

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**İŞLETMELERDE UYGULANAN DEĞİŞİM STRATEJİSİNİN ÇALIŞANLARA
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fuad İSMAYİLZADA

(Y1312.190015)

İşletme Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı:Dr. M. Adil SALEPÇİOĞLU

Mayıs 2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.190015 numaralı öğrencisi Fuad İSMAYILZADA'nın "İŞLETMELERDE UYGULANAN DEĞİŞİM STRATEJİSİNİN ÇALIŞANLARA ETKİSİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.06.2016 tarih ve 2016/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından iyer liq ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak katul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :14/06/2016

1)Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Murat Adil SALEPÇIOĞLU

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ali Osman BALKANLI

Not: Öğrencinin Tez savunmasında Başarılı olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Uygulanan Değişim Stratejiinin alışanlara Etkisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (22/05/2016)

Fuad İSMAYİLZADA

ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca bilgisiyle ve tecrübesiyle her zaman beni destekleyen ve ilgisini üzerimden eksik etmeyen, sabırla beni yönlendiren, danışmanım ve değerli hocam Dr. Adil Salepçioğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerini benimle paylaşan, eğitimime büyük katkı sağlayan İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans hocalarıma teşekkür ederim.

Anket çalışmalarımı destekleyen ve yardımlarını esirgemeyen Ankara Etkin Yaşam Eğitim ve Danışmanlık Merkezinin Genel Koordinatörü sayın Ahmet Diler'e, TC Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezinin Sosyal Tesisler İşletmesi Müdürü değerli Fadime Arslan'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez hazırlama aşamasında her zaman yanımda olduğunu hissettiren, çalışmanın analiz aşamasında yardımlarını esirgemeyen, Azerbeycan İş ve Sosyal Sorunlar Araştırma ve Eğitim Merkezinin müdür yardımcısı değerli Doç. Dr. Nigar Guliyevaya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Azerbeycanda ve Türkiyede içtenlikle sorularımı cevaplayan şahıslara; tez süresince benden destegini esirgemeyen, bana inanan ve sürekli moral veren Üniversite arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Mayıs 2015

Fuad ISMAYILZADA



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
1. GİRİŞ	1
2. DEĞİŞİM STRATEJİSİ TEORİSİ	4
2.1. Stratejik yönetim	4
2.1.1. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi.....	4
2.1.2. Stratejik yönetimin tanımı ve önemi.....	9
2.1.3. İnsan kaynakları açısından stratejik yönetim.....	14
2.2. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi	16
2.2.1. İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminin amacı, özellikleri ve modelleri.....	16
2.2.2. Stratejik yönetim ve insan kaynaklarının stratejik yönetiminin karşılıklı etkileri.....	21
3. DEĞİŞİM STRATEJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	26
3.1. Değişim stratejisi ve Değişim yönetimi	26
3.1.1. Değişim stratejisi: tanımı ve önemi.....	26
3.1.2. Değişim yönetiminin tanımı ve önemi.....	28
3.1.3. Değişim yönetimi açısından insan kaynakları yönetimi.....	31
3.2. İnsan kaynakları yönetimi: Kapsamı ve Yararları	34
3.2.1. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı ve kapsamı.....	34
3.2.2. Performans ve kariyer yönetimi.....	38
3.2.3. Kriz yönetimi.....	44
3.2.4. Örgütsel davranış ve örgütsel bağlılık.....	47
3.2.5. Liderlik ve Stres yönetimi.....	50
4. İŞLETMELERDE UYGULANAN DEĞİŞİM STRATEJİSİ VE ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞLARI	58
4.1. Değişim Stratejisinin çalışanların davranışını etkileyen faktörler	58
4.1.1. Ekonomik faktörler.....	59
4.1.1.1. Performans değerlendirilmesi.....	59

4.1.2. Sosyal faktörler.....	63
4.1.2.1. İş yerinde cinsiyet faktörü.....	63
4.1.3. Psikolojik faktörler.....	65
4.1.3.1. Belirsizlik faktörü.....	66
4.1.4. Örgütsel faktörler.....	67
4.1.5. Bireysel faktörler.....	69
4.2. İşletmede uygulanan değişim stratejisine karşı çalışanların direnişi.....	69
4.2.1. Değişim stratejisine karşı çalışanların direnişinin nedenleri.....	70
4.2.2. Değişim stratejisine karşı çalışanların direnişinin türleri.....	73
4.3. Çalışanların stratejik değişikliklere karşı direnişlerinin aradan kaldırılması.....	77
4.3.1. İletişim ve Anlaşma.....	78
4.3.2. Katılım.....	79
4.3.3. Eğitim.....	81
4.3.4. Destekleme ve Taviz verme.....	82
4.3.5. Starların ve otoritelerin katılımı.....	83
4.3.6. Baskı ve Zor kullanma.....	83
5. İŞLETMELERDE UYGULANAN DEĞİŞİM STRATEJİSİNİN ÇALIŞANLARA ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA.....	86
5.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	86
5.1.1. Araştırmanın Amacı v e Önemi.....	86
5.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	86
5.1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	87
5.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	87
5.1.5. Örneklem.....	87
5.1.6. Veri Toplama Yöntemi.....	88
5.1.7. Veri Analiz Yöntemi.....	89
5.1.8. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	90
5.2. Bulguların analizi.....	91
5.2.1. Örneklem Grubunun Sosyo-Demografik Özellikleri.....	91
5.2.2. İşletmelere Yönelik Bulgular.....	92
5.2.3. Verilerin Güvenilirlik Göstergeleri.....	94
5.2.4. Aritmetik Ortalama ve Frekans Analizleri.....	95
5.2.5. Korelasyon Analizleri.....	101

5.2.6. Değişimin Sonuçlarına İlişkin Anket Yanıtlarının Analizi.....	105
5.2.7. Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemlerine İlişkin Anket Yanıtlarının Analizi.....	107
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
KAYNAKLAR	118
EKLER.....	
EK-1. ANKET SORULARI.....	126
EK-2. ANKET UYGULANAN ÖRGÜTLERİN İSMİ VE KATILIMCILARIN SAYISI.....	130
EK-2. Anket yanıtlarının hesaplanan aritmetik ortalama, standart sapma ve Cronbach alfa görünümü.....	132
ÖZGEÇMİŞ	141





KISALTMALAR

- İK** : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
PY : Personel Yönetimi





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1 : Çalışanların dirençlerini azaltmak için faaliyetlerin direnç faktörleri ile karşılıklı ilişkisi.....	84
Çizelge 5.1 :Anket uygulanan örgütlerin faaliyet alanları ve katılımcılar.....	88
Çizelge 5.2 :Araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı.....	91
Çizelge 5.3 :İşletmelerin faaliyet alanı itibariyle dağılımı.....	92
Çizelge 5.4 :Değişimlerin ortaya çıkma zamanına göre dağılımı.....	93
Çizelge 5.5 :Değişim olacağından ne zaman haberdar oldunuz?.....	93
Çizelge 5.6 :Verilerin Güvenilirlik Göstergeleri.....	94
Çizelge 5.7 :Değişimin Ekonomik Etkilerine İlişkin İstatistikî Veriler.....	96
Çizelge 5.8 :Değişimin Ekonomik Etkilerine İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	97
Çizelge 5.9 :Değişimin Sosyal Etkilerine İlişkin İstatistikî Veriler	98
Çizelge 5.10 :Değişimin Sosyal Etkilerine İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	99
Çizelge 5.11 :Değişimin Psikolojik Etkilerine İlişkin İstatistikî Veriler.....	100
Çizelge 5.12 :Değişimin Psikolojik Etkilerine İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	101
Çizelge 5.13 :Değişimin Çalışanlara Psikolojik Etkileri ile Cinsiyet Arasındaki Korelasyon.....	102
Çizelge 5.14 :Değişimin Çalışanlara Olumsuz Etkileri ile Belirsizlik Arasındaki Korelasyon.....	102
Çizelge 5.15 :Değişimin Sonuçlarına İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	106
Çizelge 5.16 :Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemlerine İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	108



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : "Stratejik yönetim" kavramının gelişme evreleri.....	10
Şekil 2.2 : Stratejik yönetiminin operatif yönetimle kıyaslamada temel özellikleri.....	12
Şekil 2.3 : Kurumda personelin yönetimini etkileyen faktörler.....	23
Şekil 5.1 : İşletmelerin statüsü ile çalışanların değişimden haber alma zamanı arasında ilişki.....	93
Şekil 5.2 : Değişimin Sonuçlarına İlişkin Anket Yanıtlarının Aritmetik ortalamalarına göre dağılımı.....	105
Şekil 5.3 : Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemlerine İlişkin Anket Yanıtlarının Aritmetik ortalamalarına göre dağılımı.....	108

İŞLETMELERDE UYGULANAN DEĞİŞİM STRATEJİSİNİN ÇALIŞANLARA ETKİSİ

ÖZET

Küresel ekonomi ve global dünyada işletmelerin rekabete dayanabilmesi için yeni hedeflerin belirlenmesi, yeni uygulamalar ve yeni stratejilerin hayata geçirilmesi ve aynı zamanda işletmenin varlığını koruyabilmesi ve sürdürülebilir büyüme için çok önemli bir hareket noktasıdır. Ancak, işletmelerde uygulanan “değişim stratejilerini” herkes hoşnutlukla karşılamaz ve aynı anlamda değerlendiremez. Çalışanlar değişimle ilgili farklı davranışlar gösterir ve farklı tepkiler gösterir. Değişim stratejisinin uygulanması, özellikle çalışanları psikolojik, sosyal, ekonomik ve diğer konularda etkiler ve çoğu zaman onların direncine neden olur. Bu dirençler değişime çok ciddi bir engel yaratabilir ve değişimin başarısız sonuçlanmasına neden olabilir. Değişim stratejisinin başarıyla gerçekleştirilmesi için örgüt çalışanlarını etkileyen faktörlerin bulunması ve değişime olan direncin engellenmesi ya da yok edilmesi gerekmektedir. Yöneticiler ve değişim sürecine katılan personel, yapılacak değişimin sorunlarını, amaçlarını ve önlem planını belirlemek yanısıra, değişim ve yenilenme yolunda ortaya çıkabilecek engelleri de dikkate almak zorundadırlar.

Bu doğrultuda tezimizin amacı, örgütlerde uygulanan değişim stratejisinin çalışanlara, sosyal, psikolojik ve ekonomik etkilerinin öğrenilmesini ve bu etkilerin ortadan kaldırılmasına ve değişime karşı dirençlerin önlenmesine yönelik olarak önerilerin sunulmasını kapsamaktadır.

Bu amaca yetişmek için sorunlarla ilgili teorik ve literatürdeki yaklaşımlar araştırılmış, sistemlendirilmiş ve bunun sonucunda tezin hazırlanmasındaki pozisyon oluşturulmuş; konu ile ilgili, Azerbaycan ve Türkiye’de bulunan çeşitli faaliyet alanlarındaki işletmelerde “anket tekniği” kullanılarak elde edilen veriler ile araştırmanın, değişimlerin çalışanlar üzerindeki etkileriyle ilgili hipotezleri test edilmiştir.

Bunun için güvenilirlik testi, aritmetik ortalama ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda ankette kullanılan ölçeğin güvenilirlik derecesi 0.744 bulunmuştur. İşletmelerde uygulanan değişim stratejisinin çalışanlara olumlu ekonomik, sosyal ve psikolojik etkilerinin, olumsuz etkilerle kıyaslandığında daha yüksek düzeyde olduğu, değişimin psikolojik etkilerinin cinsiyet açısından farklılık gösterdiği, değişimle ilgili belirsizlikler ile değişimin olumsuz etkileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analizlerin sonuçları, çizelgelerde sayı, yüzde ve grafik olarak sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *stratejik yönetim, değişim stratejisi, çalışanların davranışları, ekonomik, sosyal ve psikolojik etkiler, değişime karşı direniş.*



IMPACT OF THE STRATEGIES OF CHANGES IMPLEMENTED AT ENTERPRISES AT EMPLOYEES

ABSTRACT

Identification of new targets is extremely crucial for maintaining global competitiveness of enterprises, and implementation of new regulations and strategies is very important from the perspective of business support and further expansion of enterprises. However, enterprise-based strategies of changes are generally met with mixed reception and not always welcome. Employees tend to demonstrate different behavioural modes in regard of changes. Implementation of strategies of changes has psychological, social, economic and other impact at employees and, in most cases, provokes their resistance to changes. This resistance might seriously hamper changes and finally lead to implementation failures. It is necessary, therefore, to identify impact factors influencing employees at the organizations and mitigate or even quell the resistance to changes in order to provide successful implementation of the strategies of changes. Managers and staff involved during the period of changes implementation should identify changes-related challenges, key purposes and prevention plans coupled with consideration of relevant barriers to changes.

The overall purpose of thesis writing is study on social, psychological and economic impact of the strategies of changes applied at organizations and putting suggestions on elimination of this impact as well as prevention of resistance to changes.

To achieve the aforementioned purpose, the author reviews theories and references related to the issues, systematize them and grounds the position of the author. The author also checked and tested the hypotheses on impact of changes at employees through researches into data obtained from questionnaire surveying at enterprises operating in different fields of economy in Azerbaijan and Turkey. In this regard, the author applies Cronbach's alpha test, simple mean calculations and correlation analysis. Cronbach's alpha test reveals reliability coefficient of 0.744 of the questionnaire indicators. The author also proves the stronger positive impact of economic, social and psychological changes provoked by the strategies of changes over employees at enterprises if compared with negative impact, gender-based differences in psychological impact of the changes and significant relation between changes-related uncertainty and negative impact of the changes. Analysis results are demonstrated in the tables with in absolute terms and as a percentage, and also depicted in the charts.

Keywords: *Strategy of Changes, Enterprises, Economic, Social and Psychological impact, Resistance to Changes.*



1. GİRİŞ

Sürekli değişen günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin en temel sorunlarından birisi piyasalardaki değişimlere uyum sağlamaktır. İşletmeler değişen dış çevreyle başa çıkabilmek için bir strateji geliştirmek ve değişim yapmak zorundadırlar. Stratejik değişimler, değişim yönetimi stratejisine dayalı olarak gerçekleştirilebilir. Değişim yönetimi stratejisini hazırlamak için ise, değişim yönetiminin ve değişim sürecinin nelerden ibaret olduğu, değişimin hedefleri, değişimden etkilenenler, değişimi zorlayan ve sınırlandıran güçler, imkanlar, vasıtalar, yapılacak yenilikler ve insan kaynağı belirlenmelidir. Değişimin başarılı olması, değişime karşı dirençlerin engellenmesi veya yok edilmesi ile yakından ilişkilidir.

Sonuçta varolmak ve gelişmek işletmede çalışanların davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle değişim stratejisinde çalışanların davranışı göz ardı edilemez. Değişim insanın doğasını zorlayan, alışkanlıklarını ve rahatını bozan bir şey olarak algılandığına göre, çalışanlar değişime karşı direnç gösterebilir. Değişimin yarattığı stres ve çatışmaların üstesinden gelmek için, çalışanların davranışlarının yeni koşullara uyumlanması ve hem üst yönetimce hem de çalışanlarca değişimin desteklenmesi hedeflenmelidir.

Değişimlerin başarılı olmasında onu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen insan ilişkileri en önemli unsurlardan biri gibi yer almaktadır. Çalışanlar değişimlere ne kadar çok hazır olurlarsa, sosyal ilişkiler de o kadar iyi olur veya çalışanların karşılıklı ilişkileri ne kadar gelişmiş olursa, onlar da değişimlere o kadar pozitif yaklaşabilirler ve onu desteklerler.

Değişimlerin başarılı olması çalışanların değişim sürecine katılımına da bağlıdır. Çalışanların değişimlere katılımı onların hem duygusal durumu, hem de mevcut iş ortamına davranış olarak algılanabilir. Değişim sürecine katılan çalışanların işletmeye bağlılığı, onun amaçlarını benimsemesi yüksek bir oranda olursa, değişimlerin çalışanların duygusal durumuna etkisi de pozitif olacak ve olumlu iş ortamı yaratılacaktır. Örgütün hedef ve değerleriyle çalışanların davranışlarının bütünleşmesinin birçok sorunu çözeceği öngörülmektedir.

Değişim zamanı iş yerinde sosyal ilişkilerde çalışanların duyguları, pozisyonu ve görüşleri dikkate alınmalıdır. Araştırmalar, çalışanların iş arkadaşları tarafından kabullenilmelerinin, onların sosyal ihtiyaçlarını sağlayan maddi ödüller kadar, bazen bunlardan daha da önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanlar iş arkadaşları ile ast, eş veya üst ilişkilerinde olabilir, fakat her bir halde onların hisleri, pozisyonları ve görüşleri pozitif veya negatif olabilir.

Diğer taraftan, çalışanların değişimle ilgili bilgisizliği değişim yönetimine doğrudan etki eden önemli bir faktördür. Bu bağlamda çalışanlar değişimden önce bilgilendirilmeli, etkilenme konuları ve direnç nedenleri tespit edilerek gerekli tedbirler alınmalıdır. Literatür incelendiğinde, değişime karşı direnci en aza indirmek için bir çok yöntem bulunduğu görülmektedir. Bu yöntemler, çalışanların davranışları da göz önüne alınarak, yerine ve zamanına göre kullanılmalıdır.

Araştırmamızın birinci bölümünde, stratejik yönetimin geçmişten günümüze gelen tarihsel gelişimi, stratejik yönetim ve insan kaynaklarının stratejik yönetimi teorilerinin en önemli alanları incelenmiştir. Stratejik yönetim ve insan kaynakları çerçevesinde stratejik yönetimin karşılıklı etkileri, değişim yönetimi açısından stratejinin önemi ve yararlarına ilişkin teorilere katkı yapan araştırmacıların görüşleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın ikinci bölümde, değişim stratejisi ve insan kaynakları yönetimi ele alınmıştır. Değişim stratejisi, değişim yönetimi, insan kaynakları yönetimi konuları ile ilgili araştırmacıların görüşlerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, işletmelerde uygulanan değişim stratejisi ve çalışanların davranışları üzerinde durulmuştur. Değişim Stratejisinin çalışanların davranışını etkileme faktörleri belirlendikten sonra değişim stratejisine karşı çalışanların direnişinin nedenleri ve türleri, değişime direnç olgusu ele alınmış ve stratejik değişimlere karşı direnişlerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi yöntemleri ile ilgili teorik ve literatür yaklaşımları araştırılmış, sistelendirilmiş ve bunun sonucunda tezin hazırlanmasında yazarın pozisyonu oluşturulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, işletmelerde uygulanan değişim stratejisinin çalışanlara etkisini belirlemeye yönelik araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Burada araştırmanın metodolojisi ve konu ile alakadar Azerbaycan ve Türkiye’de bulunan çeşitli faaliyet alanlarındaki işletmelerde anket tekniği kullanılarak elde edilen bulguların analiz edilerek, sonuçları ele alınmıştır.

Sonuç ve değerlendirme bölümünde, tezin çeşitli bölümlerinde varılan sonuçlardan yararlanılarak tezde ulaşılan çözüm açıklanmış, işletmede uygulanan değişimlerin başarılı olması ve değişimlere karşı dirençlerin azaltılması yöntemleri ile ilgili öneriler sunulmuş,farklı faaliyet alanlarında çalışanların değişimle ilgili davranışlarının araştırılmasının gerektiği belirtilmiştir.

Kaynaklarda konuyla ilgili kitaplar, dergiler, makaleler, tezler ve internet kaynakları kullanılmıştır.

Eklerde, uygulanan anket soruları, anket uygulanan örgütlerin ismi ve katılımcıların sayıları, anket yanıtlarının hesaplanan aritmetik ortalama, standart sapma ve Cronbach alfa görünümüne yer verilmiştir.





2. DEĞİŞİM STRATEJİSİ TEORİSİ

2.1. Stratejik Yönetim

2.1.1. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi

“Stratejik yönetim” birbirini tamamlayan iki alt-sistemin - strateji planlama ve bu planların hayata geçirilmesi metodlarının (yönetimin) -birleşmesidir.

"Strateji" kelimesi eski Yunanca kökenli olup, kelimenin tam anlamıyla "savaşta asker komutlandırılması sanatı", "savaşın yüce sanatı" anlamına gelir. Ancak, 20. yüzyılın ilk yarısına doğru ekonomi alanında yer almaya başlamış olan bu terim, yönetim teorisi ve uygulamaya dahil olarak geniş bir popülerlik kazanmıştır.

Tabii ki, "strateji" - önemli bir kavramdır. “Peki, tam olarak uygulamada bu ne anlama gelmektedir?” sorusu sorulabilir.

Ancak bu soruya kesin bir cevap vermek mümkün değildir. Bu alanda birçok teorisyen ve uygulayıcı "strateji" kavramını formüle etmeyi denemişler, ama yinede bu kavramın açık ve genel kabul görmüş bir tanımını oluşturulamamışlardır.

Birçok kaynakta “strateji kavramı” ile ilgili “tanımlar” bulunmaktadır:

Birmingham Üniversitesi'nin Profesörü John Child'a göre; "Strateji –organizasyonun hedefleri ve kaynakları açısından fundamental veya temel önemli kararların toplamıdır" (Child, 1972).

Cornell Üniversitesi'nin Profesörü Patrick M.Rayt'a göre; "Strateji - organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine uygun uzun vadeli sonuçlar elde etmek için üst yönetimin planlarıdır" (Wright & McMahan, 1992).

İnsan kaynaklarının yönetimi üzere tanınmış araştırmacı Gary Dessler, strateji kavramını, "Kurumsal - şirketin rekabet avantajı sağlamak amacıyla, dış fırsatlar ve tehditlerle güçlü ve zayıf yönleri dengelemeyi hedefleme planı" olarak tanımlamaktadır. (Dessler, 2008: 11)

İgor H.Ansoff strateji kavramını, “Organizasyon faaliyetlerinde yönlendirilen karar verme için kurallar kümesi” gibi tanımlamıştır (Ansoff, 1989: 33).

Strateji kavramının en net şekilde tanımı Henry Mintzberg tarafından yapılmıştır. Mintzberg stratejinin beş rolünü açıklamıştır (Mintzberg, 1987: 11-24):

1. Plan – Strateji,şimdiki zamandan, varoluştangeleceğe doğru bir yoldur, istikamettir, yöneticiliktir, plandır, faaliyetlerin toplamıdır;
2. Mevki– Strateji,bellihizmetlerin her hangi bir pazarda pozisyonudur, strateji – bir mevkidir, bir türaraştırmadır - işletme dahilinde ve haricindeki imkanların birbirine uygunluğunun saptanması araştırmasıdır.
3. Model – Strateji,bir davranış prensibidir, geçmişi dikkate alarak gelecek için kurallar modelidir;
4. Hile– Strateji, üretici ve satıcının kendi rakabet üstünlüğünü yaratabilmekiçin rakip tarafından manevra yapmaktır.
5. Perspektif– Strateji, uzun süreli bir perspektiftir, firma ve işletmelerin faaliyet gösterebilme kabiliyetidir, uzun süreli bir amaçtır.

Yukarıda yer alan tanımlar birbiriyle ilgili ve bütüncül olup, teorik ve pratik bakımdan birbirlerini tamamlamaktadır. Bu yüzden birinin doğru, diğerinin yanlış veya birinin önemli, diğerinin önemsiz olduğunu düşünemeyiz.

Bununla birlikte, aşağıdaki önemli noktalar üzerinde fikir birliği vardır:

1. Stratejik kararlar yeterince önemlidir ve bir bütün olarak organizasyonun refahını etkiler.
2. Strateji sadece organizasyonu değil, aynı zamanda onun çevresini de etkiler. Stratejik açıdan, birbirinden ayrılmazdır. Organizasyonel yapılar, değişen dış çevre ile başa çıkabilmek için bir strateji kullanmak zorundadırlar.
3. Strateji asla kolay olamaz. Modern dünyada işletmelerde değişiklikler çok sık yapıyor olup, bunun sonucunda yeni şartlar veya onların kombinasyonları ile uğraşmak gerekmektedir. Bunun için de stratejinin içeriği programlanamaz ve tekrarlanamaz.
4. Stratejinin, sonuna kadar aynı kalacağını düşünmek mümkün değildir. İşletmenin planlanmış ve gerçekleştirilmiş stratejisi birbirinden çok farklı olabilir.

Bu değerlendirmeleri özetlersek, stratejiyi şirketin geleceğini inşa etmek ve işletmenin hayatta kalmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen bir eylem programı gibi değerlendirebiliriz. Strateji, organizasyonun yönetsel kararlarının kabul edilmesi ve uygulama zamanını esas aldığı kurallar bütünüdür. Aynı zamanda stratejiyi, organizasyonun misyonunun hayata geçirilmesi ve amaçların ulaşılabilmesi için

kompleks - içiçebir plan gibi görebiliriz. Diğer bir değişle strateji, herhangi bir amaca ulaşabilmek için öngörülen uzun süreli bir faaliyet planıdır.

Stratejileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İnovasyon(yenilikçi) strateji - burada yüksek yaratıcılık ve yenilikçilik yanısırabelirsizlik - riskli durumlar da ortaya çıkabilmektedir. İnovasyon stratejisi, uzun vadeli bir dönemi kapsar. Bu süreç, özellikle yenilikçi çalışan-personel hazırlığıyla ilgili bir olgudur.

2. Kalitenin arttırılması stratejisi – burada ürün ve hizmetin kalitesi, esas alınarak, hazırlanma aşamaları için en önemli süreçtir ve risk olgusu hiç bir şekilde kabul edilemez.

3. Girişimcilik stratejisi – burada uzun vadeli yönlerin belirlenmesi, girişimci ve yenilikçi çalışanlara dayanılması, onların riske hazır olması, riskten korkmaması gibi unsurlar yanısıra personel politikası en önemli yeri tutmaktadırlar.

4. İnsan kaynakları yönetimstratejisi- özellikle insan kaynakları politikası ve kurumsal yönetim kavramı ile birlikte ele alınabilir. Kurumsal Yönetim anlayışının modern işletmelerde yaygınlaşması ile paralel gelişim göstermektedir.

5. Bunlardan başka, dinamik büyüme stratejisi, menfaat stratejisi ve diğer strateji tipleri de vardır.

Yönetim –İngilizce kökenli “management” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. “Management” kelimesi "yönetim", "koordinasyon" veya "teşkil etmek" anlamında kullanılır. Management terminin kendine has tarihsel gelişimi olmuştur. Hele antik dönemde Sokrates, yönetimi özel faaliyet türü olarak tanımlamış ve yönetimin evrensellik ilkesini ileri sürmüştür. Platon kamu yönetimi biçimlerinin sınıflandırmasını ve onların fonksiyonlarını ortaya koymaya gayret etmiştir. Eski Mısır'da da yönetim hakkında ilk bilimsel düşünceler bu kapsamda oluşmuştur (Gülyev, 2001: 10).

