu Ve χ^2 Hesaplaması

“12. Çalıştığınız bölümde yapılan değişiklikler çalışanları ne şekilde etkiliyor?” anket sorusuna “d. Değişikliklere uyumda güçlük çekebiliyoruz” cevabını veren işgörenlerin çalışma sürelerinin dağılımı aşağıda verilmiştir.

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a. 5-10 yıl	3	12	2	17
b. 11-15 yıl	8	11	6	25
c. 16-20 yıl	6	2	2	10
d. 21 yıl üstü	8	0	10	18
Toplam	25	24	20	70

Seçenekler	TÜLOMSAŞ	Toprak Karo Fab.	Esk. Şeker Fab.	Toplam
a + b 5-15 yıl	11	23	8	42
c + d 16-21 +	14	2	12	28
Toplam	25	25	20	70

H_0 : Örgütsel değişimde uyum gücü ile işgörenlerin tecrübeleri arasında herhangi bir ilişki yoktur.

H_1 : Vardır.

$$SD = 2$$

$$\chi^2 \text{ hesaplanan} = 13,97$$

$$\chi^2 (2 ; 0,01) = 9,21$$

$$13,97 > 9,21 \text{ } H_0 \text{ reddedilir.}$$