"Management" kelimesi terim olarak ilk kez Amerika esnafı ve mühendisi Henri Tavn tarafından kullanılmıştır. Tavn, 1886 yılında Amerikan Makine Mühendisleri Derneğinin(the American Society of Mechanical Engineers) toplantısındaki konuşmasında menejer mesleğini kendi önemine göre mühendis emeğine denk tutmuş, yöneticiliğin ise bağımsız bilim dalı olduğunu bildirmiştir (Dynamics of modern management).

Tovn'un takipçileri, üretimin organizasyonu ve yönetimi ile ilgili şirketçi sorunları çözmeye çalışmışlardır. Fakat bu dönemde yöneticilik şirket veya firmanın faaliyetlerinin, etkinliğine doğrudan bağlı olduğu yönetim aracı gibi kabul edilmiyordu. Yöneticiliğin firmanın faaliyet sonuçlarına etkisinin önemini olması konusu daha sonralar fark edilmeye başlanmıştır. Öyle ki, birçok işletme, üretim sürecinde bir dizi kurumsal ve yönetim sorunlarının ortaya çıkmasıyla karşılaşmışlardır. Bu dönemde Amerikan mühendisi F.Taylor, Tovn'un yukarıda belirtilen çıkışından faydalanarak bu alanda bilimsel-pratik araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmaların sonucu olarak F.Taylor'un adı ile anılan bilimsel "yönetim okulu" oluşmuştur. Taylor tüm dünyada ona ün kazandıran bilimsel yönetim üzerine birkaç kitabın yazarıdır. Hatta Taylor'un mezar taşında, "Bilimsel yönetimin babası" sözleri yazılıdır.

F.Taylor aşağıdaki bilimsel yönetim prensiplerini ortaya koymuştur (Taylor, 1919):

- İşin ekonomik yöntemlerinin uygulanması;
- Mesleki seçim ve çalışanların eğitimi;
- Personelin rasyonel yerleştirilmesi;

Bu prensiplerin uygulanması ile iş verimliliğinin 2-3 kat artmasını sağladığı tespit edilmiştir.

Bilimsel Yönetimi geliştiren bilim adamlarının arasında Fransız mühendisi ve bilim adamı Henri Fayol'un teorisi özel olarak belirtilmelidir. Fayol, "Genel ve Endüstriyel Yönetim" kitabında, yönetimin 5 temel fonksiyonunu önermiştir (Fayol, 1949):

1. Tahmin ve planlama,
2. Organize etme,
3. Emir veya doğrudan yönetme,
4. Kontrol etme.

Yöneticiliğin gelişiminde, "İnsani ilişkiler" teorisinin oluşmasının da önemli bir rolü olmuştur. Bu teorinin oluşmasında ve gelişmesinde Meri Parker Follett ve Elton Mayo'nun büyük hizmetleri olmuştur.

M.Follett ispat etmiştir ki, yöneticilik, teoriye veya insan doğası ve onun davranış motifleri hakkında sezgisel fikirlere değil, bilimsel psikolojik başarıya dayalı olmaktadır.

E.Mayo deneyler bazında yaptığı tespit doğrultusunda, net olarak belirlenmiş çalışma süreçleri ve iyi ücret almanın, her zaman emek verimliliğinin artmasını sağlamadığını

ortaya koymuştur. Çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler sırasında oluşan tutumlar, çoğu zaman yöneticilerin çabalarını aşar ve bazen yöneticilerin istek ve maddi teşviklerine rağmen işçiler kendi iş arkadaşlarının isteklerine, yöneticinininkilere kıyasladaha üstün bir tepki verebilirler.

İnsan ilişkileri teorisinin pek çok temsilcisi önemli bir konuda birleşerek; "Yönetim hiyerarşisi insan doğasına terstir", değerlendirmesini ifade etmektedirler. Psikolog Abraham Maslou'nun araştırmaları bu değerlendirmenin nedenlerini anlamamıza imkan vermektedir. A.Maslou'ya göre, çalışanların işleriyle ilişkileri ve eylemleri, sadece paranın yardımıyla kısmen yerine getirilebilen ekonomik çıkarlarla değil, aynı zamanda çeşitli ihtiyaçlarla da bağlantılıdır (Maslow, 1954).

Yönetim konusunda geliştirilmiş teorilerden birisi de Frederick A. Herzberg'in kişinin ihtiyaçlarına dayanan "Çift Faktör Teorisi"dir. Büyük bir firmanın 200 mühendis ve muhasebecileri üzerine çalışma yapmış olan Herzberg, çalışanların yapılan işten memnuniyeti ve motivasyonunu belirleyici iki faktörün olduğu sonucuna varmıştır (Herzberg, 1964: 3-7):

1. İşe motive eden faktörler - başarıları, liyakat, sorumluluk, kariyer gelişimi için fırsatlar tanınması. Bu faktörlerin olması çalışanların çalışma istek ve arzularını artırır, olmaması ise onların istek ve arzularını azaltır.

2. İşte kalma faktörleri - şirketin yönetim politikası, çalışma koşulları, maaş miktarı, üstleri, meslektaşları ve astları ile kişiler arası ilişkiler. Bu faktörlerin mevcut olması iş tatminini gerçekleştirmekte ve çalışanları çalışmaya motive edebilmektedir, mevcut olmadığı hallerde ise motivasyonel etkiyi ortadan kaldırmaktadır.

Modern yönetim görüşleri, insan davranışlarının temelinde yatan unsurlara, üretim araçlarının minimizasyonuna ve kantitatif yöntemlerin gerekliliğine dikkat çekmekte olup, örgütü, içinde bulunduğu durum değişkenlerinden etkilenen açık bir sistem, yönetimi ise bir kararlar merkezi olarak kabul etmektedir.

1940'larda ortaya atılmış "Kantitatif Yaklaşım" kavramı, içinde iki görüş yer vermektedir. Birincisi, "Karar Verme Yaklaşımı", diğeri ise "Kantitatif Karar Verme Yaklaşımı"dır. Karar verme yaklaşımında ilgi, yöneticilerin kararları üzerine yoğunlaştığı halde, Kantitatif Karar Verme Yaklaşımı karar vermeye yardımcı olacak kantitatif teknikleri kullanmayı savunmaktadır. Kantitatif Yaklaşım bir çok farklı problemin çözümünde kullanılabilen, lineer programlama, oyunlar, olasılık,

örnekleme, simülasyon teorileri gibi teknikleri içermektedir. Kantitatif Yaklaşımın iki büyük niteliği vardır; Birincisi, ürün raporları ile bağlantılı üretim araçlarının minimizasyonu ya da optimizasyonu, ikincisi, matematiksel metotların kullanımınıdır (Nişancı, 2015).

Son yıllardakarar vermede entellektüel sistemlerin uygulanmasına dayalıyaklaşım,geniş yer almıştır. Bu sistemler sorgu, arama, kararların verilmesi, ilişkilerin kurulması, perspektiv planlarının hazırlanması, tahminlerin yapılması ve benzerialanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Entellektüel sistemlerin en yaygın olarak kullanılanı,uzman bilgisi bazında kararların desteği sistemidir ki, bunların da temelindeuzman bilgilerini içeren bilgilertabanı, veritabanı vekarar verme metotları yer almaktadır.

2.1.2.Stratejik yönetimin tanımı ve önemi

Stratejik yönetim - temelde insan potansiyeline dayanan bir yönetim olarak, organizasyonun üretim faaliyetlerini, tüketici taleplerine yönlendirmek suretiyle, çevresel zorlukları karşılamak ve rekabetçi avantajlar elde etmek için zamanında yanıt verilmesini sağlar ve sonuçta uzun vadede hayatta kalma ve kendi hedeflerine ulaşma imkanını kazandırır.

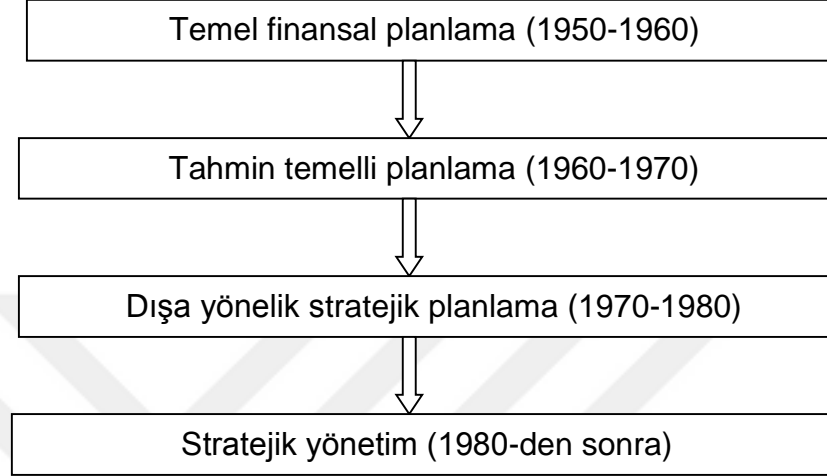
Diger birifade ile, stratejik yönetim, organizasyonun yaşaması ve vizyoner - uzun bakış açısına göre, kendi amaçlarına ulaşması için şartların sağlanmasına, aynı zamanda değişikliklere anında ve yeterli tepki verilebilmesi için piyasaya - dış ortama yönelik, yönetsel bir yaklaşımdır.

Stratejik yönetim, işletmelerde geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ve bu hedeflere ulaşılması için yapılması gereken işlemleri tespit eden bir yönetim tekniğidir. Stratejik planlama, gelecekte verilecek kararlarla değil, geleceğin kararlarıyla bağlı olarak bu gün verilen kararlarla alakalıdır (Druker P.P., 1973: 122).

Erol Eren stratejik yönetime şöyle bir tanım vermektedir; "Stratejik yönetim, stratejilerin planlaması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürülüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulamadan önce ve uygulamadan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır" (Eren, 2013: 27).

Günümüzde kullanılan "Stratejik yönetim" kavramı neredeyse geçen yüzyılın 60-70'li yıllarında işlenmeye başlanmış ve dört evre geçmiştir (Ansoff, 1999: 154; O'Shannassy, 1999: 2-11; Eren, 2013: 5-7).

Aşağıda yer alan Şekil 2.1'de "Stratejik Yönetim" kavramının gelişme evreleri gösterilmiştir.



Şekil 2.1: "Stratejik yönetim" kavramının gelişme evreleri

Birinci evrede şirket yöneticileri, düzenli olarak kendi işletmelerinin geliştirilmesi için planlama yapıyorlardı, ancak bu planlama yıllık mali tahminlerin, yani farklı amaçlar için harcama ve kazanç bütçesinin hazırlanması ile sınırlıydı.

Bütçe-maliyet yöntemlerinin özelliği, kısa vadeli ve içe yönelik olmasıydı, yani kurum, kapalı bir sistem olarak kabul edilir ve çevre ile ilişkiler dikkate alınmazdı.

İkinci evreyi oluşturan, daha çok 1950 - 1960 yıllarında ticari piyasaların yüksek büyüme oranları ve ulusal ekonomilerin gelişmesi şirketlerin çalışma koşullarının öngörülebilir olmasını sağladı ve geçmiş dönem verilerinden hareketle, gelecek birkaç yıl (ağırlıklı olarak 2-3 yıl) için tahminde bulunulmasını, yani uzun vadeli planlamanın gelişimi için koşulların oluşmasını sağladı. Bu yöntem ekstrapolasyon (tahmini ölçüm) ve regresyon (değişkenlerle ölçüm) ile eğilimyönü ve trendinin belirlenmesine dayanır. Böylece, geçmiş dönem üretim, satış, maliyet, kar v.b. bilgileri ve sayısal yöntemleri (matematik ve istatistik teknikleri) kullanılarak, gelecek yıllar için öngörüler oluşturulur.

Üçüncü evrede, özellikle 1960'ların sonlarında, krizin büyümesi ve uluslararası rekabetin güçlenmesi sebebiyle, dış ilişkiler dikkate alınmadığı için ekstrapolasyona

dayalı tahminlerin gerçek sayılar ile dağıtılması öngörüldü. Ortaya çıkan dezavantajların üstesinden gelmek için stratejik planlama kavramı geliştirilmeye başlandı. Bu husus, örgütün hem dahili olanaklarının ve hem de dış rekabet yeteneklerinin analizi ve organizasyonun özelliklerini dikkate alarak, dış fırsatların kullanılması yollarının bulunması yaklaşımına dayanmaktadır.

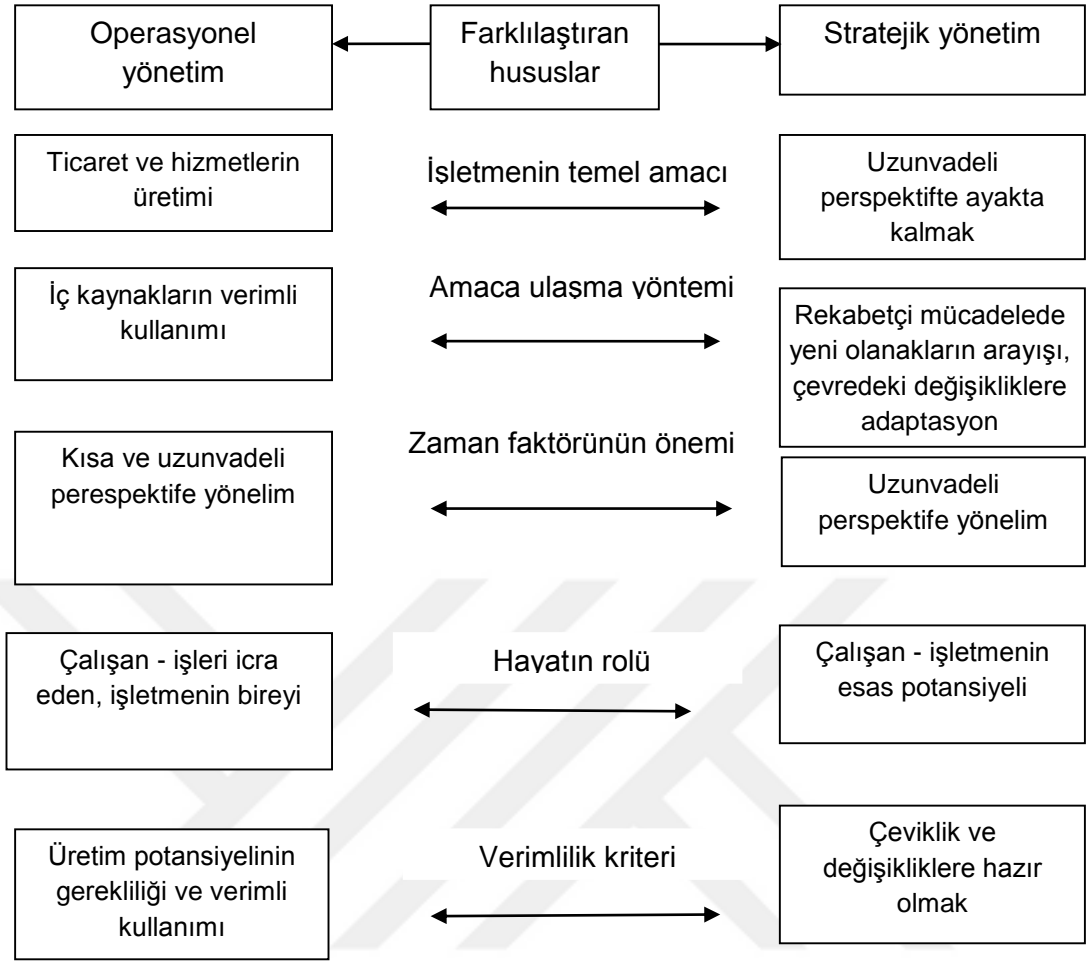
Dördüncü evrede ise, stratejik planlama uygulama girmiş ve kontrol evrelerini de içine alan “stratejik yönetim” akımı başlamıştır.

Hazırlanan stratejik planların uygulanması için yıllık taktik ve öngörülerle beraber operasyonel programların, bütçelerin, politikaların ve prosedürlerin etkin ve verimli bir biçimde oluşturulması zorunludur. Kontrol ise, uygulamaya geçmeden önce, uygulama zamanı ve uygulamadan sonra hayata geçirilmelidir (Eren, Erol, 2013: 7).

Stratejik yönetimin rolü, yönetimin diğer yönlerinden, örneğin operatif yönetimden farklıdır. Operatif yönetim, çoğunlukla malların verimli üretimi, satış ekibinin yönetimi, maliye unsurunun kontrolü veya müşteriye hizmet düzeyini artıracak bazı yeni sistemlerin tasarımı gibi operasyonel yönetim sorunlarıyla başa çıkmak için gereklidir. Operatif yönetimde, yöneticiler aşırı zaman sarf ederler. Bu, stratejinin başarılı olması için büyük önem taşımaktadır, ancak stratejik yönetimle aynı değildir. Stratejik yönetim, operatif yönetimin alanlarından daha geniş bir kapsam içerir. Stratejik yönetim, sadece somut sonuçlara uygun hareket etmemekte ve aslında tüm işletme çapında beklenilmeyen ve standart olmayan zorlu ve sorun çıkartan durumlardan kaçınılmak için kullanılmaktadır (Johnson, Scholes & Whittington, 2008: 18).

Stratejik yönetimin operasyonel yönetimle kıyaslamada temel özellikleri Şekil 2.2 'de gösterilmiştir.

İyi bir stratejiye sahip olan işletme, geliştirme faaliyetlerini önceden planladığı için, değişimler karşısında hazır olan ve ahenk içinde çalışan bir işletme yapısına sahiptir. Güçlü bir strateji, işletmenin potansiyelini tam olarak kullanmaya izin verir, riskli ve belirsiz olan durumların aradan kaldırılmasını başarır veya bu durumların uzunsürelili gelişiminin önüne geçer.



Şekil 2.2 : Stratejik yönetimin operatif yönetimle kıyaslamada temel özellikleri

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde mali kaynakların ve beşeri güçlerin stratejik analizi yapılamıyor ve o yüzden de kaynaklar etkin ve verimli olarak kullanılamıyor (Ansoff , 1989: 26).

İgor Ansof'a göre "stratejik yokluk" aşağıdaki sonuçları doğurabilir (Ansoff., 1989: 86):

- Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar, her yerde hissedilir ve nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemeyen işletmelerin mücadeleleri etkisiz kalabilir.

- Stratejisiz olmayan işletmelerin yöneticileri, mali riskler ve diğer mali olmayan risklerin önceden planlamasını yapmadan hareket ederek işletmelerini tehlikeye sokabilirler.

- İşletmeler, ileride hangi değişikliklerin ortaya çıkabileceğini bilemediği veya öngöremediğinden dolayı bu değişimlere hazırlanamazlar.

Bu konuda C.Üzün'ün görüşüne göre, stratejik yönetim, koordinasyon sağlamanın ortak bir hedef oluşturulması ve işletmenin alt bölümlerinin aynı amaçlara yönelmesine engel olmaktadır. Stratejik hedeflerin olmaması halinde, bölümler gittikçe farklılaşarak, her biri ortak amaçlara değil, kendi departman amaçlarını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Üzün, 2000: 10).

Stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetleyebiliriz (Jauch & Glueck, 1989: 18):

- Stratejik yönetim, değişen durumları önceden tahmin etmek için örgütlere fırsat verir, açık amaçlar ve oryantasyon sağlar.

- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede bir yol olarak, şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.

- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe planlamasının gelişmesine yardım eder.

Stratejik yönetime dair literatürlerde yararları yanısıra, bazı yetersizlikleri olduğuna da yer verilmektedir (Druker, 1973; Vikhanskiy ve Naumov, 2006: 208-209). Bunlar arasında aşağıdakileri gösterebiliriz;

- Stratejik yönetim gelecek hakkında gerçeği tam olarak ortaya koyamaz. Burada sadece geçmiş tecrübelerle dayanarak, gelecek hakkında şirketin ulaşmak istediği hedefler ortaya konulur. Bu tür gelişmelerde, dış ortamda olabilecek fors-majör (zorunlu-zorlayıcı) değişiklikler (nedenler) dikkate alınamayabilmektedir;

- Stratejik yönetimde net icra mekanizmaları ortaya konulamamaktadır. Bu da stratejik yönetim olgusunu bir tasarım olarak, daha çok teorik bir belge şekline dönüştürebilmektedir. Bunun sonucunda gerçek bir fayda elde etmek çok zorlaşabilmektedir.

- Stratejik yönetim, rutin-tekrarlanabilir prosedürler veya şemalar gibi tarif edilemez. Bu olgunun belirli görevleri veya belirli durumlarda, ne ve nasıl yapmak gerektiğini dikte eden enstrümanları vebuna paralel bir teorisi bulunmamaktadır. Her bir yönetici onu kendi anlayışı ve kendi yoluyla gerçekleştirebilir.

- Stratejik yönetim hukuki ve siyasi yönden sınırlıdır. Şirket politikalarına dönüştürülmesinde ve aksiyon alınmasında da bu sınırlama görülebilir.

Ancak, stratejik yönetimin işletmelerde genel kılavuz ve bir tür pusula rolünü oynaması çok büyük bir önem arz etmektedir.

2.1.3. İnsan kaynakları açısından stratejik yönetim

Modern işletmecilik koşullarında, İnsan Kaynakları Yönetimi, sadece organizasyonun başarısı için çok önemli olan yapısının yanısıra, giderek karmaşık bir göreve dönüşmektedir. Emeğin niteliklerinin değişmesi, örgütün başarısı için uzmanların, hem çeşitlilik arzemesi, hem de kazandıkları değerleri açısından, işletmeler için önemlerini artırmakta ve aynı zamanda, işin görülmesi için işçilerin-çalışanların bireysel özellikleri ve kişisel birikimleri de bireysel niteliklerinin rolünü giderek artırmaktadır. Bu ise, çalışanların kurumun manfaatine hizmet etmekle birlikte, onların kişisel ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve karşılanmasına olanak sağlayacak yeni yaklaşımları da gerektirmektedir.

Bu açıdan insan kaynaklarının yönetimi stratejisinin, genel stratejik yönetimde önemli bir rolü vardır.

Şimdiye kadar, insan kaynaklarının personel yönetimi stratejisi tanımı, belirgin bir fikir gibi oluşmamıştır. İnsan kaynaklarının yönetilmesi, bir taraftan bağımsız bir faaliyet türü ise, diğer taraftan bu faaliyete bir strateji oluşturmak gerekmektedir. Çünkü, işletmelerin amaçları, fonksiyonları, misyon ve vizyonu önemli ölçüde stratejik bir yaklaşıma bağlıdır.

Bir çok literatürlerde insan kaynaklarının yönetim stratejisi işletmenin yaşamsal aşamaları ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin, J.Stori ve K.Sisson, işletmenin hayati aşamalarını aşağıdaki gibi 4 bölüme ayırmaktadırlar; İşletmenin oluşması, yükselişi, olgunluğu, istikrarsızlık veya faaliyetini durdurma arifesinde olan durumlar (Storey & Sisson, 1993).

N.Smith ve J.Miner, aşağıdaki 5 aşamayı öngörmektedirler; varoluş, fonksiyonel artış, kontrol edilen artış, fonksiyonel entegrasyon, stratejik entegrasyon (Smith & Miner, 1983). D.Lester, J.Parnell ve S.Carraher ise, işletmenin hayati aşamalarını aşağıdaki gibi 5 bölüme ayırmışlardır; varoluş, hayatta kalma, olgunlaşma, yenilenme, düşüş (Lester, Parnell & Carraher, 2003).

Michael Armstrong da işletmenin yaşamsal aşamalarını 4 bölüme ayırmıştır; geliştirme, olgunluk, düşüş veya sönme, restorasyon veya dönüşüm (Armstrong, 2008: 62).

Belli olmaktadır ki, bu değişik seçenekler ile insan kaynakları yönetimi stratejisi aynı paralellikte olamaz. Bu nedenle her bir aşamada stratejinin değiştirilmesi gerekir.

İşletmelerin varoluş aşamalarının böyle değişik seçeneklerinin olması, genel stratejik yönetim anlayışı ile insan kaynakları yönetimi stratejisinin farklı olacağı anlamına gelmez. Şöyle ki, insan kaynakları stratejisi tek bir sistem gibi faaliyet göstermektedir, dolayısıyla işletmelerin değişik yaşam aşamalarında, bu sistemin hayata geçirilmesi için kullanılan metodlar ve yöntemler değişiklik göstermektedir.

Bir çok literatürlerde işletmenin yaşam aşamalarının sınıflandırmasında personel politikası türleri de dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda, personel politikasının türleri çeşitli özelliklere göre sınıflandırılabilir (Bannikova, 2009);

1. Yönetimin personelden beklentileri açısından personel politikasının türleri, pasif, reaktif, proaktif (önleyici) ve aktif olarak belirlenmiştir.

2. İşletmenin dış çevreye açıklığı, duyarlılığı açısından personel politikasının türleri, açık ve kapalı olabilir.

3. Planlama süresi açısından personel politikasının türleri ise, operatif (1 aya kadar), kısa vadeli (1 aydan 1 yıla kadar), orta vadeli (1 yıldan 5 yıla kadar), uzun vadeli (5 yıldan çok), olacak şekilde sıralanabilir.

İnsan kaynaklarına ilişkin stratejik yönetiminin temel fonksiyonlarına baktığımızda, insan kaynaklarıyla ilgili literatürde çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Ancak bu fark, fonksiyonların çeşitliliğinden kaynaklanmamaktadır. Bu fark, iktisatçıların stratejik yönetimin fonksiyonlarının sınıflandırılmasına yönelik pozisyonlarından kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede genel olarak, insan kaynaklarının stratejik yönetiminin temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi ifade edebiliriz;

- İşletmenin insan kaynaklarıyla ilişkisi: planlama, değerlendirme, seçme ve işe alım;

- İnsan kaynaklarının gelişimi: eğitim, uzmanlaşma, kariyer;

- İşgücünün organizasyonu ve planlanması: güvenli iş yeri ve iş sağlığı, iş güvenliği ve iş gücü fonksiyonlarının dağılımı;

- İşgücünün verimliliği: eğitime talebin belirlenmesi ve sağlanması, çalışanların faaliyetlerinin yönetimi ve kontrolü;

- Emek faaliyetinin değerlendirilmesi: performans, ücret, ödüllendirme ve motivasyon (mali ve mali olmayan çeşitleriyle beraber);

- İşletmede karşılıklı ilişkiler: iletişim, sorumluluk, etkinlik, işgücü disiplini, çatışmaların düzenlenmesi, kriz yönetimi, pozitif psikolojik ortamın oluşturulması.

2.2. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi

2.2.1. İnsan kaynaklarının Stratejik yönetiminin amacı, özellikleri ve modelleri:

İnsan kaynakları her bir işletmenin en değerli servetidir. Çağdaş dünyada, küresel şirketler ve global rekabetin yükselmesinin en büyük nedenleri arasında toprak, kapital ve doğa kaynakları değil, uzmanlaşmış insan kaynakları giderek belirginleşmiştir. İşletmelerin yüksek kaliteli kadropotansiyelinin yaratılması ve verimli olarak kullanılması, özellikle rakabet yoğun pazarlarda, hem taktik ve hem de stratejik bakımdan başarıya ulaşması için temel etkenlerden birisi olmak durumundadır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının çağdaş işletme yönetimlerinde kendine has bir yeri gittikçe önem kazanmıştır. İnsan kaynaklarının yönetimi dendiğinde, rekabet ortamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının sağlanması, bu kaynaklardan en verimli ve en etkin şekilde yararlanılması, insan kaynağının yönlendirilmesi ve motivasyonunun sağlanması ile kaynağın doğru bir şekilde değerlendirilmesi algılanmaktadır. Çağdaş rekabet ortamında, insan kaynaklarının değerlendirilmesi, onun etkin bir şekilde faaliyetlerinin kurgulanması ve geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin, dış çevrenin gelişen ve değişen şartlarına uyarlanabilmesi için, insan faktörü en dinamik kaynak olmak durumundadır. Bu açıdan, insan faktörünün sadece iş gücü olarak kabul edilmesinin mümkün olmadığı açık ve net olarak görünmektedir. Her bir işin, projenin, alınacak önlemin, ekonomik teşekkülün ve benzeri hususların önde gelen gücü insan kaynağı olarak ön plana çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi insan potansiyeline dayanmaktadır. G. Poçentsov'un belirttiği gibi: "Strateji, insan için olanaklar sağlar, geleceğin yönetilmesi sürecini optimize eder" (Poçentsov, 2005: 10). Ancak bunun yanı sıra, yalnız yüksek potansiyele sahip profesyonel çalışan, gereken her hangi bir stratejiyi hazırlaya bilir. Çünkü strateji, yalnızca stratejik önlemlerin listesi değildir.

İnsan kaynakları yönetiminin mahiyyeti, temel olarak çalışanların en verimli olabilecek bir şekilde işe yerleştirilmesi, iş verimliliğinin geliştirilmesi ve motive edilmesi unsurlarına dayanır..

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, işletmede çalışanların istihdamı, gelişimi ve refahına kapsamlı bir yaklaşım olarak tarif edilebilir. İktisadi literatürün araştırılması gösteriyor ki, insan kaynaklarının stratejik yönetimiyle ilgili farklı yorumlar bulunmaktadır. P. Wright ve G. McMahan, insan kaynaklarının stratejik yönetimini

işletmenin karşısına koyduğu amaçlara ulaşabilmesi için insan kaynaklarının planlı şekilde kullanılmasını bir şema gibi (Wright & McMahan, 1992), R.Schuler ise, işletmenin stratejik ihtiyaçlarının oluşturulması ve sağlanması sürecinde çalışanların davranışlarını ayrı ayrı etkileyebilecekcek tüm etkinlikler gibi, değerlendiriyorlar (Schuler, 1992).

İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminin temel amacı, dayanıklı rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek nitelikli, sadık ve yüksek motivasyonlu çalışanlar vasıtasıyla, işletmenin stratejik kabiliyetinin artırılmasıdır (Armstrong, 2008: 55).

İnsan kaynaklarının yönetimstratejilerinin sınıflandırılmasının temelinde, sıralanabilecek bir sıra faktöre bağlılığının, farklı ve çeşitli seçenekleri durmaktadır. Bunların arasında en sık kullanılanlardan bazıları aşağıdakilerdir;

a) Rakabet stratejisinin türüne göre sınıflandırma.

İlk kez M.Porter tarafından uygulanmış bu yaklaşım, insan kaynaklarının yönetim stratejisiyle rakabet stratejisinin 3 tipi arasında ilintiye-bağlılığa dayanmaktadır. Sırasıyla bunlar, inovasyon stratejisi, kalitenin yükseltilmesi stratejisi ve masraflarda liderlik stratejisi'dir (Porter, 1985: 24).

b) Kurumun genel stratejisinin türüne göre sınıflandırma.

M.Marchington ve A.Wilkinson bu sebepten aşağıdaki 3 yaklaşımı sunmuşlar: Sırasıyla, muhafazakar kurum stratejisi, arayış içinde olan kurum stratejisi ve analitik kurum stratejisi (Marchington & Wilkinson, 1996).

Sabitliğe, odaklanmaya, düşük masraflı ürünlerin yüksek hacimde üretimine ve ciddi kontrole can atan muhafazakar kurumlarda insan kaynaklarının yönetim stratejisi dışarıdan müdahalelerin sınırlılığına, dahili ilerlemeye, ileriye yönelik eğitime ve ödüllendirme sistemine dayanmaktadır.

Yeni olanaklar arayışında olan, düzenli gelişime yönelen ve çevikliğine güvenen kurumlarda insan kaynaklarının yönetim stratejisi, personelin işe alımının ve seçilmesinin yüksek teknolojik metotlarla hayata geçirilmesine dayanır. Böyle kurumlarda eğitim, kurumun somut ihtiyaçlarının karşılanmasına, ücretlendirme sistemi ise bir kural olarak sonuçlara bağlı olarak yönetilir.

Yukarıda belirtilen her iki kurum türünün üstünlüklerinin birleştirilmesine önem veren ve bunu değerlendiren kurumlarda gene bir kural olarak, insan kaynaklarının yönetiminin çokseçenekli ve birbiri ile bağlantılı olan stratejileri ön plana çıkar.

c)Kurumun gelişim aşamalarına bağlı olarak sınıflandırma.

J.Storey ve K.Sissona göre, kurumun 4 hayat devresi bulunmaktadır ve insan kaynaklarının yönetim stratejisini aşağıdaki gibi etkiler (Storey & Sisson, 1993: 230-235);

- varoluş devri – işin hızlı modellenmesi, sadık ve yüksek motivasyonlu işçilerin katılımı, karşılaştırılabilir kazanç, biçimciliğin azlığı ve sendikaların olmaması;

- yükselme devri– personelin katılımı, seçilmesi, eğitimi ve gelişimi yanısıra, etkinliğinin yönetilmesi sürecinin ve ödüllendirme sisteminin daha ilerici ve esnek yöntemlerinin sağlanması, yüksek bağlılık seviyesine ve istikrarlı iş ilişkilerine ulaşılması amaçlarına yönelme;

- olgunluk devri – işçi gücünün değerinin kontrolüne ve iş verimliliğinin yükseltilmesine önem verilmesi;

- düşüş devri – işletmelerin optimalleşmesi ve işçi-çalışan sayısının azaltılması ile masrafların düşürülmesi amacıyla uzunvadeli stratejilerinnere de yse uygulanamaması ve sendikaların rolünün azalması.

d)Kurumun misyonuna bağlı olarak sınıflandırma.

M.Armstrong'a göre, insan kaynaklarının yönetim stratejisi kurumun misyon ve amaçlarının hayata geçirilmesine hizmet etmekte ve onun değerlerine sadık kalmasının şekillenmesine dair önem derecesini içermektedir. Kurumun misyon ve stratejisinin uygulanması sırasında, başarılı faaliyetlerin sağlanması için zorunlu olan insan potansiyaline özellikle dikkat edilmesi önem arz etmektedir (Armstrong, 2008: 49).

İnsan kaynaklarının stratejik bağlamda yönetiminin birçok model bulunmaktadır. Ancak, pratikte iş stratejisi, mevcut kaynaklar ve dış çevre faktörleriyle kısıtlanan birkaç model daha çok tercih edilmektedir. Bunlardan bazılarını aşağıda aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

- yüksek sadakat (bağlılık) oranının gelişim yönetimi modeli;
- yüksek üretkenlik (verimlilik) oranının gelişim yönetimi modeli;
- maksimum katılım ile gelişim yönetimi modeli.

S.Wood, yüksek bağlılık oranının gelişim yönetimini, "işçinin davranışını dış çevre ve yaptırımlarla değil, kendini düzenleme ve işletmelerde güçlü ve samimi ilişkilerin yaratılması yoluyla düzenlenmesini öngören bir yönetim biçimi" gibi açıklamıştır (Wood, 1996).

M.Beer, R.Walton ve benzer diğer yazarlar, yüksek sadakat oranının geliştirilmesi için aşağıdaki yaklaşımları önermektedirler:

- Kariyer yükselişinin planlanması ve kurumun her bir düzeyinde personelin eğitim ve sadakat-bağlılık gibi özelliklerinin önemini artırılması;
- Hiyerarşik seviyelerin ve statü farkının azaltılması;
- Bilginin yaygınlaştırılması (ekip brifingi), işin yapılandırılması (ekip çalışması) ve sorunların çözümü (kalite ekipleri) sürecinde çalışma ekiplerine dayanılması.

S.Wood ve M.Albanese, bunlara aşağıdaki hususları ilave etmişler (Wood & Albanese, 1995):

- görev talimatlarının işlenmesi;
- istihdam güvencesi;
- işin değerlendirilmesi ve ödeme modellerinin modern türleri;
- personelin kalite yönetimine yüksek ölçüde katılımı.

Yüksek verimlilik oranının gelişmesi yönetim modeli, kurumun verimliliğini etkileyen bir araç olarak, çalışanların aşağıdaki gibi çalıştırılmalarını öngörmektedir;

Bunlar sırasıyla, işin verimli olması ve kalitesi, tüketicilere hizmet seviyesi ile, tatmin ve menfaat öğeleridir.

Buradaki pratik yaklaşımlar, personelin katılımı ve seçilmesi için ayrıntılı prosedürleri, çalışanların eğitimi ve yönetim kadrosunun gelişim sürecini, işgücünün kalite ve verimliliğine ilişkin sistemlerin yönetilmesini, içermektedir (Armstrong, 2008: 53).

D.Buchanan, yüksek verimliliğe yönelik işgücü faaliyetlerinin düzenlenmesi için aşağıdaki noktaların zorunlu olduğunu göstermiştir (Buchanan, 1987):

• Yeni bilgi ve yeteneklerle profesyonel çalışanın ödüllendirilmesi; (burada çalışanlara yeni bir ihtisas-uzmanlık elde etmeleri olanağının sunulması yanısıra, meslekler arasında sınırların maksimum oranda ortadan kaldırılması öngörülmektedir);

- Kendini yönetebilen ekiplerin veya otonom işçi gruplarının yaratılması;
- Yöneticilerin otoriter değil, destekleyici yönetim tarzını benimsemesi;
- Eğitimlere olan talebin değerlendirilmesi bazında tam kapsamlı eğitimlerin hayata geçirilmesi;

- İşgücüne yapılacak ücret ödemelerinin, her bir çalışanın ihtisasına uygun olarak, ekip çalışmalarının sonuçlarına göre hayata geçirilmesi;
- ekip üyelerine, her birinin bireysel işleri ve tüm ekibin iş sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin ortam yaratılması.

“Maksimum katılım” modeli ise, çalışanların çıkarlarını dikkate alarak, onlara "ticari ortak" gibi ilişki oluşturulmak suretiyle, çalışanların ilgisini çekebilecek konuların çözümünde hukuki bir zeminyaratılmasını öngörmektedir.

Bu yaklaşımın amacı, yöneticilerle, ekip üyelerinin devamlı olarak iletişim halinde olabilmeleri için belirgin bir ortamın kurulmasını sağlamaktır.

Bu ortam oluşturulabildiği takdirde, beklentilerin netleştirilmesi ve kurumun misyonu, değerleri ve amaçları doğrultusunda bilgi alışverişinin temini hayata geçirilebilir. Bu yaklaşım, işletmenin somut amacı ve ona ulaşılabilme yöntemleri ile aynı zamanda, gelecekte istenilen sonuca ulaşılabilmesi için güvence veren ve insan kaynağının gelişimi doğrultusunda karşılıklı anlayışın sağlanmasına daimkan veren bir yapı teşkil etmektedir.

Bu bağlamda, insan kaynaklarının stratejik yönetiminin gösterilen modelleri içinde "maksimum katılım modeli"ne, daha çok üstünlük vermek gerektiği ifade edilebilir. Şöyle ki bu yaklaşımda, çalışanlar işletmenin yönetim sürecine daha yakın katılımlarından dolayı, üstleriyle aralarında çatışma azalacak, çalışanlar işletmede yapılan değişikliklere daha az tepki gösterecek ve örgütte daha rahat ve uygun bir sosyo-psikolojik ortam yaratılabilecektir.

2.2.2. Stratejik yönetim ve insan kaynaklarının stratejik yönetiminin karşılıklı etkileri

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, işletmenin stratejik yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Aynı zamanda bu iki yönetim birbiriyle karşılıklı ilişki içindedir.

Piyasa ekonomisinin gelişimi, tekno-bilimsel ve sosyo-ekonomik ilerlemenin hızlanması, insan faktörünün rolünün keskin olarak artmasıyla bağlantılı olarak, üretim süreçleri ve kişilerarası ilişkilerin giderek karmaşıklaşması neticesinde, işletmelerdeki kadroların rollerini değiştiren bir etki ortaya çıkmıştır. Bu durum, insan kaynakları yönetimini işletmenin yönetim faaliyetlerinin en üst basamağına yükseltmiştir.

Eğer kurumun yönetimine genel olarak bakılırsa, o zaman kurumun farklı yapısal yönlerini yansıtan dört kapsama alanına ayırabiliriz: Bunlar, pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, maliye yönetimi ve personel yönetimi(PY) olarak karşımıza çıkar. PY'nin en özel rolü onun objesi, yani insan özellikleriyle tanımlanmasıdır. Entellektüel birikimin, gelişime uygunlaşması doğrultusunda, farklılık gösteren insanlar kendi şahsi çıkarlarını elde etmek için bir kurumda işe girerler ve o kurumdaki çalışanların karşılıklı ilişkileri niteliksel olarak yeni kurumsal dinamikler oluşmasını sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) konusunda ise işletme faaliyetlerinin en önemli yönleri aşağıdaki gibidir: Açık pozisyonlara-işlere adayların değerlendirilerek seçilmesi; kadro potansiyaline ve personele olan talep analizinin yapılması; işçinin profesyonel ve sosyo-psikolojik adaptasyonu; iş motivasyonunun yönetimi; grup ve/veya bireysel ilişkiler ile yönetimle olan ilişkilerin analizi ve sisteme aktarılması; puantajlama zamanı personelin performans değerlendirmesi; işgücünün düzenlenmesi ve çalışanlar arası etik kurallarının uygulanması ve uyulması; çalışanların yeterliliklerinin artırılması ve/veya yeniden hazırlanması; işçi kariyerinin yönetimi; işyerinde personelin davranışsal yönetimi; çatışmaların aradan kaldırılması ve stres yönetimi; istihdam yönetimi; iş ilişkilerinin hukuki çözümü; psikofizyoloji ve işçiliğin estetiği.

Belirtilen bu fonksiyonlar, yönetim perspektifi ve personel yönetimi sistemlerinin birlikte değerlendirilmesi ile birlikte, aynı zamanda çalışanların faaliyetleri çerçevesinde gerçekleştirilebilir.

Personel yönetim kavramının güncel gelişim sürecinde, çalışanların yönetilmesinin kurumun genel stratejisine dahil edilmesi yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel yönetiminin modern İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımına dönüşmesi, aşağıdaki öğeler çerçevesinde düzenlenmiştir:

- İKY'nin işletmenin üst yönetimine bağlanması;
- İKY'nin işletme stratejisinin ve kurumsal yapısının belirlenmesine dahil edilmesi;
- Farklı seviyelerde olan yöneticilerin personel politikalarının hayata geçirilmesinde katılımın sağlanması;
- Kadro işleriyle uğraşanlara yöneticilerin faaliyet entegrasyonu;

- Kurumun her hangi bir bölümünde çalışan personele bağlı kararların verilmesinde, o bölüm üstünün yönetici danışmanı olarak katılımı;
- İnsan potansiyelinin yönetimi konusunda işletmenin personel politikalarına dayalı sistemsel çözüm.

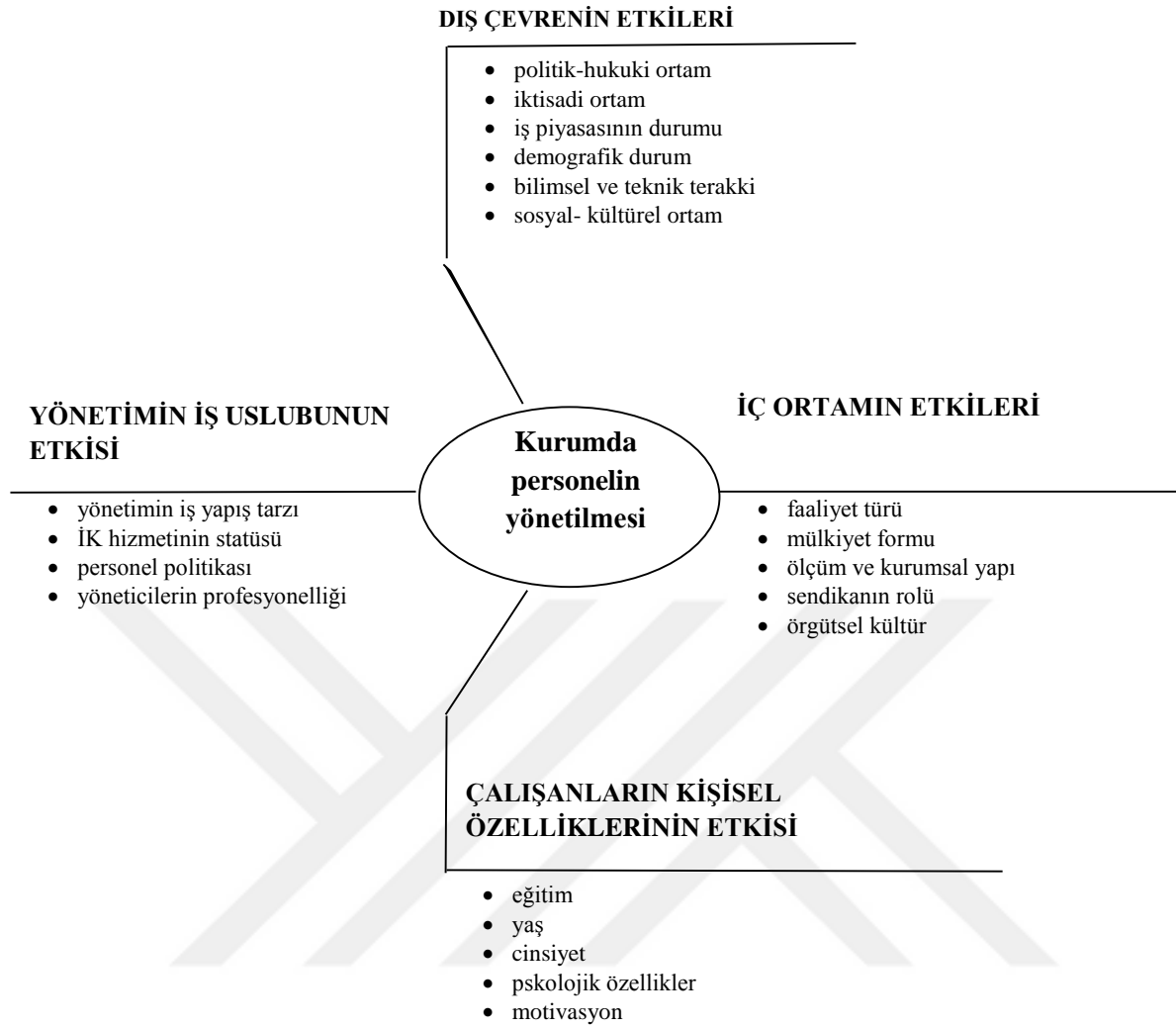
Günümüzde personel yönetimi kavramının tamamını işçilerin-çalışanların yükselen şahsi rolü, motivasyona ilişkin çalışanın eğitimi, bu eğitimin işletmenin karşısında duran sorunlara uygun biçimde şekillendirilmesi ve yönlendirilmesi becerisi ile oluşturulmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları faktörü ve onun kendine has rolü, farklı yapıların ve büyük kurumların ortaya çıkmasında stratejik, planlayıcı ve aynı zamanda uygulayıcı bir kaynak gibi, daha büyük bir önem arz etmeye başlamıştır.

Şöyle ki, modern organizasyon açısından insan en önemli “kaynak”, başka bir deyişle, her bir işletmenin en temel “üretim kaynağı”dır (Becker, Huselid & Ulrich, 2001: 235). Bu şu anlama gelmektedir;

Personelin stratejikaçından yönetilmesi – kurumun yaşaması, gelişmesi ve uzun vadeli perspektif ile amaçlarına ulaşmasına imkan veren, örgütün içinde ve dışında yaşanan ve yaşanacak değişikliklerin dikkate alınmasıyla beraber, rekabetçi işgücü potansiyalini oluşturmak, ortaya çıkartmaktır (Thompson, 2002: 928).

Personelin stratejik bağlamda yönetilmesi, işletmenin uzun vadeli olarak, “insan sermayesi”nin oluşturulmasını öngörür. Personelin yönetilmesi ve personel stratejisinin işlerliğini ve hayata geçirilmesini işletmenin iç ve dış ortamı etkiler. Aşağıda yer alan Şekil 2.3’de, kurumda personel yönetimini etkileyen faktörler gösterilmiştir.



Şekil 2.3 : Kurumda personelin yönetimini etkileyen faktörler

İşletmenin gelişme stratejisinin belirlenmesinde, onun sahip olduğu çalışanlar ve onların yaratıcı potansiyellerinin, işçilerin nicel ve nitel performanslarının, ve onların modern teknolojinin taleplerine uygunluğunun objektif olarak değerlendirilmesi önemlidir. Diğer deyişle, öncelikle aşağıdaki sorular cevaplandırılmalıdır:

- İşletme kabul ettiği stratejinin başarılı olarak gerçekleştirilebilmesi ve rekabet üstünlüğünü korumak için yeterince kaliteli insan potansiyeline sahipmidir?
- Mevcut personelin rekabete dayanıklılığı ne düzeydedir?
- İşletme, mevcut personelin gelişmesi için hangi imkanlara sahiptir?

Böylelikle, işletmenin stratejisinin ve rekabet dayanıklılığının belirlenmesinde firmanın personelinin sahip olduğu potansiyel olanaklarının da değerlendirilmesi sağlanabilir.

Günümüzde işletmenin rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve onun stratejik amaçlarına ulaşmasında personelin rolünün yüksek olduğu, tüm işletme yöneticileri tarafından bir gerçek olarak kabul edilmektedir.

Dış faktörler, ürün pazarının durumu, doğa ve rekabet derecesi, iş piyasasının durumu ise aynı zamanda işgücünün demografik profili, devlet politikaları ve yasal düzenlemeler yanısıra, ekonomik durum ve tahminler, endüstriyel bakış açıları, tüm iç ve dış paydaşlar, tedarikçiler, rakipler vb. gibi etkenlerle ele alınmakta ve tanımlanmaktadır (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Fombrun, 1984; Freeman, 1985; Lundberg, 1985).

Kurumiçi faktörlere çeşitli birimler veya fonksiyonlar bazında temsil edilen kurumsal durum dahil edilebilir. İKY stratejisi hazırlamak için fonksiyonel alanlardan gelen doğrusul talepler kullanılmaktadır. Kurumsal bağlamda personelin yetkileri, avantajları ve sınırlamaları, siyaset ve tecrübe, kültürel faktörler, yapısal özellikler ve insanları yönetme konuları önemli faktörlerdir. Burada HR (İnsan Kaynakları) yöneticisinin önemli rolü vardır (Lundy, 1994).

İş stratejisinin uygulanması için gerekli kurumsal kapasitenin anlaşılması açısından insan kaynağı, İK stratejisinin işletilmesinde önemli role sahip olan bir faktördür. İKY'nin, yeteneklerin elde edilmesi, yetenek havuzunun kontrolü ve geliştirilmesi gibi unsurları dikkate alması ve bu doğrultuda, İKY stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması için kilit bir mekanizma olarak İKY'nin konumlandırılması örgütsel bir önem taşımaktadır.



3. DEĞİŞİM STRATEJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. Değişim Stratejisi Ve Değişim Yönetimi

3.1.1. Değişim stratejisi: tanımı ve önemi

Değişim, her hangi bir durumun belirli bir zaman içinde başka bir duruma dönüşmesi, şekil değiştirmesi, farklı bir yapıya evrilmesi veya geçmesi kavramını ortaya koymaktadır. Değişimin yerdeğiştirme, büyüme veya küçülme, ileriye doğru gelişim veya gerileme, yada muhafazakar düşüncelerden arınma, modern düşünceyi sahiplenme veya tutuculaşma ve statükocu bir yapıya bürünme gibi, benzeri pozitif ve negatif anlamları vardır. Ancak örgütler, değişim kararı aldıklarında, bu karar doğrultusunda sadece pozitif değişimi kastedmektedirler. İşletmelerdeki değişimler, bütün olarak işletmenin veya onun bir kısmının, örneğin, belirli bir sürecin veya bir iş biriminin faaliyetinin iyileştirilmesi amacıyla hayata geçirilmektedir.

Değişim düşüncesi antik devirden, günümüzdeki, büyük bir gelişim yolu izlemiş ve çağdaş globalleşme-küreselleşme devri ile beraber, tümüyle yeni bir anlam ifade etmeye başlamıştır. Örneğin, şu anda bilim ve teknik, özellikle de bilişim teknolojileri öylesine hızla değişmektedir ve gelişmektedir ki, onları takip etmek ve onlara ayak uydurmak, işletme yöneticilerinden çok büyük bilgi, yetkinlik ve geleceğe yönelik stratejik vizyon kurabilme yeteneğinin olmasını gerektirir ve talep eder.

Günümüzde değişim yerine “yenilenme” (innovation) terimi daha çok kullanılmaktadır.

Bu anlamda “yenilenme”, önceden planlanmış belirli bir “değişimdir”. Yenilenme bir rastlantıdan çok, istenmiş ve planlanmış bir harekettir (Nurullah Genç, 2012: 329).

Stratejik değişimler tüm işletme kapsamında geniş ölçekli, uzun vadeli ve yapısal konuları kapsamaktadır. Temelde, stratejik değişimler, stratejik bakışlara ve olanaklara dayanarak oluşturulan, geleceğe yönelik hareketlerdir. Stratejik değişimler çerçevesinde işletmenin amacı, geleceğe yönelik tahminleri ve misyonu, şirket kültürünün oluşturulmasına yönelik kurumsal felsefenin oluşturulması, kalite

standartları ve çalışanlara, tüketicilere, şirket hissedarlarına, genel anlamda “paydaşlar” için ürün veya hizmetin sunulması ve kullanılması doğrultusunda gereken teknolojilerin temini gibi alanları kapsamaktadır. Stratejik değişim kavramının tam bir tanımını vermek için bu tanımlara, ürünlerin ve pazarların rekabet üstünlüğü ve gelişim sürecini tam olarak öğrenerek, stratejik amaçların netleştirilmesinin de eklenmesi yerinde olacaktır. Bu amaçlar, pazarlama, satış, üretim, maliye ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda kurumsal politikaların önemini ortaya koymaktadır. Geniş anlamda “stratejik değişim” işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için bir tür faaliyet planıdır, diğer bir deyişle, amaçların da değişmesi doğrultusunda, sonuçlandırılabilen tüm faaliyetlerin değiştirilmesidir. Bunun klasik örneği olarak “açık planlama sistemi” gösterebiliriz. Dış çevrenin sistematik açıdan değerlendirilmesine ve orada oluşan değişimlerin algılanarak, uyarlanmasına yönelik çalışmalar için “stratejinin işlenmesine” izin veren bu sistem aşağıdaki aşamaları içermektedir (Vikhanskiy ve Naumov, 2006: 603-604):

- Dış çevrenin, örgütün davranışına olası etkileri bakımından değerlendirilmesi;
- Dış çevrenin, taleplerine örgütün reaksiyonunun (tepkisinin) değerlendirilmesi;
- Örgütün misyonunun oluşturulması;
- Dış çevrenin mevcut ve gelecek taleplerini dikkate alarak mükemmel faaliyet senaryolarının hazırlanması;
- Mevcut durumun gelecekte istenilen mükemmel durumla karşılaştırılması ve bunlar arasındaki farkların ortadan kaldırılması için önlemler planının hazırlanması.

Stratejik değişimler dış çevre (politik, ekonomik ve sosyal) ve aynı zamanda iç kaynaklar, olanaklar, kültür, yapısal ve sistemsel ağlar bağlamında gerçekleşmektedir. Stratejik değişimlerin başarıyla gerçekleştirilmesi için, bu çalışmaların yapılmasına ilişkin aşamalarının hazırlanması ve planlanması safhalarını da kapsayarak, bu faktörlerin ayrıntılı tahlilini ve anlaşılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu bağlamda, stratejik değişimler, “reorganizasyon, radikal yapılanma, kısmen değişim ve basit değişimler” olarak, dört temel tipe ayrılmaktadır (Vikhanskiy ve Naumov, 2006: 252).

Reorganizasyon, işletmenin misyon ve kültürünü de kapsayan temel dinamikte değişimleri öngörmektedir. İşletmenin reorganizasyonu sırasında ortaya çıkan en büyük zorluklar, stratejinin yerine getirilmesine bağlı süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu tür dinamiklerin harekete geçmesi, hem teknik ve sistemsel, hem de insan kaynakları donanımı ve pozisyonunda ortaya konulabilmektedir.

Radikal değişimler, stratejinin icra aşamasında gerçekleşir ve işletmenin faaliyet alanının değişmediği, yalnızca kendi içinde oluşan kurumsal değişimler (örneğin, başka kuruluşla birleşme) olduğu zaman hayata geçirilebilmektedir.

Kısmen oluşan değişimler, kurumun pazara yeni ürünün çıkarması ve bu ürünün satışı için tüketicileri ele alması zamanı hayata geçirilen bir piyasa organizasyonudur. Bu olgu çerçevesinde değişimler, üretim sürecini ve pazarlama departmanını kapsamaktadır.

Basit değişimler ise, işletmenin ürününe olan ilgiyi korumak amacıyla pazarlama stratejilerinde değişiklik yapılmasına bağlıdır. Bu değişimler, yüksek derecede önemli olmayıp, hayata geçirilmeleri işletmelerin bir bütün olarak faaliyetlerine veya fonksiyonlarına çok büyük bir yarar sağlamamaktadır.

Stratejik değişimlerin diğer bir “tipolojisi” de J.Balogun ve V.Hailey tarafından verilmiştir (Balogun & Hope Hailey, 2003: 520). Bu tipolojiye (birbiriyle ilişkili buluntulara) göre değişimler “doğasına ve kapsamına” göre sınıflandırılabilir.

İşletmede değişim doğasına göre, “progresif veya büyük patlama” (big bang one) şeklinde olabilir. Progresif değişimin etkili olması için beceriye, kurallara ve güven duymaya ihtiyacı vardır. Değişimde büyük patlama yaklaşımıysa, beklenmedik sorunlar ortaya çıktığında (örneğin, işletme krizle yüzleştiğinde, işletme yönetimi veya piyasa yönünde değişime ihtiyaç olduğu durumda vb.) örgüt tarafından talep edilen bir tipolojidir.

Değişim araçlarının veya uygulama türlerinin, “evrim (evolution), uygunlaştırma (adaptation), devrim (revolution) veya yeniden yapılanma (reconstruction)” gibi tipleri vardır.

3.1.2. Değişim yönetiminin tanımı ve önemi

Stratejik değişimler, “değişim yönetimi” stratejisine dayalı olarak gerçekleştirilir. “Değişim yönetimi stratejisini” hazırlamak için ise, “değişim yönetimi”nin ve değişim sürecinin nelerden ibaret olduğu, yani, “değişimin hedefleri” ve “değişimden

etkilenenler” ile “değişimi zorlayan ve sınırlandıran güçler”, “imkanlar”, “vasıtalar ve en nihayet “yapılacak yenilikler” belirlenmelidir.

Nurullah Genç, yönetim olgusunu; örgütsel amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için, “yönetim fonksiyonları olan planlama”, “örgütlenme ve yürütme”, “koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümü” olarak belirlemiştir (Nurullah Genç, 2012: 23).

Değişimi yönetmek, onu doğru tahmin edip, doğru zamanda ve doğru kaynaklarla (bilgi, finans, insan vb.) beraber organize olarak, gerekli faaliyetleri hayata geçirmektir.

Değişim yönetimi, en az dört kavramla belirtilebilir; “değişim yönetiminin görevi”, “profesyonel deneyim alanı”, “bilgilerin toplanması” ve “kontrol mekanizması”.

Birinci ve en net kavram, değişim yönetiminin görevlerinin tanımlanmasını ifade etmektedir. Bu kavramın da en az iki anlamı vardır:

- 1) Değişim yönetiminin planlı, yönetilen veya sistemli şekilde gerçekleştirilebilir olması,
- 2) İşletme tarafından az kontrol olunan veya tamamen kontrol edilemeyen değişimler (örneğin, mevzuat, politika, ekonomik eğilimler ve akımlar, rakiplerin faaliyetleri vb.) (Fred Nickols, 2010.).

İşletmenin kendi hedeflerinin gerçekleşip, gerçekleşmemesine bakılmaksızın ortaya çıkan değişimler ile amaçlı şekilde planlanan değişimleri farklılaştırmak önemlidir. Değişimlere talep hem kurum içinden, hem de kurum dışından oluşabilir. İçeriden oluşan talepler, çalışanların ilgi ve beklentileri ile, dış talepler ise güçlenen rekabet, teknolojik inovasyonlar, mevzuatın değişimi ve sosyal faktörlerin etkisi ile ortaya çıkmaktadır.

Farklı yaklaşımlara rağmen değişimlerin amaçları iki esas hedefi içermektedir; “işletmenin dış çevreye uyum yeteneğinin iyileştirilmesi ve çalışanların davranışlarının değiştirilmesi” (Vikhanskiy ve Naumov, 2006: 574).

Değişim süreci, değişimin kaçınılmazlığının algılanması ile başlamaktadır. Bu kaçınılmazlığı doğuran durumun ve faktörlerin analizi, farklı özelliklerin belirlenmesine ve faaliyetin genel yönlerinin belirlenmesi ile bu doğrultuda değişim stratejisinin geliştirilmesine yol açmaktadır.

Literatürlerde planlanan değişimlerin gerçekleştirilmesi için teorik olarak birçok model sunulmaktadır. Bunlardan en çok yaygın olanı “üç aşamalı değişim yönetimi

modeli”dir. Kurt Lewine’naait olan bu yaklaşım ve model aşağıdaki gibi tarif edilebilir (Lewin, 1997: 155):

Birinci aşama; Çözme (unfreezing) – mevcut durumdan uzaklaşılması ve değişimin gerekliliğininanlaşılması, istenendeğişimlerehazırolma, değişimlere dirençleri en aza indirme.

Değişimlerin gerçekleşmesi için önce yöneticilerin ve çalışanların düşünce yapılarında ve davranışlarında oluşmuş tasavvurların ve hareket kalıplarının çözülmesi (buzların erimesi gibi) gerekmektedir. Bu amaçla örgütte oluşmuş tüm “eski” davranış kalıplarının desteklenmesinden vazgeçilir, “yeni” eğilim ve eylemlere yönlendirme süreci güçlendirilir.

İkinci aşama; Değişim veya geçiş (change or transition) – kişisel ve örgütsel davranışların, görevlerin, teknolojilerin, yapıların vb. değiştirilmesi. Çalışanların “davranışsal buzları çözülür” ve planlanan değişimlerin gerçekleştirilmesi sağlanır. Bu aşama en zor aşamadır; çünkü insanlar değişimlerin pozitif sonuçlarına inanmazlar veya korkarlar. Onlara değişimlere alışmak için zaman ve destek verilmeli, gerektiğinde özellikle eğitim yapılmalı ve ayrıca motivasyon da sağlanmalıdır. Sonuçta tedricen yeni faaliyetlere ve davranışlara geçiş oluşur, örgütün yapısı ve şirket kültürü değişir.

Üçüncü aşama; Dondurma veya yeniden dondurma (freezing or refreezing) –Yani, varılandurumungüçlendirilmesiveçalışanlarındavranışlarının güçlendirilmesi.Bu aşamada değişim sonucunda oluşmuş durumun aralıklarla değerlendirilmesi, izlenmesive gerekirsefaaliyette düzeltmeyapılmasıgerçekleştirilir. Ancak bundan sonra yeni durumustabil tutmaktümümkünolur. Çalışanlar yeni durumun avantajlarınıvegeriyedönüşolmadığını farkederek,onagöre hareketederler.

Değişim süreci engelsiz geçilemez ve bazen tıkanmalar oluşabilir. Bu engeller, finansal imkanlarla, doğal çevreyle, yasalarla, teknolojiyle, çalışanların bilgi ve becerilerileriyle, kurum kültürüyle ve benzeri öğelerle de bağlantılı olabilir. Değişim yönetimi stratejisinioluştururken, değişimi zorlayan ve sınırlayan güçler analiz edilmeli, onların ortadan kaldırılması için vasıtalar belirlenmelidir.

Değişim süreci planlanırken, değişimden etkilenebilecek bireylerin belirlenmesi çok önemlidir. Bunlar çalışanlar, yöneticiler, ortaklar ve müşteriler olabilir. Örneğin, yönetim işverimliliğini arttırmak için çalışanların eğitimini düşünebilir, ancak ortaklar buna fazla maliyet nedeniyle karşı çıkabilirler. Diğer yandan, müşteri kitlesinden gelen

değişim taleplerinde de üst yönetimin yetersiz tutumu, işletmenin değişim kabiliyetini engelleyebilir.

3.1.3. Değişim Yönetimi açısından İnsan Kaynakları Yönetimi

Tüm değişimlerin temel kaynağı insanlar ve onların bilgileridir. Özellikle “bilgi çağında ve dijital ekonomilerde” işletmeler, çalışanların işe yaklaşımlarını değiştirmeden, dış çevrenin ihtiyaçlarına uyarlanacak stratejilerini gerçekleştiremezler. Dolayısıyla “stratejik yönetim” ve “değişim yönetimi” bir arada ele alınarak, “işletme hedefleri” ve “çalışan hedefleri” bir arada değerlendirilmelidir. Sonuçta örgütün yaşaması, gelişimini sürdürmesi için işletmelerde çalışanların davranışlarının değişmesi önem arz etmektedir. Günümüzün hızla değişen piyasa koşullarını sağlayabilecek bir yapı, daha hızlı değişen bir iş gücü profiline ve bu iş gücünün yetenek yönetiminin varlığına bağlıdır.

Bu nedenle değişim stratejisinde çalışanların davranışları gözardı edilemez. Ekonomik değişimin artık, “büyük balığın küçük balığı yuttuğu sanayi toplumundan, küçük balığın büyük balığı geride bıraktığı bilgi toplumuna” doğru gelişme göstermiştir. Bilgi ekonomisini oluşturan parametrelerin belirleyici olduğu post-modern işletme modellerinin ortaya konulması bu açıdan değerlendirilmelidir. Özellikle de “yeni insan kaynağı profili” ve “bütünleşik insan kaynakları yönetimi” açısından da bu olgu ayrı bir inceleme konusu olarak değerlendirilmelidir (Salepçioğlu, 2015).

Değişim insanın doğasını zorlayan, alışkanlıklarını ve rahatını bozan bir şey olduğu savından hareketle, çalışanlar değişime karşı direnç gösterebilir. Değişim yönetiminin başarılı olması için değişimin nedeninin anlaşılması, değişimin yarattığı stres ve çatışmaların üstesinden gelmek için, çalışanların davranışlarının yeni koşullara uyarlanması ve hem üst yönetimce hem de çalışanlarca değişimin desteklenmesi hedeflenmelidir.

Değişim yönetimi açısından “insan kaynakları yönetimi” genel olarak aşağıdakileri içerir ; çalışanların motivasyonu, değişimlere hazır olunması, değişimlere katılım, psikolojik durum, kariyer yükselişi, örgütsel bağlılıklar, karşılıklı ilişkilerin gelişme derecesi, örgütün yönetimine duyulan güven unsuru ve benzeri hususlar.

Değişim Yönetimi açısından özellikle insan kaynakları yönetimi bu kapsamda önemli bir organizasyon olmak durumundadır. Bu çerçevede, “bütünleşik bir insan kaynakları yönetimi” aşağıdaki öğeleri içermelidir;

- Çalışanların motivasyonunu sağlaması,
- Değişimlere hazır olması ve yönetmesi,
- Değişimlere katılımı desteklemesi,
- Kariyer yönetimi ile beraber yetenek yönetimini sağlaması,

ve bunun için kariyer beklentileri, örgütsel bağlılık, performans ve eğitim, karşılıklı ilişkilerin gelişme derecesi gibi konularda özellikle psikolojik tutumların tahlili gibi konuları da ele almak gerekmektedir.

Her bir işletmenin temel amacı olan karlılığın gerçekleşmesi için orada çalışanların etkin ve verimli çalıştırılmaları gerekir. Bu ise, çalışanların motivasyonlarının artırılması ile mümkündür.

Çalışanların motivasyonu, değişimlerin sonucunda işletmenin olanaklarının artmasıyla doğrudan bağlıdır. Şöyle ki, değişimler ne kadar başarılı olursa, motivasyon o kadar yüksek olabilir.

Diğer taraftan ise, değişimlerin pozitif olması için çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması gerekmektedir.

Çalışanların görevlerinde başarılı ve verimli olabilmesi için maddi, mali, fiziksel ve psiko-sosyal yönden motive edilmelerinin gerekli olduğu, değişik araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Motive olan kişi amaç ve hedefe ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olmaktadır. Motivasyon çalışanların yeteneklerini geliştirmesi ve göstermesi konusunda destek ve fırsat sağlar, kişilerarası rekabeti geliştirir, toplumsal ihtiyaçların karşılanmasına olanak hazırlar. Düşük moral ve motivasyon ise çalışanlarda manevi tatminsizliğe ve bazı sağlık sorunlarına dahi yol açabilir, çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara ve işten ayrılmalara da neden olabilir (Nurullah Genç, 2012: 269-270).

Çağdaş işletmelerde uygulanan “Değişim Yönetimi”nin başarılı olması, çalışanların bu sürece katılımına da bağlıdır. Çalışanların değişimlere katılımın sağlanıp, sağlanmaması, onların hem duygusal durumu, hem de mevcut iş ortamına davranışsal tepkisi olarak değerlendirilebilir. Değişim süreçlerine katılmış çalışanlar,

işletmenin işi ile ilgili iyi düşüncelere sahip olup, burada kalmayı planlanmamakta ve onun gelişmesi için özel çaba gösterme eğilimi içinde davranmaktadır.

Uygulanan değişimler sonucunda işletmenin gelişimipozitif yönde olmasına rağmen, onun dış çevreye ve çalışanların durumuna etkisi ise negatif olabilir. Bu bakımdan çalışanların değişimlerin mahiyetini anlaması, değişim sürecine hazırlığı ve katılımı çok önem arz etmektedir.

Değişim sürecine katılan çalışanların işletmeye bağlılığı ve onun amaçlarını benimsemesi ne kadar yüksek olursa, değişimlerin çalışanların duygusal durumuna etkisi de pozitif olacak ve olumlu bir iş ortamı yaratılacaktır.

Uygulanan değişimlerin başında, işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olmasında önemli olan “insan sermayesinin” geliştirilmesi gelmektedir. Bu aynı zamanda “entellektüel sermaye birikimi” olarak da yorumlanmaktadır. Bunun için kariyer yönetimi ve kariyer planlaması oluşturulmalı ve üstkurumsal yapı, kariyer yönetimini desteklemelidir. Bu aynı zamanda değişimi destekleyecek unsurlar arasında yer almaktadır. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçların karşılanmasında ve değişim sürecinin başarılı olmasında kariyer gelişimi konusu da bireysel, örgütsel ve ikisi arasındaki etkileşimi ortaya koyması açısından çok önemlidir.

Öncelikle “bireysel düzey”, kişilerin ihtiyaçlarının, yeteneklerinin, hem sabit ve hem de dinamik açılardan “kalitesini” göz önünde bulundurmaktadır. Özellikle insan kaynağında kalite unsurunun “Toplam Kalite Yönetimi” ile beraber ele alınması, ayrı bir araştırma konusunu da oluşturmaktadır.

Diğer taraftan “örgütsel düzeyde”, iş çevresindeki insan kaynaklarının ihtiyaçlarına yönelik olarak hem sabit, hem de dinamik koşullar gözönüne alınmaktadır (Sonnenfeld, 1984: 6).

İşletmede çalışanlar için kariyer gelişimi olasılığının sağlanamaması ise, bireysel taleplerinin yerine getirilememesi ve iş yerinde terfilerin engellenmesi gibi hususlar yanısıra, meslekte gerektiği gibi ilerleme hızının sağlanamaması ve iş güvensizliği gibi etkenlerle de önemli bir stres yaratıcı faktörler haline dönüşebilir. Bu faktörler sayesinde bireyde işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu meydana gelebilmektedir. Bu yüzden işletmelerde çalışanlar proaktif bir yaklaşımla kariyer gelişimleri açısından yönlendirilmeli, bu kapsamda gerekli planlama, eğitim ve destekleme uygulamaları hayata geçirilmelidir.

İşletmelerde uygulanan değişimlerin başarılı olmasında onu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen “insan ilişkileri” en önemli unsurlardan biri gibi yer almaktadır. Değişim zamanı iş yerinde sosyal ilişkilerde çalışanların duyguları, pozisyonu ve görüşleri dikkate alınmalıdır. Araştırmalar çalışanların iş arkadaşları tarafından kabullenilmesinin, onların sosyal ihtiyaçlarını sağlayan maddi ödüller kadar, hatta bazen bunlardan daha önemli olduğunu göstermiştir. İş yerinde sosyal ilişkilerle çalışanların değişimlere hazırlığı arasında önemli derecede “pozitif bağlılık” vardır. Diğer bir değişle, çalışanlar değişimlere ne kadar çok hazır olurlarsa veya değişim için desteklenirlerse, çalışanların da değişimlere o kadar pozitif yaklaşımlara ve değişimi desteklemekte oldukları tespit edilmektedir.

Ayrıca yukarıda belirtildiği gibi, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının aynı zamanda bireysel ve örgütsel etkileşimi desteklediğinden de bahsedebiliriz. Toplam Kalite yaklaşımının bu bağlamda, yeni bir şirket kültürü oluşturmak, şirket yapısını yalınlaştırmak, örgütteki tüm çalışanları sisteme inandırarak dahil etmek, çalışanların kişisel gelişmelerini ve mesleki ilerlemelerini sağlamak gibi unsurlar yanısıra, iş süreçlerinde proaktif değişiklikler yapmak, yeni yöntemler ve teknikler oluşturmak ve örgütsel davranışların değişimini sağlamak gibi unsurları işletme yapısına kazandırdığını ifade edilebiliriz (Salepçioğlu, 2000).

3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kapsamı ve Yararları

3.2.1. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı ve kapsamı

Bir işletmenin elinde çeşitli kaynaklar vardır. Bunların birincisi ve en temeli pek tabii, finansal yapıdır. Bunun dışında temel üretim faktörleri arasında maddi malzeme ve tabii kaynakların, daha önemlisi ise, bilginin (knowledge) olması gereklidir. İşletmeler söz konusu kaynakları en iyi, etkili ve verimli şekilde değerlendirmek zorundadırlar. Çünkü bu kaynaklar kıt, sınırsız değildir. Ayrıca, işletme için en zor sağlanan ve en pahalıya mal olan insan kaynağıdır. İşletmenin elinde olan kaynakları bir araya getiren ve üretim sürecinde değerlendiren insan faktörüdür. Bu yüzden insan faktörünün yönetimi çok önemlidir. İnsan kaynakları danitilik ve bilgi birikimi açısından kıt, diğer bir değişle, bu kaynaklar da en iyi şekilde kullanılmalıdır. İnsan kaynakları tüm çalışanları (potansiyel) ve istihdam edilenleri (aktif) içeren bir kaynaktır (Açıköğretim İnsan Kaynakları Yönetimi dersi).

Örgütteki insan kaynaklarına verilen önemi en belirgin bir biçimde ortaya koyan çalışmalardan bazıları şöyle sıralanabilir; verimliliğin artırılması için yapılan çalışmalar, nitelikli personel seçilmesi için geliştirilen teknikler, personelin motivasyonunun ve moralinin yükseltilmesi için alınan önlemler, örgütsel stres ve çatışmanın azaltılması için yapılan uygulamalar, kalite çemberleri ve toplam kalite yöntemi yoluyla ürün veya hizmet kalitesinin artırılması çabaları (Aykaç, 1999: 22). Bu açıdan, ister kamu, ister özel sektör olsun, insan kaynakları yönetimi ayrı bir önem taşımaktadır.

M. Armstrong'a göre, insan kaynakları yönetimi, örgütün en değerli varlıkları, yani örgütsel hedeflere ulaşılmasına bireysel ve toplu olarak katkıda bulunan insanların yönetimine ilişkin stratejik ve bütüncül bir yaklaşımdır (Armstrong, 2008: 6).

İşletmenin yaşaması, gelişmesi ve başarılı olabilmesi için en önemli koşullardan biri insan kaynaklarının doğru yönetilmesi, diğer bir deyişle uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması, seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulabilmesidir. Çağdaş insan kaynakları yönetimi, öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisi insan kaynağının verimliliğini ve etkinliğini artıracak şekilde yapılandırılmak suretiyle işe başlar (Nurullah Genç, 2012: 229).

İKY'nin temel amacı işletmenin başarılı olması için insanların doğru olarak kullanımı yoluyla, örgütsel kapasitenin geliştirilmesidir. Bu amaç birbiri ile ilişkili olan iki yönü içermektedir ; çalışanların yetkinliklerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmak.

İKY bu temel amaca ulaşmak için, insan kaynaklarının seçilmesi, değerlendirilmesi, işe kabul edilmesi, yetiştirilmesi, eğitiminin artırılması imkanlarının genişletilmesi, karyer yükselişi, rotasyonu, motivasyonu, maddi ve manevi teşvik, moral ve motivasyonun yükseltilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş güvenliği ve iş sağlığı ile ilgili düzenlemelerin yapılması gibi faaliyetlerin uygulanmasını öngörür.

Modern koşullarda hızla gelişen “bilgiye dayalı ekonomi”, diğer bir deyişle inovatif ekonomi, insan kaynaklarının kalitesinin sürekli artırılmasını gerektirir. Çağımız bir bilgi çağıdır. Bu çerçevede, bilgiyi üreten de ve o bilgiyi kullanan da insandır. Bu nedenle de ona insan kaynağı değil, “entellektüel sermaye” denilmeye başlanmıştır. Çağdaş güncel dönemde, insana bakış oldukça değişmiş ve farklılaşmıştır ki, artık çalışanların işe alımlarında fiziksel yeteneklerine değil, bilgisel yetkinliklerine

bakılmaktadır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, inovatif ekonominin gelişimini de sağlamaktadır. Böylece, inovatif ekonominin modern gelişim sürecindeki koşullar içerisinde insan faktörünün rolünün önemi artmaktadır.

Yeni bilgi, beceri ve yetkinliklerin kazanılmasında insanların eğitim sürecine katılımıyla oluşturulan imkanlar ve işyerinde de uygulamaya alınan eğitim faktörü önemli bir yere sahip olmaktadır. Eğitim, insan sermayesinin temelini sağlar, onun seviyesinin artırılması ise doğal olarak çalışan verimliliğini artırır. Diğer şartlar sabitken, eğitim düzeyinin daha yüksek olması gelirlerin artışına yol açar. Böylece, eğitim, insan kaynaklarının etkin kullanımının anahtarına dönüşmüş olur.

Modern işletmelerin yenilikçilik başarısı büyük ölçüde bu yenilikçi gelişmenin en değerli kaynağı olan insan kaynakları yönetiminin etkinliğine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminde pratik faaliyetler, öğrenme, inovatif süreç ve yaratıcılık arasındaki bağlantı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Böylece, insan kaynaklarının inovatif yönetiminin oluşmasına, özellikle yönetim bilimleri ve uygulama alanlarının sentezi olarak yaklaşabiliriz; özetle inovatif yönetim ve insan kaynakları yönetiminin bir arada ele alınması modern işletmenin temel pratikleri arasında yer almaktadır.

İnovatif insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarına, aşağıdaki hususların eklenmesi mümkündür (Schuler, 1992);

- insan kaynağının, işletmelerin verimliliğini ve rekabet yeteneğini belirleyen bir faktör ve aynı zamanda, katma değer yaratan temel bir kaynak gibi değerlendirilmesi;
- insan kaynakları yönetimi için stratejik bir yaklaşıma odaklanması;
- insan kaynaklarının oluşturulması ve geliştirilmesine ilişkin uzun vadeli yatırımların (bir bakıma) ekonomik fizibilite gibi tanımlanması;
- sosyalleştirme ve demokratikleşme;
- işin hümanizasyonu (insani değerlere önem verilmesi), içeriğinin zenginleştirilmesi ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi.

Böylece bir işletmenin başarılı olması, onun doğru insanlarla iş yapmasına, onların geliştirilmesine, değerlendirilmesine ve motivasyonuna, yani başarılı insan kaynakları yönetiminin sağlanmasına bağlıdır.

İKY genel olarak, insan kaynaklarından en etkili şekilde yararlanmak, insan kaynaklarını örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde kullanmaktır. Burada her üç unsur, İKY için çok önem taşımaktadır. Şöyle ki, her insanın çalışması için kendi

nedenleri vardır. Örneğin, para kazanmak, kendini ıspatlamak ve hayallerini gerçekleştirmek, kariyerini geliştirmek, başarılı olmak ve benzeri konuları içerir.

İKY sadece örgütün ihtiyaçlarını değil, bireyin ihtiyaçlarını da karşılamak zorundadır. Çevre açısından, her bir örgüt aslında toplumun bir parçasıdır. Organizasyonlar tek başlarına değildir ve bir çevreye ve toplumsal bir etkiye sahiptir.

Bireylerin de kendi çevresi ve onlardan yararlananlar ve/veya etkilenenler vardır. Bu nedenle, hem örgütün, hem de bireyin ihtiyaçlarının karşılanıp, karşılanmaması çevreyi etkiler.

İKY'nin üstlendiği işlevleri dört temel faaliyet alanı içinde gruplandırmak da mümkündür (Geylan, 2007: 12; Açıköğretim İnsan Kaynakları Yönetimi dersi):

1) İnsan kaynakları planlaması – işletmenin genel amaçlarını dikkate alarak, nerede, ne zaman, hangi nitelikte ve kaç nicelikte insana ihtiyaç olduğunun planlaması yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, insan kaynakları arzının ve talebinin belirlenmesi ve onların karşılaştırılması esasında insan kaynakları planının hazırlanması gerekir.

2) İş analizi – hangi işlerin ve belirlenen işlerin nasıl yapılmasının, bu işlerin yapılması için hangi nitelikler gerektiğinin belirlenmesi, tanımlanması ve gereklerinin çıkarılması durumudur.

3) İş tanımına uygun olarak, zamanında ve gerektiği yerde bulunması gereken insanların aranması ve değerlendirilmesi de ayrı bir faaliyet alanıdır. Bu insanlar hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan aranabilir. Önemli olan en doğru kaynağa ulaşmak ve onun işletmeye başvurmasını sağlamaktır.

4) İnsan kaynağının elde tutulması ise, insan kaynağını organizasyon içinde tutmak ve ondan en iyi şekilde yararlanmak için onların eğitilmesi, motive edilmesi, performansını arttıracak her tür önlemin alınması, yüksek performans göstermesinin sağlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi, ekip çalışmalarına teşvik edilmesi gereken faaliyet alanlarını kapsar.

Ama tüm bunlar çalışanların işletmede tutulması için yeterli olmayabilir. Dış işgücü piyasasında o kadar büyük rekabet oluşmaktadır ki, kişiyi elde tutmak onu elde etmekten daha zor olmaktadır. Bazı durumlarda çok büyük masraflarla eğitilmiş ve yatırım yapılmış bir kişi, başka bir işletmeye transfer olabilmektedir.

Öncelikel maaş - gelir (ücret) onu işletmede tutmak için en önemli faktör olarak karşımıza çıkar. Ücretlenmede adalet bu yüzden çok önemlidir. Genel olarak herkes hak ettiği ücreti almalıdır. Adil ücret verilmesi şarttır. Ama bazı durumlarda iyi ücret

- gelir de yetmeyebilmektedir. Eğer performansı takdir edilmiyor, tanınmıyor veya ödüllendirilmiyorsa o kişiyi işletmede tutmak zor olacaktır. Başkaca faktörlerin de oluşturulması gerekir. Örneğin, kişinin kariyer geliştirme imkanının artırılması, işe uygun çevrenin ve örgüte bağlılığın oluşturulması, güven unsurunun oluşturulması, karşılıklı iletişim kanallarının açık olması, iş tatmininin ve memnuniyetinin sağlanması, lider konumuna getirilmesi, yetkilendirme kadar, hatta ondan daha önemlisi, yetkelendirmenin temini ve inisiyatif verilmesi ve bunlara bağlı olarak uygun bireyin seçimi.

3.2.2. Performans ve kariyer yönetimi

Her bir işletmenin üretkenliği, organizasyonda uygulanan teknoloji ve insan kaynağının performansına bağlıdır. Bu yüzden üretkenliği arttırmak için gerekli olan bilgi, beceri ve çabaların artırılması ve geliştirilmesine hizmet eden insan kaynakları yönetiminde performansın geliştirilmesine özellikle önem verilir. Çünkü çalışanların bilgi ve becerileri, kişisel özellikleri ve verimlilikleri sonuçta işletmenin faaliyetini doğrudan etkiler.

İnsan kaynağının motivasyonunu arttırmak, örgüte bağlılığını sağlamak ve çalışanları elde tutabilmek için “performans ve kariyer yönetimi” önemli konu başlıklarıdır. Performans ve kariyer yönetimi hem çalışanlar, hem de işletme açısından çok önemli bir “insan kaynakları yönetimi” işlevidir.

Örgütün amaçları ile ilişkili olarak, işgörenin performansının incelenmesinin, geri bildirim ve hedeflerin belirlenmesinin önemini ortaya koyan yönetim biliminin belli bir alanı olarak “performans yönetimi”, örgütün, takım ve bireylerin daha verimli hale gelmesini ifade eder ve üzerinde anlaşmaya varılan amaçlar doğrultusunda, bilgi, beceri ve gerekli yeterlikleri işgörelere kazandırmak için bir zemin hazırlar (Helvacı, 2002).

Performans yönetimi birkaç unsuru bir arada içerir. Bunlardan performans planlama, performans değerlendirme, performansı arttıracak önlemlerin alınması, performans geliştirme ve performans ölçümünün kontrolü gibi konular önplanda gelir.

Performans yönetiminin yılda bir kere yapılan herhangi bir işlev gibi değil, kapsamlı ve sürekli bir süreç olarak ele alınması gerekir. Bu bağlamda, “performans yönetim süreci”, performans yönetim sisteminin oluşturulması, yürütülmesi ve geliştirilmesi aşamalarını içeren bir faaliyet alanıdır.

Performans yönetim sisteminin oluşturulmasında öncelikle planlama kavramı ile ilgili olan kim, neyi, ne zaman, nasıl yapacak sorularına cevap aranır. Kısaca, planlama gelecekte ulaşılması gereken hedefin ve bu hedefe ulaşmak için nelerin yapılması gerekli olduğunun belirlenmesidir. Performans yönetim sisteminin planlama aşamasında, öncelikle değerlendirilenler ve değerlendirenler ile değerlendirme kuralları gibi konular açıkça belirlenmelidir. Performans yönetim sisteminden doğru şekilde yararlanmak için performans kriterleri, hedefleri, standartları ve değerlendirme yöntemlerinin planlama aşamasında belirlenmesi gerekir. Bu unsurlar, çeşitli anlaşmazlıkları, kasıtlı ve tek taraflı değerlendirmelerin minimize edilmesini sağlayacak ve böylece, performans yönetimi daha açık ve objektif şekilde sürdürülebilecektir.

Performans değerlendirmesi, şirketlerin, çalışanlarının mutluluklarını ve organizasyona bağlılıklarını artırabilmek için üzerinde yoğun olarak çalıştıkları bir kavram olmaya başlamıştır. Çünkü başarısız bir performans değerlendirme yönetimi, aynı konularda negatif bir etki yaratır. İşletme ve onun yöneticileri açısından önem taşıdığı kadar, çalışanlar açısından da önem taşımakta olan performans değerlendirmesi ile işgören sadece ücretle değil, aynı zamanda kariyer ilerlemesiyle de ödüllendirilebilir. Ayrıca, değerlendirme sonucunda, işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek, bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı da sağlanabilmektedir. Buna ilaveten, kurumlar için önemli olan güçlü ve iyileştirmeye açık sahaların belirlenmesi gibi, çalışanların kendileriyle ilgili kriterler açısından da aynı şekilde güçlü ve iyileştirmeye açık alanlar olarak bireyin kendisiyle paylaşılması önem arz etmektedir. Bu kapsamda, performans değerlendirmesi sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

Performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi için “değerleme kriterlerinin” belirlenmesi son derece önemlidir. Bireysel ve grup bazında kriterlerin birlikte ele alınmasıyla performans değerlendirmesinin, en kısa zamanda ve sonuç odaklı olmasına imkan sağlaması mümkündür. Performans kriterleri, bir işin başarılı olması için önemli olan işle ilgili bilgi ve beceriler, kişilik özellikleri ve sonuçlar gibi boyutları ifade eder. Bunlar performans değerlendirme için başlıca kriterler arasında yer alır. Ancak, farklı işlerde performans kriterleri değişebilir. Performans değerlendirme yapılması için, aşağıdaki kriterilerin ele alınması önerilebilir (Uyargil vd.: 40):

- iş bilgisi (işle ilgili teknik bilgi düzeyi);
- iş kalitesi (işin doğruluğu, eksiksiz olması vb.);
- iş miktarı (normal koşullarda iş üretkenliği);
- işbirliği (başkalarıyla çalışma);
- iletişim kurma (iletişim araçlarını etkili kullanma, dinleme becerileri vb.);
- güvenilirlik (işletmeye ait araçları ve bilgileri koruma, ilişkilerde güvenilir olma vb.);
- işe devamlılık (tanımlanmış koşullarda işe devam etme).

Performans kriterlerinin ölçülebilir, basit, yeterli ve objektif olması doğrultusunda hazırlanması temel esastır . Performans kriterleri, ilgili birimler ve bireysel uzmanlar tarafından tespit edilmeli ve bunun esasında ortak bir anlaşmaya varılmalıdır. Performans hedeflerinin kolayca ölçülemediği işlerde veya daha genel hatlarda performans değerlendirmesi yapılması gerektiğinde, sadece genel performans kriterlerine göre değerlendirme yapılabilir.

Performans değerlendirmede performans hedeflerinin belirlenmesi de önemlidir. Hedefler işletmenin temel amaçlarına ulaşılabilmesi için ulaşması gereken daha kesin, kısa vadeli ve ölçülebilir sonuçlar ya da göstergeler olarak tanımlanabilir (Eren, 1993: 171). İşletmenin başarısı, faaliyet gösterdiği alanlarda “hedeflere” ulaşmaktır. Bu yüzden performans değerlendirilmesinde hedeflere ne kadar ulaşıldığı dikkate alınmalıdır.

Genel olarak hedefler, belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman sınırlı olmalıdır. Hedeflerin belirlenmesinde önceki deneyimlerden başka, işletmelerle veya iş birimleriyle yapılacak kıyaslamalardan, yönetim kararlarından ve resmi standartlardan, özellikle performans ölçümünü kolaylaştıran standartlardan yararlanılabilir.

Her bir hedef için performans standartları belirlenmelidir. Performans standartları, bir işin gerektirdiği hususları ve kimin nasıl yerine getirmesi gerektiğini belirten şartlardır. Dolayısıyla, standartların yazılmasında çalışanlar değil, yapılacak işler dikkate alınır. Sözkonusu standartlar performansın değerlendirilmesinde esas olarak öngörülür, varılan sonuçlar standartlarla kıyaslanarak performansla ilgili karar verilir.

Performans yönetim sisteminin yürütülmesinde bir sonraki diğer önemli aşama, performans görüşmeleri ve geri bildirimlerdir.

Performans görüşmesi, yöneticiler, bireyler, takım lideri ve takım üyeleri arasında en az yılda bir kez, daha etkin bir performans yönetim sistemi yaratılması için ise performans döneminin başında (anlaşma görüşmesi), ortasında (izleme görüşmesi) ve sonunda (değerleme görüşmesi) olmak üzere üç kez yapılması gereken toplantılardır. Performans yönetim sürecinin sonuncu aşaması olan performans yönetim sisteminin geliştirilmesinin temelinde öncelikle çalışanların performansının düşük veya yetersiz olmasının nedenlerinin belirlenerek, çözümlenmesi, kısaca, çalışanların performansının geliştirilmesi esastır. Diğer bir ifade ile, performans düşüklüğüne veya yetersizliğine neden olan sorunların aşılması ve aradan kaldırılması için yapılması gerekenler, performans yönetim sisteminin geliştirilmesi için kullanılacak bilgi ve beceri ihtiyaçlarını karşılayacaktır.

Günümüzde insan kaynakları açısından önemli hale gelen kavramlardan birisi de kariyerdir. Kariyer; bireyin yaşamı boyunca öğrenmesi, ilerlemesi ve gelişmesi olarak ifade edilmektedir (Eren, 1993: 127).

Günümüzde daha çok sayıda insanlar, özellikle kariyer ilerlemesinin sınırlı olduğu işletmelerde çalışanlar, kariyer gelişiminin büyük ölçüde işçilerin aktivitesi ile bağımlı olduğunun farkındadır. Bunlar, kariyeri sırasında bilgi ve beceri portföyü kazanan ve kariyeri boyunca bilinçli olarak birçok kez yön değiştirebilen insanlardır. Aslında, işverenlerin bu eğilimi memnuniyetle karşılaması gerekir. Ayrıca, işletmeler personeli elde tutmak için aşağıdaki yollarla kariyer yapma fırsatı planlamalıdır (Armstrong, 2008: 262):

- çalışanların gerekli tecrübeyi kazanmaları için koşulları oluşturmak;
- çalışanların iş potansiyelini belirlemek için daha sistematik prosedürler uygulamak;
- çalışanlara terfi için daha iyi fırsatlar yaratmak;
- eşitlik ilkesine dayalı prosedürleri hazırlamak;
- kariyer geliştirme için danışmanlık ve profesyonel yardım göstermek.

Temel amacı bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçları ile uyumlaştırılması ve hem örgütün, hem de çalışanların kendi potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmesinin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilecek “kariyer planlamasının” da iki temel boyutu bulunmaktadır:

- bireysel planlama;
- örgütsel planlama.

Her iki boyutun birleşimi ile de “kariyer planlama” yapılmaktadır.

Kariyer planlama kişinin kendi kendini değerlendirmesi; bilgi, beceri, değer, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerin belirlenmesi; kısa, orta, uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi; kariyer planlarının hazırlanması ve kariyerplanlarını uygulaması gibi işlevleri içine almaktadır.

M.Armstrong, kariyer yönetimini, gerekli yetenekleri olan insanların “kariyerlerinin planlanması” ve “geliştirilmesi” gibi eksenler çerçevesinde belirlemiştir (Armstrong, 2008: 33).

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için, “iş hayatına giriş, atamalar, transferler, ve iş değiştirmelerini” kapsamaktadır (Uyargil vd.: 129).

Diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi, kariyer yönetiminde de birey, örgüt ya da her iki tarafın katılımı ile ortak olarak verilmekte olan bir “karar aşaması” bulunmaktadır. Örgütlerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütsel sadakatini sağlamaya yöneliktir.

Yeteneği olan çalışanlara kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları elde tutabilmek ve işletmeye bağlılığı arttırmak daha kolay olmaktadır. Kariyer yapma fırsatı tanınan birey işini daha yüksek performansla sürdürür, onun verimliliği artar, kendisinin önemli olduğunu, gerekli bir iş yaptığını ve değer yarattığını düşünür. Tüm bunlar çalışanın moral ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan bağlılığının artmasına, işini daha çok sevmesine, bu da işteki performansının yükselmesine neden olmakta ve sadece çalışan açısından değil, örgüt açısından da birçok olumlu sonuca yol açmaktadır. Kariyer seçiminde bireyin istekleri ile yeteneklerinin uygun noktada buluşması önemli bir role sahiptir. Hem bireysel hem de örgütsel açıdan kariyer yönetimi “üç periyodik düzeyden” meydana gelmektedir:

a) Girdiler; b) Gelişim safhaları ve, c) Çıktılar.

Kariyer girdileri, bireyin değerlerini, isteklerini, ilgilerini, becerilerini, aile ihtiyaçlarını vb. içerir.

Kariyerde gelişim safhaları da üç aşamadan oluşmaktadır;

1. Başlangıç giriş: sosyalizasyon ve çıraklık;
2. Orta üyelik: eğitim, yeniden eğitim, atanma ve iş değiştirme;
3. Son çıkış: dışarı yerleşme, ikinci kariyer.

Kariyer çıktıları ise, bireyin tatmini, gelir, geliştirme, saygınlık, güvenlik, katkı vb. göstergelerle belirlenir.

Kariyer Yönetimine iki ayrı pozisyondan bakılabilmektedir;

- Örgütün “birey üzerinde odaklaştığı” Kariyer Yönetimi;
- Bireyin “kendisi üzerinde odaklaştığı” Kariyer Yönetimi.

Bireyin ilk iş ortamına katıldığı andan itibaren, “örgütün birey üzerinde odaklandığı kariyer yönetimi süreci” başlamaktadır. Bu sürecin ilk adımı olarak sosyalizasyon kabul edilir. Sosyalizasyon süreci, çalışanlarla yöneticilerin ortak normlara, değerlere kısacası ortak bir örgüt kültürüne sahip olması nedeniyle stratejik bir öneme sahiptir. Kariyer yönetimi sürecinde örgütün görevi, bireyin yeteneklerinin ve kariyer imkanlarının incelenmesine, kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmak ve bireyin kariyer yolunda ilerlemek için gereken eğitim ve gelişme fırsatlarını sağlamaktır.

“Bireyin kendisi üzerinde odaklandığı kariyer yönetimi”, kişinin kendisi hakkında öğrendikleriyle başlar. Bireyin kendi değerlemesini yaparken, kariyerine yönelik neler yapmak istediğini belirlemesi ve bu istekleri gerçekleştirmek için gerekli bilgi, yetenek ve beceriye sahip olup, olmadığını analiz etmesi; kendisini kariyer hedeflerine ulaştıracak güçlü yönlerinin neler olduğunu ortaya koyarak, bunları daha da güçlendirmesi, zayıf yönlerini ortaya koyarak, bu zayıf yönlerini güçlendirmeye yönelik stratejiler belirlemesi ve bunları etkin şekilde uygulaması gerekmektedir (Uyargil vd.: 129).

Çalışanların kariyer yükselişinin odaklandığı bir işletmede çalışmak bireyin örgüte olan bağlılığını, iş tatminini artırmakta ve performansını yükselmektedir. Aksi takdirde bireylerin moral ve motivasyonu bozulur, işten ayrılanların sayısı artar, verimlilik azalır ve bu da işletmenin rakabet gücünün düşmesine neden olur.

Birçok işletme, insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmek, bireysel tükenmişliği önlemek, verimliliği arttırmak ve çalışanların iş yaşamının kalitesini geliştirmek için “kariyer yönetimi programları” oluşturur.

Kariyer yönetimi programlarının temel amacı, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için personelin mevcut yetenekleri, istekleri, ilgileri ve telepleri dikkate alınarak, onların potansiyel imkanlarını geliştirmektir.

Örgütsel kariyer geliştirme programları, bireylerin eğitim, tutum ve davranışlarına, amaçlara, ihtiyaçlara ve gelecekteki olası pozisyonlara göre tasarlanır. Bu programların amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aytaç, 1997: 137-138):

- işletmenin verimliliğini arttırmak,
- işletmenin stratejisine uygun yönetici potansiyeli yaratmak,
- çalışanları rahatlatarak psikolojik tatmini arttırmak,
- örgütsel bağlılığı ve değerleri arttırmak,
- çalışanları kendi geleceklerini planlamalarına olanak vererek, motive etmek,
- nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlayarak, örgütsel yeteneği geliştirmek,
- bireylerin örgütteki gelişim basamaklarında ilerlemelerini sağlamak.

Böylece örgütsel kariyer geliştirme programları kapsamında çalışanların iş niteliklerinin geliştirilmesi ve kariyer gelişimine destek olunması için örgütler çeşitli yöntem ve etkinliklere başvurmaktadır. Burada destek türleri olarak aşağıdakiler gösterilebilir;

- örgütsel amaçlara ve gelecek stratejilere uygun bir iletişim sağlanması;
- çalışanlara yeni ilgi alanı ve iş deneyimleri ile mücadele, diğer bir deyişle, büyüme fırsatı verilmesi;
- çalışanların geliştirilmesi ve eğitimi için finansal destek sağlanması;
- çalışanların iş yüklerinin uygun şekilde düzenlenmesi ve öğrenme için onlara zaman verilmesi.

3.2.3. Kriz yönetimi

Değişim stratejisinde işletmenin ve organizasyonda çalışan insan kaynaklarını en çok etkileyen “kriz durumunun” dikkate alınması çok önemlidir.

Genel anlamıyla “kriz” iyi işlemeyen ve yeniden yapılandırmayı bekleyen bir durumu ifade eder. Kriz, eski Yunancası “krisis” olarak, “karar alma” anlamına gelir. Bazı araştırmacılar krizi “ tehdit edici koşula müdahale etmede yetersiz kalma durumu”, diğer araştırmacılar ise bunu “beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği” olarak açıklarlar.

Ancak, bu fikirlerin ikincisinin günümüzde daha doğru bir ifade olduğu belirtilebilir. Bir işletmede, beklenmedik bir durumda işleri aksatacak problemler çıkabilir. Bu problemler, kurumun işlerini engelleyen ve hatta işletmenin kapanmasına sebep

olabilecek durumlardır. Böyle problemler “kriz”, bu problemlerin ortadan kaldırılması için planlanan sürece ise “kriz yönetimi” denilmektedir.

Ama her ortaya çıkan problem de kriz değildir. Ortaya çıkan bir değişimin bir “kriz” olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Tuncer, 2003):

- Kriz durumu tahmin edilemez,
- Örgütün tahmin ve krizi önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder,
- Krizin üstesinden gelinmesi ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

Kriz yönetiminin asıl anlamı aslında “işletmeyi krizin karşısına alarak, yönetmek”tir. Krizleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Ancak, örgütlere fazla zarar vermeden yönetmek imkan dahilindedir. Bu nedenle örgütler kriz yönetimi üzerinde önemle durmalıdırlar. Kriz yönetimi, örgütlerin karşılaşması mümkün olan kriz durumuna karşılık olarak kriz belirtilerinin hemen yakalanarak değerlendirilmesi ve sonuçta krizin en az zararla atlatılması için gerekli olan önlemlerin doğrudan alınması ve uygulamaya konulması sürecini ifade etmektedir (Güney, 2012a: 25).

Kriz döneminin başlıca üç evresinden söz edilebilir. Genellikle krizin “sıcak evresi” denilen, krizin başlangıçları bu evrelerden ilkidir. Buna “şok dönemi” de diyebiliriz. Bu evrede krizi aşmak için önlemler üzerinde durulmaya başlanır. “Uyum süreci” genel olarak bu evrelerin ikincisine denk getirmektedir. Bu evrede süreç, kişilerin ön hazırlıklarına veya stresin ağırlığına bağlıdır. Bu uyum süreci artık kurumun çalışanlarının bu evreye uyum sağlaması ve krize ne kadar hazır olduklarıyla bağlantılı devam eder. Son evre ise, “sükunet-sakinlik dönemi”dir. Bu evre, tüm birey ve kurumlardan esneklik ve yaratıcılık talep eden bir “değişim ihtiyacı” içindedir. Yani, çalışanlar bu evrede artık kurumlarının kurtulması için ellerinden geleni yapar, yeni fikir ve bilgiler edinerek, krize karşı savaşı kazanmaya çalışırlar.

Krizleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Ancak örgütlere fazla zarar vermeden yönetmek için proaktif önlemlere gereksinim vardır. Bu nedenle örgütler kriz yönetimi üzerinde önemle durmalıdırlar.

Kriz yönetimini uygulamanın bir kaç aşaması vardır:

1. Krizi ortaya çıkaran faktörlerin araştırılması.

2. Kriz analizinin yapılması.
3. Krizi denetim altına almak.
4. Kriz yönetim planı oluşturmak.
5. Karar almak.

Yukarıda yazılanlar kriz yönetiminin oluşturulmasında başlıca etkenlerdir.

Krizi ortaya çıkaran faktörler - Krizler nakit sıkıntısı, satışların düşüşü, ani pazar değişikliği, uluslararası olumsuz olaylar, yeni hükümet düzenlemeleri, bilgilerin güncel olmaması gibi, bir çok faktörlerden oluşabilmektedir (Hasan, 2000). Bir iş hayatında, yöneticiler veya liderlerin, hatta çalışanların bile yeterli bilgiye sahip olmaması, yada gelişen dünyada, her gün yeni bir fikir ve bilginin ortaya çıktığı bir zamanda, kendi bilgilerinin güncellenmemesi bile işletmede bir kriz ortamının oluşmasına sebep olabilir.

Kriz analizi – Kriz analizi, işletme veya kurumu krize sokan veya sokabilecek örgütsel yada çevresel faktörleri araştırarak, krizin nasıl ve neden ortaya çıktığını ve krizin gelişme seyrini gösterir. Kriz, kurum tarafından beklenmeyen bir durumdur. Ama bu hiç anlaşılabilir anlamına gelemez. Buna karşı önlem alınması için örgüt çevresel faktörlere ve bilgilerin güncelleştirilmesine önem vererek, kurumu krize karşı dayanıklı veya bertaraf edebilir hale gelebilir. Diğer bir deyişle işletme yönetimi, krizi analiz ederek kendi işletmesini krize karşı koruyabilir.

Krizi denetim altına almak – Krizden kaçmak mümkün olmasa bile, onu kontrol altına almak mümkündür. Bu, krize uğradıktan sonra bile onu yönetebilmek ve en az zararla bu krizden çıkarmak anlamına gelir. İyi bir yönetici işletmesinin krize uğramadan, krizi önlemek veya krizden korumak için önceden proaktif bir plan uygulamalıdır. Bunu bir kriz yönetim ekibi kurarak da yapabilir. Kriz yönetim ekibi, işletmenin içine düşebileceği zararı, veya sözkonusu zarara uğratabilecek faktörleri ortaya çıkartabilmelidir. Ekip, kurumdaki zayıflıkları tespit ederek, yönetimin bunun karşısına geçmesi için haberdar etmelidir.

Kriz yönetim planı oluşturmak – Krizlerin etkilerine karşı önlemler almak için bir planın yapılması, kriz yönetiminin en önemli işidir. Kriz planının oluşturulması sadece kriz zamanı değil, aynı zamanda krizden önce de hazırlanmalıdır (Nurullah Genç, 2012: 382). Bu da işletmenin uğrayacağı krizden en az ve hatta karlı bile çıkabilmesi için tek yoldur. Kriz yönetim planı, krize neden olan faktörlerin araştırılması ve doğru bir analiz yapıldıktan sonra hazırlanabilir.

Karar alma – Kriz yönetiminin en son aşaması karar alma sürecidir. Yalnız kriz planı oluşturulduktan sonra herhangi bir karar alınabilir. Bu karar hazırlanmış planın nasıl, ne zaman, ne şekilde uygulanacağını açık bir şekilde göstermelidir. Aynı zamanda, işletme için doğru bir karar olduğuna emin olmak gerekir. Bu karar, işletmenin hayatını kurtarılmasına yada yanlış bir karar sonucu işletmenin sonunu getirebilir.

Hiç kuşkusuz krizden işletmede çalışan herkes etkilenir. Bunları yönetimden başlayarak, en ast çalışana kadar sıralamak doğru olur. İşin asıl kısmının çalışanların sorumluluğunda olduğunu düşünürsek, ortaya çıkan kriz, çalışanları motivasyon düşüklüğüne uğratarak, işletmeyi zor bir durumda bırakabilecektir. Etkili bir kriz yönetimi için çalışanların moral düzeyinin yüksek tutulması ve psikolojik yönlerinin her zaman göz önünde bulundurulması gerekir. Motivasyonun artırılması için sadece motivasyon sağlayıcı diyaloglar değil, aynı zamanda farklı taktikler de uygulamak gerekmektedir.

Motivasyonun bir işyeri için, psikolojik bir durum olduğunu düşünürsek, çalışanları, daha iyi çalışmalarını için “psikolojik” yöntemler uygulayarak motive etmek mümkündür. Böyle bir durumda çalışanlar yeteneklerinin asıl gerektirdiği ve istedikleri işlerde çalışarak işlerini daha iyi ve severek yaparlar. Bu da işletmeyi kriz döneminde oluşabilecek zararı asgari düzeye indirebilmesi için bir imkan yaratır.

Hiç şüphesiz, kriz zamanlarında en önemli öge insan kaynaklarıdır. Çünkü, krizden en çok etkilenen örgütün çalışanlarıdır (Hasan Ekinci, Ferit İzci. 2006). Örgütü krizden daha kötü sarsan asıl olay, kriz yönetimi ve çözümü konusunda insan kaynaklarının yanlış kullanılması ve çalışanların pek çok özelliğinin gözardı edilmesidir. Krizde insan sermayesi diğer tüm kaynaklardan önce gelmelidir. Doğal krizler, insanların kendilerine olan saygısını tehdit etmez. Ancak, insan hataları, ihmaller ve artan kasti tehditler, insan psikolojisini bozarak, tüm değerlerini alt üst edebilir. Diğer bir ifade ile bir şirket yönetimi için, doğru çalışana doğru işe almak ve onu bu işe almak suretiyle, işletme için doğru kararın alınmasına yardımcı olmak, insan kaynakları yönetiminin asıl görevidir.

3.2.4. Örgütsel davranış ve örgütsel bağlılık

Örgüt kavramının tanımını yapmak o kadar da kolay değildir. Basit bir tanım yapacak olursak, örgütün insanların çok farklı ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulan teknik, sosyal ve ekonomik bir yapı olarak tanımlanması mümkündür. Geleneksel

olarak örgüt, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için işlerin ve ortak unsurların anlamlı bir şekilde birleşimi gibi tanımlanmaktadır. Pratik olarak, örgüt ortak amaçların gerçekleştirilmesi için fiziksel, maddi, mali ve insan kaynakları unsurlarının belirli kurallarla yönetilmesi gerekir.

Örgütler, sadece kişilerin bir araya gelmesiyle değil, bir araya gelen insanların faaliyetlerinin anlamlı bir eşgüdümü sonucunda ortaya çıkar. Bu faaliyetler kişilerin ve işlerin mal ve hizmet üretmek amacıyla bir düzen çerçevesinde bir araya getirilmesini ifade eden “üretici bir ilişki” bağlamında yerine getirilir (Nurullah Genç, 2012: 55).

Örgütsel yapılarda başarılı veya başarısız olmanın nedenlerinden biri, “bireysel ve örgütsel davranışlar”dır. Bireysel davranış çevreden gelen uyarıcılara insanların verdikleri tepkilerdir. Örgütsel davranış ise örgüt içindeki faaliyetlerin sürdürülmesi sırasında sergilenen davranışlardır.

Çalışanların işlerini yaparken gösterdikleri davranışları ve onların nedenlerini öğrenmeğe, kurumsal algı, değer ve performanslarını belirleme süreci örnek verilebileceği gibi, örgütsel verimlilik ve etkinliği değerlendirmeye yönelik olan süreçlerin tümü ise örgütsel davranışlar olarak belirtilebilir (Güney, 2012a: 29).

Örgütsel davranışın temel amacı, çalışanların davranışlarının öğrenilmesi, izlenilmesi ve kontrol edilmesi vasıtasıyla veriler elde etmek ve bu verilerden yararlanarak, onların çalışma koşullarını iyileştirmek, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmak olarak ifade edilebilir.

Örgütsel davranışın temel öğelerini şöyle sıralamak mümkündür:

- Birey ve grup; Her örgütsel yapının içerisinde bireyler ve onların oluşturduğu gruplar mevcuttur. Örgütsel davranışın ana konuları şunlardır; “bireyler arasında, birey ve grup arasında ve farklı gruplar arasında” olan ilişkiler.

- Örgütsel yapı; Örgüt üyeleri arasındaki resmi ilişkiler ağı örgütsel yapıyı ifade etmektedir. Tüm örgütsel yapılarda hiyerarşik bir düzenleme mevcuttur. Bu hiyerarşik yapıda çalışanlar birbirlerinden farklı statü ve bu statülerin gerektirdiği rollere sahiptirler. Çalışanların hiyerarşik yapıda yer aldıkları statü ve rollere göre onların sahip oldukları güç ve yetkiler belirlenmektedir.

- Teknolojik yapı; Teknolojik yapı çalışanların işlerini doğru ve kaliteli yapmalarına imkan veren araçlardır. Bu araçlara örnek olarak bilgisayarları, yazıcıları, tarayıcıları, interneti, iletişim ağları vb. göstermek gerekir.

• Çevre; Her bir örgüt, çevresel bir sistemin içinde yer almaktadır ve çevresel ilişkilerde bulunmaktadır. Bu nedenle kendi faaliyetlerini düzenlerken teknolojik, ekonomik, siyasal, kamusal ve kamuoyu vb. gibi çevresel koşulları dikkata almak zorundadırlar. Dış çevre tarafından zorlayarak dayatılan radikal değişiklikler, örgütleri bireylerin bireysel ve toplu gelişim yeteneklerine ilişkin rolünü yeniden değerlendirmeye ve bu organizasyonu yeniden canlandırmak için potansiyel oluşturmaya mecbur bırakmaktadır.

İşgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık; işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltmakta, ürün veya hizmet kalitesine olumlu katkıda bulunmaktadır. Kısaca belirtecek olursak, örgütsel bağlılık, çalışanların bütünsel psikolojik yapılarıyla örgütlerine bağlanmayı ifade etmektedir.

Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bir çok faktör mevcuttur; yaş, cinsiyet, medeni durum, tecrübe, güven, iş tatmini, yapılan işin önemi ve değerlendirilmesi, karar alma sürecine katılım, gösterilen destek ve ilgi, tanınma, iş güvenliği ve sağlığı, yüksek ücret, ödüllendirme, terfi fırsatları, liderlik davranışları, yabancılaşma, çaresizlik, rutinlik-tekrarlama ve benzeri durumlar.

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri “örgütsel bağlılığın” artırılmasıdır. Örgütsel bağlılığı arttıran unsurları şöyle sıralandırmak mümkündür (Güney, 2012a: 281-283):

a) Vizyon – örgütün geleceğini yansıtarak, çalışanları daha verimli olmaya yönlendirir ve onların örgüte bağlılıklarını artırır.

b) Kontrol (Denetim) - çalışanların sorumluluğunu ve onların işleri ile ilgili kararları verebilmelerinde tecrübelerini artırır.

c) Mücadele – çalışanlara mücadele (gayret - çaba) ruhu aşılama suretiyle, onların arasında yarışma duygusu ve rekabeti yaygınlaştırarak, işlerin daha iyi ve verimli yapılmasını sağlar, bu ise örgüte bağlılığı artırır.

d) Ekip çalışması – işlerin ekip oluşturarak yapılması,örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli role sahiptir. Öyle ki, ekipte oluşturulmuş birlik, beraberlik ve dayanışma duygusu, örgütsel bağlılığı yükseltir.

e) Çalışmaların karşılığını almak – çalışanlar başarıyla tamamladıkları işlerin maddi ve manevi karşılığını tam olarak alarlarsa, onların örgüte olan bağlılığı da yüksek olur ve kendilerine verilen zor işleri bile memnuniyetle yaparlar.

f) İletişim – örgütsel iletişim, yapılan işlerle ilgili geri bildirim ve örgütte olup bitenler konusunda bilgi verilmesini sağlar, çalışanların işletmedeki değişimleri daha kolay kabullenmesine neden olur ve dolayısıyla onların örgüte bağlılığını artırır.

g) Değer verme – çalışanlar kendilerine değer verildiğinde işlerine ve örgütlerine daha çok sadık davranırlar ve işlerinden yüksek doyum alırlar ki, bu da sonuçta örgütsel bağlılığı artırır.

h) Teknoloji – teknolojinin yenilenmesi çalışanların işini kolaylaştırır ve kendi çalışmalarından memnuniyet hissi duyarlar, bu da onların örgüte bağlılığını artırır.

i) Geliştirme - teknolojik değişiklikler ve bilgilerin yenilenmesi çalışanların hizmet içi eğitilm görmesini zorunlu kılar. Eğitim alan insanlar işlerini daha kolay ve sıkılmadan yapmak yanı sıra, kendilerine olan güvenleri de artar ve bu durum onların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkiler.

j) Örgüt kültürü – örgüt kültürü, çalışanların grup bilinciyle gerek birbirlerine ve gerekse örgüte bağlılığında önemli bir rol oynar. Kültürel yapısını tamamlamış ve kültürel yapının gereklerini düzenli bir şekilde yerine yetiren organizasyonda (örneğin, zamanına ve yerine göre kutlamaların, eğlencelerin, ödüllendirmelerin vb. yapılması) çalışanların örgüte olan bağlılığı da yüksek olacaktır.

3.2.5.Liderlik ve Stres yönetimi

Yaşadığımız 21. Yüzyıldan önce, başlamış olan global değişikliklerin en önemlisi işgücünün niteliğinde ve vasıf seviyesinde olmuştur. Özellikle 20. Yüzyılın ikinci yarısı verimlilik ve kalite artışına yönelik yaklaşımlar, bu süreçle paralel gelişim göstermiştir. Gelişmiş ülkelerin tümünde işgücünün büyük bölümü fiziksel kapasiteden çok, fikirleri, bilgileri, teorileri ve görüşleriyle çalışmaktadır. “Bilgi işçisi” veya “altın yakalı işçi” dediğimiz bu kişilerin yönetimi de bu değişime uygun olarak daha “farklı bir yaklaşım ve liderliği” ön plana çıkarmıştır (Uyargil vd.: 130). Başarılı liderlik uygulamalarının her bir işletmenin amaçlarına ulaşmasında son derece büyük bir yere ve öneme sahip olduğu bilinen bir öngörüdür.

Geçmişten günümüze kadar insanları bir araya toplayıp örgütleyen, onları belli amaç ve hedeflere yönelten bir kişiye – lidere ihtiyaç duyulmuştur. Toplumlarda ve işletmelerde meydana gelen sosyal, siyasal ve ekonomik alanlarda sürekli değişimler, lidere duyulan ihtiyacı daha çok artırmaktadır. Şöyle ki, sadece liderler sayesinde bu değişimlerin üstesinden gelinebilir, olduğu yaygın bir kanaattir.

Sosyal bilimler literatüründe “liderlik kavramı”nın birbirinden farklı yüzlerce tanımı belirlenmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır:

– Liderlik, grubun varlığını düzenlemek ve bu düzenlemeler yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir (Güney, 2012a: 337);

– Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren Erol, 1993: 357);

– Liderlik, örgütün varlığını sürdürebilmesi için gereken bir fonksiyondur. Lider güven yaratır, yardım sağlar ancak, bireysel olarak yargılamaz, çalışanların işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba harcar (Nurullah Genç, 2012: 44-45).

Günlük dilde “lider” ile aynı anlamda kullanılan komutan, yönetici, başkan, şef, popüler kişi gibi kavramlar olsa da, onların arasında önemli farklılıklar vardır ve bu kavramların hiçbiri “lider” kavramının yerini dolduramaz (Güney, 2012b: 39-44).

Bir liderin ortaya çıkabilmesi için bir sosyal örgütün olması şarttır. Sosyal örgütün bir ürünü olan lider şu koşullarla ortaya çıkabilir (Güney, 2012b: 45):

1. Liderler, dışarıdan gruba zorla benimsetilebilir. Diğer deyişle, lider yönetim tarafından resmi olarak atanabilir;

2. Liderler, grup içindeki karşılıklı ilişkilerin bir ürünü olarak uygun şartların hazır olmasıyla ortaya çıkabilir. Burada lider, resmi olarak değil, gayri resmi olarak grubun arzusuyla ortaya çıkar.

Günümüzde liderlik yeteneklerinin ve becerilerinin “öğrenilebilir olması” kabul edilmektedir. Liderlerin hemen belirginleşmediğini, durup dururken ortaya çıkmadıklarını biliyoruz. Genellikle organizasyonda önceden yapılan belirli bir kariyer türü bu becerilerin ve yeteneklerin geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Birçok işletme okullarında liderlik niteliklerini geliştirme programları bulunmaktadır. Burada temel olarak liderliğin, beceri ve niteliklerin bir toplamı değil, karakterin kalitesi olduğu kabullenilmiştir, örneğin, riski kendi üzerine alma gibi (Vikhanskiy ve Naumov, 2006: 462). Dolayısıyla, bir kariyer türü olabileceği gibi, ortaya çıkan kriz ve risk durumlarında da liderliğin belirginleşebileceğini ifade edebiliriz.

Bir kişinin lider olması için belirli niteliklere sahip olması yeterli değildir. Onun birtakım kurallara uyması ve kendini bu konuda geliştirmesi gerekir. Bu kuralların bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güney, 2012b: 53-54):

- Kendini tanıma ve geliştirme;
- Yeterli bir bilgiye sahip olma;
- Sorumluluk duygusuna sahip olma;
- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi;
- Yerinde kararların verilmesi;
- Hak, hukuk ve adaleti yönetim tarzının temel taşları olarak kabullenmesi;
- Değişim sürecinin normal karşılanması;
- Her zaman bir lider-önder gibi davranması;
- Zorluklarla mücadele etmeyi bilmek;
- Cesaretli, sabırlı ve kararlı olmak.

İşletmelerin stratejilerinin hem oluşturulmasında, hem de uygulanmasında liderler yaşamsal bir role sahiptir. Rekabetçi ve dinamik ortamda yaşayabilmek için işletmelerin köklü değişimler ve yenilikler yapması gerekliliği, günümüzde değişimi gerçekleştirmek zorunda olan liderlerin önemi artırmıştır.

Değişim stratejilerinin uygulanması aşamasında çözümlenmesi gereken birçok sorun bulunmaktadır. Burada asıl sorun, yapılması gereken değişimler, yenilikler ve bunlara uygun örgüt değer, norm ve işletme kültüründe değişiklikleri yapabilecek, liderlik durumuna (stil ve havasına) sahip olan kimselerin bulunmasına ilişkindir (Eren Erol, 2013: 464).

Stratejinin uygulanması için görevler yüklenmiş bir liderle ilgili olarak, yaşamsal nitelik arz etmekte olan aşağıdaki önemli hususlar vardır:

1. Stratejiyi uygulamak için uzun vadeli finansal-mali ve personel-çalışan kaynak planlaması;

2. Örgütsel yapı içinde haberleşme ve anlaşma çabalarının yürütülmesi.

Başarılı liderlerin başlıca görevlerini ise şöyle sıralayabiliriz (Eren Erol, 2013: 469-473):

A. Değişikliğin yönünü belirlemek.

B. Organizasyon oluşturmak.

C. Örgütsel kültür oluşturmak.

Modern küreselleşme ile çağımızda liderler, hızla değişen dış çevresel ve örgütsel sorunlarla başa çıkabilmek için girişimci, temel tasarımcı, kaynak dağıtıcı, motive edici, müzakereci, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici olarak rol oynamaktadır.

Günümüzün değişen ve gittikçe artan rekabet koşullarında “değişimci liderlik” daha da çok önem taşımaktadır. Değişimci liderler, stratejik hedefler belirleyebilir, vizyon koyabilir, moral güçlerini artırmaya yönelik politikalar uygulayabilir, çalışanların bilgilerinin artırılması ve becerilerinin geliştirilmesi için onlara sorumluluk verebilir. Gelişmeler gelecekte değişimci liderliğin öneminin daha da artacağını ve gerekli olacağını göstermektedir.

Yönetim sürecinde önemli konulardan biri de stres ve onunla baş edebilmektir. Liderler birlikte çalışacakları kişileri seçerken veya görevler verirken onların stresli olup olmadıklarını önceden tahmin etmek, belirledikleri amaç ve hedeflerin çalışanlarda “stres” yaratacak niteliklerde olmamasına dikkat etmek zorundadırlar. Aynı zamanda liderler stres yaratan faktörleri denetim altına alarak ya da ortadan kaldırarak grup, kurum veya toplum içinde birçok sorunu ortadan kaldırmış olurlar. Literatürde stres kavramının birçok tanımı ile karşılaşmak mümkündür. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Stres, kişilerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etkili olan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve diğer insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen “psikolojik gerilim” durumudur (Nurullah Genç, 2012: 292).

- Stres, örgüt yönetimi açısından fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişimlere neden olan çevresel veya içsel şartlara karşı bir uyum sürecidir (Güney, 2012b: 283). Çalışma yaşamında örgütün yapısı, işin yapısı ve içeriği, örgüt içi insan ilişkileri ile yakından ilişkili olarak stres yaratan birçok faktörleri kapsar. Bu faktörleri üç grupta toplayabiliriz:

- Fiziksel;
- Sosyal;
- Duygusal;

Genel olarak stres kaynaklarını dört grupta incelemek mümkündür (Güney, 2012: 286-305):

A. Örgüt dışı stres kaynakları. Teknolojik veya toplumsal değişim, aile içi huzursuzluklar, hastalıklar, cinsel farklılık, ırk ve sosyal sınıf farklılığı, yerleşim ve iş değiştirmeler, ekonomik sıkıntılar vb. Etkenler, çalışanlarda stres yaratarak, onların iş performanslarının düşmesine neden olabilmektedir.

B. Örgütsel stres kaynakları.Çalışanlarda, çevresel etkenlere oranla daha fazla sayıda ve daha etkili olan, örgütsel stres kaynaklarından bazıları şu şekilde sıralayabiliriz; çalışma politikaları, örgütsel yapı, fiziksel şartlar, iş süreçleri.

Örgütsel yapıya ilişkin stres yaratan faktörler daha büyük önem taşımaktadır. Bu kaynaklardan bazıları ise şunlardır:

1) görevin yapısına ilişkin stres kaynakları – iş yükünün fazla olması, işin monoton ve sıkıcı olması, ücretin yetersiz olması, yükselme imkanının yetersizliği, çalışma saatlerinin uzun olması, çalışma şartlarının olumsuzluğu;

2) örgütsel yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları – karar verme, karara katılma, yetki eksikliği, sorumlulukların verdiği huzursuzluk, değerlendirmede haksızlıkların yapılması, yöneticilerin astlarını desteklememesi;

3) üretim sürecine ilişkin stres kaynakları – zaman baskısı, yeterli araçların olmaması, yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması, çalışmaların karşılığını alamamak;

4) örgütün kültürel yapısına ilişkin stres kaynakları – iş çevresindeki ortak değer ve normlara uyum, iş ortamında görüş farklılıkları, statü düşüklüğü, moral ve doyum yetersizliği.

C. Grupsal stres kaynakları. İnsanlar üzerindeki etkilerini gözden kaçırmamak gereken grupsal stres kaynaklarından bazıları şunlardır; grupta birlik ruhunun eksikliği, sosyal destek eksikliği, iş ortamında huzursuzluk, yönetici-yönetilen ve çalışma arkadaşları ile anlaşmazlık, grup desteğinin düşük seviyesi, işyerinde dedikodu yapılması.

D. Kişisel stres kaynakları. Araştırmalar kişisel stres kaynaklarının stresin temel belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Kişisel stres kaynaklarından bazıları aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:

1) üstlenen rolün özellikleri – çalışanların üstlendikleri rollerin gerçekleştirilmesi çatışmalara yol açabilir. İş yaşamında rol çatışması ve rol belirsizliği çalışanlarda veya yöneticilerde strese yol açarak, hem bireyler, hem de örgüt açısından istenmeyen sonuçlar doğurabilir;

2) kişilik tipinin özellikleri – araştırmalar kişilik tipleri ile stres arasında yakın ilişki olduğunu göstermektedir. Genel olarak üç “kişilik tipi” belirlenmiştir: A tipi, B tipi ve Karma tip. Kendileri, aile bireyleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahip olan A tipi özelliğe sahip olan kişiler, hem zamanla, hem

yakınlarıyla, hem de kendileri ile rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar. Bu rekabet duygusu onların bütün yaşamlarını kapsar ve sonuçta yoğun bir stres içinde bulunurlar. Bu tip kişiler belirledikleri seviyeye ulaşamadıkları durumunda stres içine girerler, bu stresin etkisiyle belirledikleri seviyeye ulaşma yollarını araştırırlar, ulaştıkları zamanda ise yaşadıkları mutluluk kısa sürer. Böylece, A tipi kişiler daima yoğun stres içinde olmakta ve bu stres onlarda bazı sınırlı davranışların oluşmasına neden olabilmektedir. Katı kurallardan arınmış ve esnek olan B tipi insanlar için başarı kolayca sınırlanmaz ve tedirgin olmazlar. İş ortamında aşırı hırslı değillerdir, çalışma ortamındaki rekabetten fazla etkilenmezler, çalışma yaşamında sağlıklarına zarar vermeyecek şekilde mücadele ederler. Bu insanlar, kendisinden ve çevresinden emin, stresten uzak kişilerdir. Çalışma yaşamında A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak taşıyan kişiler ise “karma tipler” olarak adlandırılmaktadırlar. Kimseye zarar vermeden, kimseyle yarışmadan işini en iyi ve kısa sürede bitirmek isteyen kişi karma tip çalışandır. Bu tip kişiler “profesyonel” gibi de adlandırılabilir. Günümüzün çalışma yaşamı için gerekli olan bu tip kişilik özelliğine sahip olmak için özel eğitimlerin alınması gerektiği öngörülmektedir.

3) Yaşam ve kariyer değişiklikleri:Yavaş veya ani hayat değişiklikleri insanlar üzerinde stres yaratabilir. Yaşam değişikliklerini stres yapma ağırlığına göre şöyle sıralamak olasıdır; aile bireylerinden birinin, mesala eşin ölümü, boşanma, hapis cezası, hastalık, evlenme, yaşlanma vb. Aynı şekilde kariyer değişimleri de stres yaratabilir. Örneğin; yeni sorumluluklarla yeni bir işe aniden başlama, işten kovulma, emeklilik, işteki görevin değişmesi, patronla geçinememek, iş şartlarının veya yasaların değişmesi ve benzeri.

Buraya kadar açıklanan stres kaynakları ile beraber, bunların yanı sıra “iş gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu” ve “rol belirsizliği” de çalışanlarda stres yapabilir.

İnsanların stres yaşamaları, onlarda fiziksel, duygusal ve psikolojik sorunlar yaratabilir. Stresin tipik belirtilerinden bazıları şunlardır; yüksek tansiyon, gerginlik, sürekli ve yersiz endişe, uyku problemleri, duygusal dengesizlik, aşırı alkol ve sigara kullanımı, işbirliğinden kaçınma, depresyon, dikkatin azalması, geçimsizlik, yetersizlik duygusu ve benzeri hususlar (Güney, 2012a: 422-427).

Stresle başa çıkmada yönetim tarafından belirlenen birçok örgütsel yöntemler vardır. Bunlardan bazıları; “destekleyici örgüt ikliminin oluşturulması, çalışanların yaptıkları işlerin zenginleştirilmesi, çalışanlar için danışmanlık hizmetlerinin oluşturulması,

Çalışanların mesleki gelişimi için eğitim programlarının belirlenmesi”dir (Güney, 2012b: 322):

Liderler, birey ve grupların davranışları ve performansları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. O yüzden stres yönetiminde belirli amaçların gerçekleştirilmesi için liderlik son derece önemlidir. Stresle başa çıkmada ve onun azaltılmasında liderlerin üzerine birçok görev düşmektedir. Aşağıda bu görevlerin bazıları belirtilmiştir:

- Stres kaynaklarını belirleme;
- Sürekli stres değerlendirme;
- Kavrayıcı bir çalışma ortamı yaratma;
- Kurumu koruma, çatışmaları yönetme ve norm biçimlendirme;
- İşyerinde neşeli bir ortam yaratma;
- Tarafsız olma.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; liderler kesinlikle unutmamalıdırlar ki, takipçileri sürekli olarak onları gözlemlemekte ve kendilerine “rol model” olarak almaktadırlar. O yüzden kendi davranışlarına dikkat etmeli, uygun bir örgütsel ortamın yaratılmasını sağlamalıdırlar. Böylece bireysel ve örgütsel stres düzeyi düşecek, bu ise yapılan işin kalitesinin ve verimliliğinin artışını sağlayacaktır.



4. İŞLETMELERDE UYGULANAN DEĞİŞİM STRATEJİSİ VE ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞLARI

4.1. Değişim Stratejisi ve Çalışanların Davranışını Etkileyen Faktörler

Bir işletmenin faaliyetlerinde stratejik değişimler hakkında kararın verilmesi o kadar da kolay değildir. Stratejik değişim, finansal maliyet, malzeme tedarik ve iş-zaman kaybıyla beraber, aynı zamanda insan kaynakları ile ilgili belirsizliğin ortaya çıkmasıyla paralel bir olgudur. Değişim yönetimi, konusu gereği; psikoloji, sosyoloji, işletme, iktisat, çalışma ekonomisi, endüstriyel ilişkiler, endüstri mühendisliği ve sistem mühendisliği ile, bunların yanısıra örgütsel ve bireysel davranışların tahlili ve öğrenilmesini içermektedir.

İşletmelerde uygulanan değişimlerin çalışanları ne kadar ve nasıl etkilediği ve onların değişime karşı nasıl tepki vereceği doğrultusunda, konuyu inceleyerek, bireylerin dirençleri, kabullenme süreleri, morallerinin bozulması, duydukları korkuları vb. ile ilişkili olası riskler hakkında değerli bilgiler sağlanabilir. Bu bilgiler değişimin sonuçlarının hafifletilmesi ve başarılı olması açısından değerli girdiler sağlayacaktır.

İşletmede uygulanan değişimler hem ast, hem de üst düzeyde çalışanları bir çok yönden olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Ekonomik olgu (mali kar/zarar, gelirin artması veya azalması);
- Profesyonelleşme (yeniliklere uyum sağlanmasında zorluk yaşanması, kariyerde ilerleme veya gerileme, eğitimin artırılması, yeni ve daha ilginç çalışmalar);
- Fiziksel durum (sağlık bozulması veya kaybı);
- Psikolojik durum (stres, üzülmeye, umutsuzluğa kapılma, psikolojinin bozulması);
- Sosyal yapı (iş, meslek, statü kaybı, terfi, eğitimle veya yaşla ilgili işi kaybetme);

- Manevi konular (çevresel bozulma, alışılmış kollektifin dağılması ve yeni kollektifin oluşması);

- Ahlaki - Etik konular (yaşam tarzlarının değişimi, hayat planlarının bozulması, iş ortamındaki davranış biçimleri ve aykırı uygulamalar).

Stratejik değişim sürecinde çalışanların davranışını etkileyen faktörleri şöyle sıralamak mümkündür;“Ekonomik; Sosyal; Psikolojik; Örgütsel; Bireysel” (Bukhbinder, 2009).

Bu faktörleri ayrı ayrı incelemeye çalışalım.

4.1.1. Ekonomik faktörler

Ücretin değişmesi.Bu durum, günlük iş hacmini ve ona uygun olan ücreti belirler. Öte yandan, çoğu yöneticiler harcamalarda tasarruf etmek isteği ile öncelikle maaş ve ücret kalemlerine dikkat ederler. Bu nedenle, stratejik değişim süreçlerinin yaşandığı evrelerde, görev ve sorumluluklarının veya ücrete yaklaşımın değişmesi konusu gündeme gelirse, çalışanlarda ücretlerin azalacağı, iş hacminin ise artacağı korkusu oluşur.

Mali kaynak eksikliği. Değişimlerin finanse edilebilmesi için gereken mali kaynak eksikliği, bu malzemelerin dağıtımı ile ilgili yöneticinin dikkatini ve sempatisini kazanmak için mücadeleye yol açar. Bu da iş huzurunu olumsuz etkiler.

Malzemelerin bölümler (projeler) arasında dağılımı sisteminde değişiklikler. Stratejik değişime kadar çalışanlara herhangi bir işin yapılması için sağlanan maddi imkanlar, mali haklar ve insan kaynaklarının dağılımı gibi kriterler bellidir. Ortaya çıkan ve yaşanan “değişimler” ise, bu kriterlerin değiştirilmesine neden olabilir ve önceki stratejide işle ve özellikle gelirle ilgili temin edilen haklarbelirli bir ölçüde arka planda kalabilir. Bu doğrultuda, değişimler sırasında ilk önce bu tür uygulamalara maruz kalan bölümler ve onların çalışanları değişime direnmeye veya işleriyle ilgili paniğe başlayacaklardır ki, bu da iş süreçleri ve iş temposunun önemli bir oranda azalmasına neden olacaktır.

4.1.1.1. Performans değerlendirilmesi

Bir işletmede çalışanların daha verimli olmasını ve değişimlere uyum sağlamalarının önemli faktörlerinden biri, onların iyi motive edilmeleridir. Çalışanları motive edilebilmesi için ise öncelikle onların performanslarının değerlendirilmesi ve

isteklerinin belirlenmesi gerekir. Diğer taraftan, çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin artırılabilmesi için “performans değerlendirmesinden” etkin bir biçimde yararlanılması gerekir.

Performansı değerlendirmenin iki genel işlevi bulunmaktadır: 1) iş performansı hakkında bilgi edinmek; 2) çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamak (Helvacı 2002).

Performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılmaması beklenen bir takım amaçlar vardır. Bunlardan aşağıdakiler gösterilebilir:

- Çalışanlara kendi değerleri ve başarıları ile ilgili bilgilerin sağlanması;
- Çalışanların, iyi olmayan (zayıf) yönleri ve bunların nasıl düzeltilmesi gerektiği ile ilgili olarak bilgilendirilmesi;
- Çalışanların yaptığı iş ve çalışma koşulları hakkında, fikirlerini ve beklentilerini serbest şekilde söyleyebilmeleri olanağının sağlanması;
- Yöneticilerin doğru ve tutarlı kararlar vermelerinin kolaylaştırılması.

Ayrıca performansın değerlendirilmesi, yöneticinin çalışanları tanımmasının, onlara önerilerde bulunmasının, liderlik etmesinin önemli bir yoludur. Aynı zamanda, performans değerlendirmesi bir işgörenin, işini ne kadar iyi veya kötü yaptığını görebilmesi için iyi bir çalışma yöntemidir. Çalışanlar performans değerlendirilmesi yapılacağı zaman, kendilerini değerlendiren ve değerlendirilmiş performansı yöneticileriyle tartıştıkları (değerlendirdikleri) zaman ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğilimli olurlar. Belirtilebileceği gibi, bir şirketin ayakta kalmaya için çalışanların bir biriyle uyumlu olması, bir örgüt gibi birlikte hareket etmesi şarttır. Çalışanların, kendi performans değerlendirilmelerinde iştirak etmeleri, onlara tüm değerlendirme sürecine ilişkin kendi yaptıkları katkının çok önemli olduğuna dair etkili bir mesaj vermektedir.

G.Dessler, performans değerlendirmesine aşağıdakileri içeren bir prosedür gibi yaklaşmıştır:

- 1) iş standartlarının düzenlenmesi;
- 2) çalışanın bu standartlara uygun gerçek performansının değerlendirilmesi;
- 3) performans eksikliklerinin ortadan kaldırılmasını veya performansın devam ettirilmesini motive etmek amacı ile çalışana geribildirim sağlanması (Dessler, 2008: 336).

Performans değerlendirmesinin bir sıra yöntemi mevcuttur. Bu yöntemler tek tek yada bir kaç birlikde uygulanabilir. Literatürde bu yöntemler iki tür şekilde gruplandırılmaktadır: 1) klasik ve modern, olarak; 2) kişilerarası karşılaştırmalara dayalı ve ortak performans kriter ve standartlarına dayalı, olarak (Ikemefuna C.O., Chidi Ch.O., 2012; Geylan, 2007: 119-123; Helvacı, 2002);

Klasik yöntemler,“basit sıralama, zorunlu dağılım, ikili karşılaştırma, grafik derecelendirme, kritik olaylar, kontrol listesi, davranışa dayalı, davranışsal gözlem ölçekleri”ni kapsar. Modern yöntemler ise,“standartlara dayalı, amaçlara göre, 360 derece değerlendirme, aşağıdan yukarı veya aksi değerlendirme, potansiyel değerlendirme, bölüştürücü merkezler” olarak belirtilebilir.Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler olarak,“basit sıralama, zorunlu dağılım, ikili karşılaştırma, ortak performans standartlarına” ve kriterlerine dayalı yöntemler ise,“derecelendirme, kritik olaylar, kontrol listesi, davranış temeline dayalı ölçekler, standartlara dayalı ve amaçlara göre yönetim” olarak sıralanabilir.

Her bir işletme farklı özelliklere ve farklı amaçlara sahiptir. O yüzden performans değerlendirme yönteminin seçiminde, performans yönetim sisteminden beklenen, genel amaca, yapılan işe ve örgüte uygunluk gibi etkenlerin dikkate alınması önem arz etmektedir. Başka bir deyişle, farklı amaçlarla yapılacak değerlendirmelerde tercih edilecek yöntemler de farklı olmalıdır. Uygulanan yöntemin işletmenin yapısına, hedeflerine ve amaçlarına uygun olmaması veya başarısızlığı, değerlendirme hatalarının artmasına, çalışanların motivasyonunun düşmesine, örgütsel performansın gerilemesine ve verimliliğin azalmasına neden olabilir.

Performans yönetim sürecinin ikinci aşaması da“performans yönetim sisteminin yürütülmesi” yani uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada oluşturulan performans yönetim sisteminin test edilmesi, performansın değerlendirilmesi ve geri bildirim yapılması gerçekleştirilir.

Oluşturulan performans yönetim sistemini işletmenin genelinde uygulamadan önce yapılması gereken test etme süreci, aynı zamanda bir deneme sürecidir. Bu süreç sayesinde performans yönetim sisteminin uygulanmasından doğacak sorunların, uyumsuzlukların, değişim ihtiyacının belirlenmesi ve giderilmesi gerekir.

Performans yönetim sisteminin yürütülmesinde en önemli aşama olan performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisi için planlanmış hedeflere ne derece ulaştığının belirlenmesi için uygulanan bir yöntemdir. Başka bir deyişle performans

değerlendirmesi dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin dönem veya yılsonu değerlendirilmesidir. Çalışanların performansı ile ilgili bilgiler toplandıktan sonra, analiz edilerek onların beklentileri aştığı veya aşmadığı, karşıladığı veya karşılayamadığı alanların belirlenmesi için bir değerlendirme yapılabilir. Genellikle yıllık olarak yapılan performans değerlendirmesi gerektiğinde ara dönemlerde de yapılabilen ve böylece performans sistemi problemlerinin zamanında belirlenmesi ve önlenmesi için fırsat vermektedir.

Performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme sonuçlarının ilgili kişilere iletilmesi ve bu sonuçların farklı insan kaynakları işlevlerinde kullanılması ile tamamlanmaktadır. İşletmeler, performans değerlendirmesinden elde ettikleri sonuçlardan herhangi bir insan kaynakları uygulamasında yararlanmadıktan sonra yapılan değerlendirme boşa harcanan zaman ve maliyettir. Öncelikle, performans ile ilgili insan kaynakları işlevlerinin, daha sonra da bu işlevlerle performans değerlendirme sonuçlarının nasıl uygulanacağı belirlenmesi gerekmektedir (Geylan, 2007: 126).

Performans değerlendirme çalışmalarının farklı insan kaynakları alanlarında başarılı bir şekilde uygulanması, işletmenin faaliyetlerini daha başarılı bir şekilde yürütmesi açısından son derece önemlidir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı temel alanlar aşağıdaki gibi özetlenebilir; “ücret yönetimi; stratejik planlama; eğitim gereksiniminin belirlenmesi; rotasyon; iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları; sözleşme yenileme veya işten çıkarma; kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, kariyer yönetimi ve insan ilişkilerinin yapısı; hedeflere sahip olup olmadıkları” gibi diğer alanlar. Bu alanlar görülebileceği gibi, insan kaynakları yönetiminin modern tanımındaki işlevleri de kapsamaktadır.

Performans değerlendirmesi, çalışanlara kendi kariyerlerini düşünme ve planlama olanağı daverir.

Örneğin, performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi ile başarılı çalışanların daha fazla ücret almaları sağlanmakta, bu da personelin moral ve motivasyonunu artırmaktadır. Bunun yanı sıra, daha az başarılı olanlara daha az ücret zammı yaparak işletmenin maliyetlerini kontrol altına alması da mümkün olmaktadır. “Performans değerlendirme” çalışmalarından elde edilen sonuçlar, işletmenin stratejik planları için bir referans oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak yapılan kariyer planlarının daha başarılı olacağı da açıktır (Geylan, 2007: 127).

4.1.2. Sosyal faktörler

Dış çevre ve grup normları.Bu kapsamda incelememiz değişime direnç noktalarına dayanmaktadır. Grup değişimleri kabul etmez ve çalışanlarbu tercihi istemeyebilir veya değişim, grubun dağılmasına neden olabilir, grup üyelerieski düzenlerini korumak isteyebilirler.

Formal veya gayri-formal komünikasyonların (iletişim bağlantıları) mevcudiyeti.Bu kapsamda incelememiz ise değişimi destekleme noktalarına odaklanmaktadır. Bu sistem, işçinin-çalışanın bilgi elde etmesini kolaylaştırır, kendi görevlerinin yürütülmesine dair zamanını azaltır ve çalışma sürecini daha da şeffaf hale getirir. İşletmeye “yeni” gelmiş çalışan ile "eski" çalışanları kıyaslırsak, görülecektir ki, iletişim kanalları açısından belirli kalıplarla hareket eden eski çalışanlar özellikle yeni çalışanlarla belirgin bir çatışma ortamına gireceklerdir. Burada değişimin çalışan profilindeki olumlu değişiklikleri desteklemesi, özellikle eski çalışanların sosyal statü anlayışı ile çelişecek ve örgüt içi çatışmaya yol açabilecektir.

Çalışanın işletmedeki sosyal statüsü ve rolü, pozisyonundan memnuniyeti. Bu faktörün etkisi çoğu zaman işletmede belirli bir güce sahip olan üst yönetimde görülmektedir.

İşletmede çalışanların ayrı ayrı sosyal gruplar içinde davranışları. Çalışanların bazı gruplaşmalarında, iş ve davranış normlarının işletmelerde genel olarak kabul olunmuş normlardan farklılaştığı dikkate alınmak suretiyle, değişim sürecinde bu gruplaşmaları kaldıracak bir yaklaşımı benimsemek ve bu tür sosyal gruplar içindeki davranış kalıplarını değiştirmek gerekir. İşletmelerde stratejik değişim uygulandığında, çalışanların davranışı da değiştirecek bazı itici düzenlemelerin uygulamaya alınması gerekecektir.

4.1.2.1. İş yerinde cinsiyet faktörü

İş hayatının en önemli sorun çıkarıcı unsurlarından biri de işte yaşanan cinsel ayrımcılıktır. Cinsel ayrımcılık sadece iş hayatında değil, aynı zamanda toplumsal yaşamda da sosyal davranışı etkileyen bir olgu olarak kabul edilmektedir.

Her insan çalıştığı yerde oluşan değişimleri aynı şekilde karşılamamaktadır. Değişim sürecinde çalışanların davranışını etkileyen unsurların başında cinsiyetin yer aldığı görülmektedir. Bilindiği üzere, yaratılıştan cinsler arası bio-psikolojik farklılıklar

vardır ve bu farklılıklar değişilmez davranışsal özelliklere sahiptir. Kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurları birbirlerinden farklılık göstermektedir; Erkekler uzun çalışma saatleri gerektiren örgütsel girişimlere karşı daha ilgili oldukları halde; kadınlar ise fizyolojik belirtiler, ailenin geçim işlerine bağlılık, çalışmak için evden uzak yerlere gitmek imkanlarının sınırlı olması, milli gelenek, annelik işlevi vb.gibi sorumluluklara katlanmak zorunda kalmakta ve sonuç olarak da kısmi-zamanlı işlere, esnek çalışma saatlerine ve kısa çalışma haftalarına karşı daha ilgili olmaktadırlar.

Ücret boyutunda da cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir; erkek çalışanların ücret faktörüne, kadın çalışanlardan daha fazla önem verdikleri bilinmektedir. Ancak bu farklılıklar faaliyet alanına göre değişmektedir.Şöyle ki, bazen kadınlar erkeklerden daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar; bunun sebebi ise kadınların daha iyi işte çalışmalarına değil farklı beklentilerinin olmasına bağlıdır (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2003).

Çalışma hayatında cinsiyet eşitliğinin sağlanması özellikle insan kaynakları açısından önemlilik taşımaktadır. Her ne kadar kadınlar geçmişe nazaran yönetim kademelerinde daha fazla söz sahibi olmaya başlamış olsalar da bu oranın istenen düzeye ulaşamamasının nedenlerinden biri olarak performans değerlendirmelerindeki cinsiyet ayrımı –ayrımcılığı, gösterilmektedir (Lyness & Heilman, 2006). Genelde erkek yöneticiler, kadınların kariyer yükselişi görüşüne daha negatif bakmaktadırlar.

Değerlendirmelerde cinsiyete bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklar, ücret ve terfi gibi kararları etkileyebildiği gibi,“güven, iş tatmini, motivasyon, işten ayrılma, örgütsel bağlılık”benzeri temel faktörlere de olumsuz yönde etki edebilmektedir (Roth, Purvis & Bobko, 2012).

Değişim sürecinde, erkek ve kadın çalışanların kendi cinslerine has yetenek, beceri ve inançlarından dolayı değişime karşı farklı davranışlar göstermektedirler. Bu farklılığın hem objektif ve hem de sübjektif nedenleri vardır. Objektif nedenler esasen fizyolojik belirtiler, ailenin geçim sorunu ve bağımlılık, önerilen işlerin kabul görmemesi, çalışmak için evden uzak yerlere gitme imkanlarının sınırlı olması, milli gelenek, annelik işlevi gibi daha önce saydığımız öğelerdir. Sübjektif nedenler ise, kadınların psikolojik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Araştırmalar kapsamında genellikle örgütsel yapıda yaşanan değişim zamanlarında kadınların çoğunluğu erkeklerden daha fazla stres yapmakta, üzüntü ve depresyon göstermekte, işi kaybetme veya düşük ücretle

çalışma zorunda kalma korkusu yaşamakta, umutsuzluğa kapılmakta ve kendini savunmasız hissi yaşamaktadırlar.

Bu durum, işletme içindeki terfi kararlarından, performans değerlendirme sonuçlarına kadar birçok önemli karar ve uygulamayı etkilemektedir.

4.1.3. Psikolojik faktörler

Psikolojik faktörler çalışanların davranışlarını olumlu veya olumsuz olmak üzere iki yönde etkilemektedir.

Olumlu etkilere neden olan faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

Sevinme.Bir kısım çalışanlar kendi çıkarları bakımından değişimlere iyimserlikle yaklaşır ki, bu da değişimin pozitif yönde yararlı olacağı, mevcut durumdan daha iyi bir yapıyı ortaya çıkaracağı inancını artırır ve bu tür çalışanlar değişimlerin olacağına sevinirler.

Olumlu değişikliklere umutlanma.Çoğu insan değişimlere pozitif yaklaşım sergilerler. Bu tür bireyler geleceğe umutla bakarlar.İnovatif değişiklikler ve yapısal değişimleri desteklerler.

Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağı umudu.Birçok durumda yöneticiler çalışanların istediği iş ortamını yaratamazlar; bu da organizasyon içinde gergin bir ortamın yaratılmasına neden olabilir. O yüzden yeni yöneticilerin daha çalışkan olacağı düşüncesi ile, yeni ve daha dinamik bir örgütsel yapının oluşturulacağına dair pozitif bir yaklaşım sergilenir.

Yeni ve daha genç kolektifin oluşturulacağı umudu.Öngörülmektedir ki, genç insanlar yeniliklere ve inovasyonlara daha hızla adapte olurlar. Örgüt çalışanlarının çoğunluğunun gençlerden oluşturulması, değişimlerin başarı ile sonuçlanmasına neden olabilmektedir.

Daha ilginç işlerin olacağı umudu.Çalışanlar değişim sonucunda daha başarılı ve verimli işlerin yapılacağına inanırlar. Ayrıca, yapılan işler ve görevler açısından beklenen değişimlerin onlara ve iş hayatına pozitif etki göstereceğini öngörürler ve değişim sürecine katılım yönünde istekli bir davranış içinde bulunurlar.

Olumsuz etkilere neden olan faktörleri ise şöyle sıralayabiliriz:

Çalışanların değişimleri kabul etmesine engel olan kişisel özellikleri.Çalışanların kendi güçlerine güvensizlik duymaları ve kötümserlik, değişimin getireceği riskin ve

olası zararın, yarardan fazla olacağı, mevcut durumdan daha kötü bir yapıyı ortaya çıkaracağına olan inancı arttırmaktadır.

İşi kaybetme korkusu.İşgörenin, eğitim veya mesleki düzeyinin yetersiz olması, iş deneyiminin az olması ve yaşın ilerlemesi gibi faktörler, yeni koşullara uymayı zorlaştırır ve işi kaybetme korkusunu arttırır.

Umudun azalması. Bireyler genellikle yaptıkları çalışmanın sonucunu çabuk görmek isterler. Değişim süreci uzun olursa çalışanlar sabırsızlanarak, değişimin pozitif sonucuna olan inançlarını ve geleceğe ait umutlarını kaybedebilirler.

Yeni işi yapamama korkusu.Çalışanlar değişim sürecindeki yapılacak işlerde ve görevlerde beklenen değişimlerden ve belirsizlikten dolayı başarısız olma endişesi yaşayabilirler.

Hayat tecrübesi ve buna bağlı değişimlerden yana gözlemler.Çalışanın iş hayatı sürecinde karşılaşmış olduğu değişimlere bağlı olarak, negatif durumlar başgöstermiş olabilir; bu da çalışanın davranışının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir.

Yenilik ve belirsizlik ortamında gelecek korkusu. Değişim hakkında, kişilerin yeterli bilgiye sahip olmamaları, değişimin arzu edilen sonucu getirmeyeceği inancına yol açabilmektedir. Bazı çalışanlar bu gibi durumlarda gereğinden daha çok muhafazakar (geçmişe bağlı) olurlar ve yeniliklere uyum sağlamakta zorlanabilirler. Kişilerin belirsizliğe doğru yürümektense, yerinde durmayı tercih ettiği bu türlü durumlar değişime direnişi arttırabilir (Nurullah Genç, 2012: 332);

Çalışanın yaşı ile ilgili sorunlar. Dış çevredeki herhangi bir değişim çalışanın kendi davranışında değişikliği zorunlu kılsa bile insanın yaşı ilerledikçe onun değişime uyum sağlaması zayıflayabilir veya davranış kalıplarında değişim imkanları azalma gösterebilir.

Stres.Herhangi bir değişim olgusu, belli bir ölçüde stres demektir, yapılan araştırmalar genel olarak göstermektedir ki, insan yaradılışına göre etrafında gerçekleşen gelişmeleri sabit tutmaya çalışmaktadır. Bu da stres kaygısına yol açmaktadır.

4.1.3.1. Belirsizlik faktörü

Değişim yapısal olarak işletmede çalışanlara büyük sarsıntılar yaşatabilir. Bu gibi sarsıntıların nedenlerinden biri de değişimin çalışanlara tam olarak açıklanmamasıdır. Değişim hakkında olan belirsizlik kadar“bilgisizlik”, çalışanların şirketin geleceğine yönelik olan düşüncelerini oldukça olumsuz etkileyebilmektedir.

Değişim sırasında çalışanlar ne olacağı, nasıl olacağı, ne zaman olacağı ile ilgili rahatsızlıklar yaşamaktadırlar.Çoğu zaman değişimler konusunda çalışanlara ya hiç bilgi verilmemekte, yada ancak değişimlerin başlangıcında bilgi aktarılmaktadır ki, bu da doğru olmayan bilgilerin, başka bir deyişle “söylentilerin” yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Böyle durumlarda genellikle çalışanların “derler ki, satış departmanını bağlayacaklar” veya “duyduğuma göre, yeni yönetim çalışanlara performans değerlendirmesi yapacak ve beğenmediklerini işten çıkaracaklardır” benzeri örnekler verilebileceği gibi, endişeleri ve korkuları ifade edebilmektedirler. Böyle söylentiler sonucunda örgütte gerginlik yaşanır. Ayrıca, çalışanlarda umutsuzluğa kapılma, stres yapma, psikolojinin bozulması, işi kaybetme, gelirin azalacağı ve kariyerde gerileme olacağı, alışılan örgütsel yapının dağılacağı, alışılmayan işlerde çalıştırılma, yeniliklere uyum sağlama zorluk yaşama, gibi korkular ortaya çıkar. İşletmede kritik olan durum (genellikle işletmelerde kritik durum oluştuğunda, değişimlerin devamı kararlaştırılır) daha da keskinleşir.

4.1.4. Örgütsel faktörler

A) Değişim sürecinin düzenlenmesi.

Bu süreçte yönetim aşağıdaki yanlışlıklara yol açabilir;

– işletme yönetiminin değişime ilgisinin olmaması ve üst yönetimin değişimi desteklememesi; bu tür durumlarda işletme yönetimi değişim sürecinin başında durmalı, liderlik yapmalıdır. Aksi takdirde, yani işletme yönetimi değişimlere ilgi göstermediğinde veya sürece ilgisi azaldığında, değişimleri yöneten şahısların girişimleri er ya da geç boşa çıkacaktır.

– stratejik değişimlerin olacağını ilan edilmesinden sonra uzun zaman (9-12 ay) geçmesine rağmen, yeni strateji oluşturulmuyor ise bu da süreci desteklemez. Bu yeni iş stratejisinin işletmeyi nereye yönelteceği, hangi amaç ve iş prensiplerini yaratacağını çalışanlara üst yönetimin bildirilmesi gerekir. Geleceğin görülebilir bir öngörüsü olmadan, çalışanların bu değişime karşı olası tepkileri tahmin edilemez. Hatta değişimlere hazırlık aşamasında çalışanlarda yüksek entuziazm (ruh yüksekliği) olsa bile, değişikliğin sonucunun belirgin olmaması, çalışanların ruh yüksekliğini – ruhsal uyumunu, düşürür ve çalışanlar işe daha az dikkat vermeye veya hatta işten ayrılmak hakkında düşünmeye kadar sürüklenebilirler.

– işletmede yeni davranış normları ilan olunmasına karşın, üst yönetim değişimlere yönelik normların hayata geçirilmesinde hızlı davranmaz ve personelin davranışındaki değişiklikleri değerlendirmez ise, diğer bir deyişle ayrı ayrı çalışanların veya grupların motivasyon ve ödüllendirilme sistemi de değişime uyum sağlayamayacaktır. Bu durumda, çalışanlar iş süreçlerinin düzenlenmesine olumlu yaklaşımı bırakır ve davranışlarında değişime olan motivasyonlarını giderek kaybedebileceklerdir.

– işletmede geçmiş zamanda artık değişimsürecine başlanılmış, fakat sonuna kadar hayata geçirilmemiş veya değişimler hayata geçirilmiş olmasına karşın, sonuç planlanıldığı gibi olmamış ise bu da olumsuz etki gösterecektir. Böyle olduğunda, çalışanlarda değişime be değişim sürecine güvensizlik ve hatta sinizm (olumsuzculuk) hissi ortaya çıkabilecektir.

– değişim sürecini kontrol eden sorumlu şahsın (liderin) olmaması, liderliğin etkin ortya konulamaması da çalışanların davranışını etkileyebilmektedir.

B) İşletmedeyeni çalışma ortamının oluşturulması (iş ortamının değişmesi).

– başka yere (şehir veya ülkeye) taşınma durumunda, işgören sadece işte oluşan ilişkileri değil, ayrıca işten öte, çevresel ilişkileri de düşünmeye başlayacaktır. Arkadaşlar, grup ve öğrencilik, eş, çocukların durumu, komşular, alışkanlıklar, dinlenme imkanları, eğlence, spor ve alışveriş yerleri önceki yerleşim yerinde kalacağı için çevresel faktörler baskın şekilde tercihleri etkileyebilecektir. Yeni bir yerde çalışan yalnızca işine değil, aynı zamanda yeni yerleşim yerine (yeni şehir veya yeni ülkeye) alışmak zorundadır. Bazı insanlar, özellikle de evliler ve çocuk sahibi çiftler, böyle majör değişimlerden çekinirler;

– başka birime - departmana geçirilme durumunda da işçinin önceki iş arkadaşları ile ilişkileri kesilebilir. Bundan başka, kişi, yeni organizasyonda, yeni davranış normlarına, yeni görev sorumluluklarına adapte olmalıdır;

– iş yerinin modernleştirilmesi veya bilgisayarlaştırılması, dijitalleşme süreci gibi gelişmeler de işçi-işgörenler için, yeni ekipman veya yeni programları öğrenememekten çekinme, korkma duygusunu yaratabilecektir..

4.1.5. Bireysel faktörler

Personelin mesleki becerileri işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için önemli bir araçtır. Örgütün en önemli stratejik hedeflerinin uygulanmasına yönelik ilerleme

büyük ölçüde personelin stratejik hedeflerin içeriğinin farkında olması ve bunları başarmak için nasıl ve hangi ölçüde hazırlanması ile sıkı olarak bağlıdır.

Stratejinin uygulanması hem yöneticiler ve hem de sıradan çalışanların daha yüksek düzeyde bireysel becerilerinin olmasını gerektirir. Çalışanların tüm niteliklerinin ve bireysel becerilerinin artırılması, uzun ve kısa vadeli kurumsal hedeflere başarılı bir şekilde ulaşılmasına katkıda bulunmak için tasarlanmıştır. Bu açıdan da değişim stratejisinin uygulanması çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Çalışanların davranışlarını etkileyebilecek en önemli faktör onun mesleki görevlerinin değiştirilmesidir. Bu etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

– Çalışanlar için alıştıkları işleri görmek daha kolay ve rahattır. Alışmadığı işlerde çalıştırılmak ve yeniliklere uyum sağlamak, zorluk yaşamak korkusu kariyerde gerileme olacağı ve gelirin azalacağı ile ilgili endişelerin oluşmasına neden olur;

– Çalışanlar için mevcut ilişkiler ve statü sağlayan iş yeri ortamı uygundur ve onlar bu ortamın değişmesini istemezler. Genellikle bu faktör üst düzey yönetimde belirgindir ve daha çok etkili olabilmektedir.

– Çalışanlar yeni meslek edinmekte zorluk çekeceklerini düşünürler ve eğitimleriyle ilgili işi kaybetme korkusu yaşarlar.

Stratejik değişim sürecinde çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerin gruplaştırılması sonucunda, bu etkilerden doğan tepkilerin nötralize -bertaraf edilmesi ve önlemlerinin alınabilmesi ve ayarlanması mümkündür. Bu durumda, etkileyici faktörler arasında karşılıklı bağımlılığın bulunduğunu dikkate alınması gerekir. Örneğin, değişiklikler sırasında yönetimin yol açtığı hatalar (örgütsel faktörler grubu) işçilerin bu değişiklikleri kabul etmesini (psikolojik faktörler grubu) etkiler.

4.2. İşletmede Uygulanan Değişim Stratejisine Karşı Çalışanların Direnişi

İşletmede uygulanan değişim stratejisi herkes tarafından hoşnutlukla ve benzer anlamda karşılanmaz. Çalışanlar, insan doğası, değişime direnç gösterirler. Çalışanların değişimle ilgili davranışları değişimin başarısız sonuçlanmasına neden olabilir. Fakat çalışanların stratejik değişimlere karşı tepkisini, her zaman negatif bir olay gibi görmek gerekmez. Bu tepkiler, yeni fikirlerin test edilmesi, onların somut koşullara uyarlanması için eşsiz bir uyumluluk yaratabilir. Değişimin sonucunun başarılı olması için yöneticiler ve değişim sürecine katılan personel yapılacak değişimin sorunlarını, amaçlarını ve önlem planını belirlemek yanısıra, yenilenme

yolunda ortaya çıkabilecek engelleri de dikkate almalıdırlar. Çünkü çalışanların değişimlere karşı tepkisi çok ciddi bir engel yaratabilir. Değişimin başarılı olması için bu tepkilerin belirti ve nedenlerini araştırmak ve önlem almak önemlidir.

Organizasyonda değişikliğe direnç, insanların örgütsel ortamda değişikliklerin etkilerine uyum sağlanmasına ilişkin yetersizliğidir. Değişime karşı direniş faktörlerinden biri olan personelin örgütsel değişime psikolojik uyum yetersizliği, daha sonra işçilerin zorluklarla başa çıkmak için örgütsel yetersizliğine dönüşür. Bu durumda, yönetimin çalışanların direnciyle mücadele etmek değil, onun nedenini ortadan kaldırmak, diğer bir deyişle, bireysel ve örgütsel düzeyde değişimlere uyum sağlama yeteneğini oluşturması gerekir.

Genel olarak değişime direnç, hem psikolojik mekanizmaları ve koşulları, hem de direniş yönünü tanımlayan davranışsal belirtileri içeren kompleks bir olgu olarak görülebilir. Yönetimle ilgili literatürlerde, örgütsel değişime direnç olgusunu anlamak için, “direnin bir olağan dışı davranış, insanların doğal ve kaçınılmaz bir tepkisi, değişim sürecini ve bir bütün olarak organizasyonu olumsuz etkileyen bir olgu (Ijaz & Vitalis, 2011), belirsizlik korkusu, yenilik korkusu, güç kaybetme korkusu, değişimlerin getireceği fayda ve/veya eksikliklerin bilgisizliği” (Gonçalves & Gonçalves, 2012) gibi çeşitli yaklaşımlar mevcuttur.

4.2.1. Değişim stratejisine karşı çalışanların direnişinin nedenleri

Çalışanların değişimlere karşı dirençlerinin nedenlerini araştırmak için onları etkileyen üç faktörü analiz etmek gerekir; “çalışanların duygu ve düşünceleri”, “iletişim kanalları” ve “çalışanların karar verme sürecine katılımı”. Araştırmalar, örgütsel değişim sırasında bu faktörlerin çalışanların reaksiyonlarını diğer faktörlerden daha çok etkilediğini göstermektedir. Bu faktörler birbiri ile yakından ilişkili ve hatta içiçe kabul edilebilir olsada, her faktör, birçok yönden bireysel ve örgütsel önemli bilgilerin belirlenmesinde katkıda bulunmaktadır.

Çağdaş işletmelerin yapılarından farklı olarak, klasik işletmelerde değişime karşı dirençlerin ortaya çıkışına dair R.L.Daft, değişime karşı şu nedenlerle dirençoluşturduğunu göstermektedir; “kişisel çıkar, anlayış ve güven eksikliği, belirsizlik, çeşitli(yersiz) tahminler ve (vizyonu olmayan) hedefler” (Daft, 2009: 386-387).

O.S.Vikhanskiy ve A.N.Naumov,değişime karşı direncin nedenlerini şöyle sıralamışlardır; “algılama, kişisel nitelikler, alışkanlıklar, güç ve nüfuz tehdidi, belirsizlik korkusu, ekonomik nedenler” (Vikhanskiy ve Naumov, 2006: 588-589).

J.Greenberg, R.A.Baron, S.Rosenberg, J.Mosca, M.Armstrong, gibi bir çok araştırmacının eserlerinde değişimlere karşı direnç faktörleri genellikle 2 gruba ayrılır;“örgütsel ve kişisel” (Greenberg & Baron, 1997; Rosenberg & Mosca, 2011; Armstrong, 2008: 217).

Örgütsel faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Rosenberg & Mosca, 2011):

- verimsiz yönetim;
- verimsiz örgüt kültürü;
- organizasyonun büyüklüğü ve esnekliği;
- yönetimin destek eksikliği;
- yöneticiler ve çalışanlar arasında güven eksikliği;
- örgütsel değişime karşı direnç ile başa çıkmak için yönetimin yetersizliği veya isteksizliği;
- işletmenin hiyerarşisinin farklı düzeyleri arasındaki etkileşim eksikliği;
- örgüt içinde entrika ve çatışma.

Değişime karşı direncin kişisel faktörleri ise şunlardır (Armstrong, 2008: 218-219):

• Yeniliğin kabul edilmemesi – insanlar göreceli olarak değişimlerin kendi çalışma imkanları ve istihdam koşullarını olumsuz etkileyeceğinden şüphelenir ve alıştıkları ortamı değiştirmekten korkarlar. Çalışanlar yöneticilerine güvenmeyebilirler ve dolayısıyla değişikliklerin çalışanların ve organizasyonun yararına yürütüldüğü iddialarına inanmayabilirler. Onların geçmiş deneyimlerine dayalı olan ciddi nedenleri ve yönetimin gizli niyetleri olabileceğine dair şüpheleri olabilir:

- Ekonomik korku - para kaybetme korkusu, iş güvenliği tehdidi ve mali kaygılar.
- Rahatsızlık - değişiklikler hayatı daha zor hale getirmektedir.
- Belirsizlik - değişiklik nedeniyle sonuçların belirsizliği endişeye neden olabilir.
- Kişilerarası ilişkilerin tehdidi - toplumsal ilişkilerin ve işçi gruplarının normal standartlarına ters düşen konular dirence neden olacaktır.

- Statü veya niteliklerin tehdidi - değişiklikler kişinin statüsünü veya niteliklerini düşürücü olarak algılanmaktadır.

- Yetenek yetersizliği korkusu - yeni ihtiyaçlarla başa çıkmak veya yeni beceriler edinmek için yetenek eksikliği endişesi duyulması.

Değişime karşı direncin en önemli grubu, insanların psikolojik özelliklerine ilişkin aşağıdaki kişisel nedenlerdir: “alışkanlıklar (insanlar olayların akışının bozulmasını istemezler), atalet, belirgin olmayan yenilikler karşısında korku”. Pek çok insanriskli - tehlikeli durumlarda düşünce esnekliğini kaybeder ve reformların geliştirilmesi sürecinde daha durgun veya agresif bir hale gelebilmektedir. Çalışanların değişime karşı özel direnci, kendi beceriksizliğinin anlaşılması, kendi gücüne inançsızlık, yeni aktiviteleri öğrenmek için yeteneğinin olduğuna inanç eksikliği, ek sorumluluklar almak ve zorlukların üstesinden gelmek için çaba harcamamak, düşünmek ve bağımsız çalışmak için isteksizliğe” dayalı olabilir.

Çalışanların örgütsel değişime duygusal tepkilerinin farklı ama birbiriyle ilişkili yönlerinin bazılarını da şöyle sıralayabiliriz; “duygusal zeka, irrasyonel düşünce, savunma mekanizmaları ve çalışanların tutumları”.

Duygusal zeka – kendisinin ve diğer insanların duygularını anlamak, kendini motive etmek, kendi içinde ve diğer kişilerle ilişkilerde duyguları yönetme kapasitesidir. Çalışanların değişimlere tepkilerinde duygusal zekanın rolü önemlidir, çünkü duygusal zekası yüksek olan bireyler daha başarılı kariyer deneyimine sahip olabilmekte, onların ekip liderliği ve performansı daha etkili olarak ortaya çıkabilmekte, stresli olaylarla karşılaştığında daha çok adapte olmaları ve stresle daha iyi başa çıkabilme stratejileri de sergileyebilmektedirler (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004).

İrrasyonel düşünceler ise, çalışanların değişime karşı direnci ile anlamlı ve pozitif ilişkilidir. Bireyler bazı durumlarda doğal olarak sorunlu, irrasyonel veya "çarpık düşünce" olarak tarif edilmiş düşüncelere sahip olabilmektedirler. Değişim sırasında çalışanlar ne olacağı, diğerlerinin onları nasıl algıladıkları ve başkalarının ne düşündükleri veya ne yapmaya çalıştıkları ile ilgili kendi yorumlarını oluşturmaktadırlar (Bovey & Hede, 2001).

Savunma mekanizmaları, tehlike algılamalarına karşılık olarak istemsiz ortaya çıkar ve endişeyi hafifletmek için benimsenmiş edimlerden oluşur. Bilinçsizce uyumsuz

savunma mekanizmaları kullanmaya eğilimli olan çalışanların değişime direniş olasılığı daha yüksektir (Bovey & Hede, 2001).

Çalışanların tutumları. Çalışanların değişimle ilgili pozitif tutumları başarılı örgütsel değişim girişimlerine ulaşmada hayati önem taşımaktadır. Çalışanların tutumlarını çeşitli faktörler, özellikle cinsiyet, görev süresi, eğitim düzeyi vb. faktörler etkilemektedir (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004).

Son olarak, sosyal ve politik direniş nedenlerini de kaydetmek gerekmektedir. Bu nedenler sadece örgütün bireysel üyeleri veya bunların grupları için değil, genel olarak tüm ekip için karakteristik olabilmektedir. Bu nedenlerden en önemlisi, çalışanların değişimlerin gerekliliğine inançsızlığıdır. Bu durum büyük ölçüde kendi amaçları, yöntemleri, beklenen yararları ve potansiyel kayıpları hakkında insanların bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların, değişimlerin uygulama yöntemleri ile bağlantılı memnuniyetsizlikleri şunlardır; değişimin aniden ve zorla kabul ettirilmiş olması; değişimin öncülerinden (liderliğe) güvensizlik; mevcut örgüt kültürü ve değerlerinin imha edileceği tehdidi; kötü psikoloji ve moral ortamı; "eski güzel" düzen ve gelenekleri korumak isteği, "değişimler özellikle yönetimin yararına yapılıyor" düşüncesinin çoğunluk tarafından kabul edilmesi.

Bütün bu tanım ve açıklamaları dikkate alarak, çalışanların değişimlere karşı dirençlerinin nedenleri konusunda şu sonucu çıkarabiliriz; işletmede uygulanan değişim stratejisine karşı çalışanların direnişi; 1) değişimlere cevap olarak çalışanların doğal ve mantıksal tepkisidir; 2) işletmede uygulanan değişimlere karşı tepki gösterme yeteneğidir; 3) personelin işletmede uygulanan değişimlere karşı (değişiklikler sırasında yönetimin yaptığı hatalar dahil) negatif tepkisidir.

4.2.2. Değişim stratejisine karşı çalışanların direnişinin türleri

Çalışanların stratejik değişimlere karşı çok farklı direniş türleri bulunmaktadır. Direnç aktif veya pasif, açık ya da gizli, bireysel ya da örgütlü, agresif ya da ürkek olmak üzere birçok formlar alabilir. Bu türleri tezahür (ortaya çıkış) biçimine, etki gücüne, oluşum düzeyine, oluşum alanına ve varoluş süresine göre sınıflandırabiliriz (Kobzeva, 2013).

Tezahür biçimine göre direniş aktif (açık, apaçık) ve pasif (gizli, saklı) olabilir (Bovey & Hede, 2001).

Aktif direniş türünde çalışanların direnişleri değişimlere veya değişiklikleri uygulamakta olan insanlara karşı açık şekilde gerçekleşmektedir. Aktif direnişin aşağıdaki türlerini gösterebiliriz;

1. Değişimlerin eleştirisi, onların aleyhine çıkışlar ve protestolar;
2. İş duraklatmaları;
3. Yanlış bilgi verme;
4. Kasten hatalı talimat verme;
5. Talimatların bozulması;
6. Organizasyonu bölme amaçlı entrikalar;
7. Başka amaçlar için kaynak saptırma;
8. Gerçekleştirilen değişimlerin boykot edilmesi, grevler.

Pasif direniş türünde ise çalışanlar kendi hoşnutsuzluklarını açıkça değil, dolaylı yollarla bildirebilmektedirler. Pasif direnişe aşağıdaki hususları örnek gösterebiliriz;

1. Değişimin gerekliliğine inancın olmaması,
2. Herhangi bir şeyi değiştirmek isteksizliği,
3. Yenilik korkusu,
4. Kendi yeteneklerine yönelik kötümser tutum,
5. Bilgileri gizletme veya görmezden gelme,
6. Karar vermeni veya yürütmeni geciktirme,
7. Çalışmaların eski kurallarla yapılması,
8. İş makinelerine zarar verme,
9. İş tempolarının yavaşıtılması, çalışma elastikiyetinin azaltılması,
10. Sosyo-psikolojik ortamın kötüleşmesi, anlaşmazlıkların oluşması, çalışanlar arasında çatışma,
11. Memnuniyetsizlik ve iş stresi,
12. Atanma, görev değişikliği istekleri ve işten çıkmalar.

Etki gücüne göre direniş türlerini de şöyle sıralayabiliriz; “hafif, hissedilebilir ve güçlü” (Kobzeva, 2013). Direniş hafif veya hissedilebilir olduğunda daha kolaylıkla çözülebilir. Güçlü direnişler ise yeniliklerden vazgeçmeğe ve eski kurallara dönmeye neden olabilir.

Oluşum düzeyine göre çalışanların değişimlere karşı direnişinin üç türü bilinmektedir; “ayrı ayrı kişiler tarafından (bireysel direniş), insanlar grubu tarafından (grupsal direniş) ve örgüt tarafından (örgütsel direniş)” (Ansoff, 1989: 274-276; Tuncer, 2003).

Değişimlere karşı bireysel reaksiyonlar, her çalışanın kendi inançları ve kişisel motifleri ile bağlantılıdır. Bu reaksiyonlar istikrarsızlık duygusunun artması nedeniyle bireyin kendisini risk altında hissettiğinde negatif olarak ortaya çıkar. Bireyler yeni durumda etkili ve başarılı olup, olmayacakları konusunda belirsizliğe sahip olmak üzere, mevcut becerilerinin ve katkılarının gelecekte ne değer ifade edeceğinden emin olmayabilirler.

Bu durum kültür tipine (kurumsal, toplumsal, ulusal) bağlı olarak farklı algılanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olduğunda, insanlar daha fazla risk almaya eğilimli olmakta ve değişen koşullar altında daha az stres oluşmaktadır. Bu düzey yüksek olduğunda ise, insanlar sık sık strese girmekte ve belirsizlik kaynağına karşı saldırganlık göstermektedir. Bireysel direnişin işaretleri genellikle; “şikayetler, hatalar, kızgınlık, ilgisizlik, geri çekilme, sağlık nedeniyle işe gelmeme ve inatçılık biçiminde ortaya çıkabilir” (Tuncer, 2003).

Grupsal direniş, bireysel direnişten çok daha güçlü, stabil ve kararlı olmak üzere ciddi bir çaba ile aşılabilmektedir. İşletmede değişimlerin uygulandığı dönem içinde değişikliklerle bağlantılı olarak farklı tavır, amaç ve kurallar ile yeni bir grup oluşturulabilir. Bu grupların direnç güçleri, değişimlerin kapsamına ve hızına bağlı olarak değişebilir.

Örgütsel direniş, grup direnişinin genişletilmiş versiyonu olmak üzere, kurum kültürünün keskin dönüşümü veya şirketin güç dengelerinin değiştirilmesi zamanı ortaya çıkar. İ. Ansoff, örgütsel direnci; stratejik bir değişim süreci içinde beklenmeyen gecikmeleri, maliyet ve istikrarsızlıkları olan çok yönlü bir olgu olarak tanımlamıştır (Ansoff , 1989: 282). Bu direniş türü, yönetim sistemi üzerinde büyük etkiye sahip insan gruplarında doğar; bu tür insanlar, reformlardan daha çok etkilenen yöneticiler ya da kuruluşun personel çoğunluğu olabilir. Buna en yaygın örnek, dışarıdan sağlanan danışmanların görüş, öneri ve uygulamalarının neden olduğu – kısıktığı, dirençlerdir. Bu değişimler tamamen rasyonel karakter taşıyabilir ve şirket için gerekli olabilir, ama değişimlerin dışarıdan dayatılan bir olgu gibi algılanması, sık sık negatif direniş nedenleri arasında yer alabilmektedir. Örgütsel direniş; iş kazaları, çalışanların tazminat talepleri ve sağlık nedeniyle harcamalarda artış, artan devamsızlık, süreç akışında engelleme veya üretimde sabotaj, verimlilikte düşüş vb. biçimlerde ortaya çıkabilir.

Oluşum alanına göre çalışanların değişimlere karşı direnişinin üç ana türü belirlenmektedir; “mantıksal,rasyonel itirazlar”, “psikolojik (emosyonel)” ve sosyolojik” direçler (Organizatsionnoe Povedenie, 2004: 312).

Çalışanların, asıl maliyetlerle, gerçeklerle, rasyonel argümanlarla, ortak akıl açısından aynı fikirde olmaması anlamına gelen “mantıksal direniş”, değişikliklere (örneğin, yeni iş tanımlarının geliştirilmesi)uyum için, zaman ve çaba harcamak gerektiğinde ortaya çıkabilir.

Psikolojik direniş ise; duygulara, hislere ve tutumlara dayalı olmak üzere ortaya çıkabilir. Çalışanlar değişimler kapsamında, genel olarak belirsizliklerden korkabilirler, yöneticilere güvenmeyebilirler veya kendi şahsi güvenliklerine karşı tehdit olarak hissedebilirler.

Sosyolojik direniş kapsamına; değişimlerin, grup çıkarlarına, normlarına, değerlerine karşı sorun yarattığı sonucu ortaya çıkabilir. Çalışanlar, sosyal çıkarları (statü algılarını, siyasi görüşlerini, grup değerlerini, ailevi ve arkadaşlık ilişkilerini) korumak için çaba gösterirler.

Varoluş süresine göre “geçici ve kronik direniş türleri” de bilinmektedir (Kobzeva, 2013). Belirli bir duruma reaksiyon gibi meydana çıkan direniş çok kolaylıkla yapıcı bir yöne dönebilir. Fakat, direniş yavaş yavaş kronik bir şekil de alabilir. Böyle bir durumda, direniş sebebi özgün nedeni ile bağlantısını kaybeder ve bu durumla başa çıkılması hiç de kolay olmaz. Bu nedenle direnişin kronik duruma geçmesine imkan verilmemesi gerekir.

Şimdiye kadar işletmelerde uygulanan stratejik değişimler ve çalışanların davranışları ile ilgili incelediklerimizi dikkate alarak, değişimlerin çalışanlara etkisini özetleyerek şöyle sıralayabiliriz:

- “pozitif etkiler”; olumlu değişikliklere (örneğin, gelirin artacağı, yeni ve daha genç bir organizasyonun oluşturulacağı, daha ilginç veya yüksek seviyede işlerin olacağı vb.)umutlanma, kariyerde ilerleme olacağı düşüncesi ve mutluluk hissi vb.

- “negaif etkiler”; şaşırma, üzülmeye, korku (örneğin, eğitimle veya yaşla ilişkili işi kaybetme, alışılan organizasyonel yapının dağılacağı, gelirin azalacağı, yeniliklere uyumda zorluk yaşanacağı gibi), kendini savunmasız hissetme, umutsuzluğa kapılma, stress yapma, sabırsızlanma, psikolojinin bozulması vb.

4.3. Çalışanların Stratejik Değişimlere Karşı Direnişleriyle Başa Çıkma Yöntemleri

İşletmelerde herhangi bir çatışmanın oluşması sonucu, iş ortamının olumlu yapısı değişir. Çalışanların moral ve motivasyonu düşer. Düşmanlık duyguları artar ve insanlar strese girer. Tüm bunlar yönetsel başarıyı ve verimliliği olumsuz yönde etkiler. Çatışmaların çözümü ve yönetilmesinde en önemli ve etkin görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin bilgili, becerikli, tarafsız ve tecrübeli olmaları direnişlerin çözümünü ve ortadan kaldırılmasını kolaylaştıran temel özelliklerdir (Güney, 2012a: 298-311). Aynı yaklaşım çalışanların işletmelerde uygulanan stratejik değişimlere karşı direnişleri için de geçerlidir.

Örgütsel değişimin efektif yönetiminin yöneticilerden beklentisi, çalışanların değişimlere karşı direnişlerinin çözülmesi, iş ortamının olumlu yapısını değiştiren reaksiyonlarla başa çıkabilmesi ve bireylerin yeni değişikliklere adapte olmalarını kolaylaştırabilmek için başarılı çalışmalar yapılmasına yönelik gerekliliklerdir. Adaptasyon süreci, bireylerin değişimden kaynaklanan yeni kuralları benimsemeleri ve değişimlere uyum sağlamayı öğrenebilmeleri için yeterli zaman tanınmasını kapsamaktadır. Böyle bir zamanın tanınmaması halinde ve aynı zamanda değişimlerin yeni koşullar ileri sürmesi durumunda, örgütteki bireylerin süreçten negatif olarak etkilenmelerini gittikçe artırmak suretiyle, bu çalışanların örgütü olumsuz olarak etkilemelerine ve olumsuz yönde harekete geçirmelerine neden olmakta ve dolayısıyla değişime karşı direncin örgüt bazında ortaya çıkması sonucunu yaratmaktadır.

Böylece, örgütsel değişimin “efektif yönetimi”, öncelikle çalışanların uygulanacak değişimlere uyum sağlamalarına yönelik, hem psikolojik, hem de niteliksel bakımından ne kadar hazır olduklarının belirlenmesini gerekli kılmaktadır.

Değişimin uygulanmasında ilk önce işgören personele ilişkin yönetim stratejisinin hazırlanmasında, hem değişikliklerin uygulanma yöntemleri, hem de olası zayıf noktaların bulunmasını gerektirmektedir. Başka bir deyişle, değişiklik yapan işletmenin çalışanlarına ait olası önlem planı olması gerekmektedir ki, sonradan onların direnişinin negatif bir seyir izlemesini önleme gayretleri için zaman ve güç sarf etmek gerekmesin.

Yönetim, değişimlerin kurumsal çerçeveyi etkilemesinden önce, çalışanların davranışlarında değişiklik yaparak, direncin ortaya çıkmasını geciktirecek ve uyum

sürecini sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanlar yeni değişimi onayladıktan ve yöneticiler yetkide gerekli seviyeye ulaştıktan sonra, stratejik değişimlerin uygulanması direniş olmadan yapılabilir (Ansoff 1989: 287).

Fakat pratikte bu tür önlemleri tam tahmin etmek ve tanımlamak zor olmaktadır. Literatür incelendiğinde değişime karşı direnci en aza indirmek için birçok yöntemlerin bulunduğu görülmektedir. Bu yöntemler, çalışanların davranışları da gözönüne alınarak, yerine ve zamanına göre kullanılmalıdır.

Değişim sürecini etkili bir biçimde yönetebilmek için insan davranışlarının çeşitli yöntemlerle değiştirilmesi gerekir. Değişimi işgörenlere zorla kabul ettiren yöntemlerden daha çok, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükselten, bir başka deyişle, değişim sürecine onların gönüllü olarak katılmasını sağlayan yöntemler daha uygun düşmektedir (Tuncer, 2013).

Bu bağlamda, stratejik değişimler sürecinde çalışanların direncinin azaltılmasına yönelik yönetimin başvurabileceği yöntemlerin bazılarını, biraz daha ayrıntılı inceleyelim.

4.3.1. İletişim ve Anlaşma

İşletmede değişim uygulanacağı haberi duyulur duyulmaz, çalışanlar belirsizlik hissine kapılır ve asılsız bilgiler ortada dolaşmaya başlar. Belirsizlik örgütsel sistemi tıkadığı gibi, değişime gösterilecek direncin boyutlarını da genişletebilir. Meydana gelen değişim olumlu olsa bile, yine de belirsizlik yaratacağı için, personelin bir an önce bu yeni durumdan haberdar edilmesi ve şüphelerin dağıtılması gerekir (White, 1998: 117).

Çalışanlara değişimin gerçekçesi ve yapısı açıklanmalı, onun boyutları ve etkileri açık ve net bir biçimde anlatılmalı, kendilerinden ne beklediği açıkça belirtilmelidir. Bunun için mümkün olduğunca çok sayıda araçları (duyurular, gazeteler, siteler, toplantılar, diyaloglar vb.) kullanmak ve daha az bilgi sahibi olanları bilgilendirmek gerekir. Örneğin, haftalık toplantıları beklenen değişimlerle ilgili görüşmelerle değiştirmek, sıkıcı bilgi bültenlerini ise diğer kurumlarda değişikliklerin yapılmasına dair makaleler ve daha net bir iletişim kanalına dönüştürmek mümkündür. Çalışanların korkularını gidermek için önerilen değişimlerle ilgili bilgiler özenle hazırlanmış ve iyi çalışılmış olmalıdır. Ancak, en etkili araç yöneticiler

tarafından başlatılan çalışanlarla kişisel temas veya ekip bilgilendirme (brifing) sisteminin oluşturulmasıdır (Armstrong, 2008: 217).

Değişimlerle ilgili konularda açık tartışmaların olabilirliği, organizasyonda gerilimi ve çatışmaları, aynı zamanda değişimlere karşı pasif tutumu azaltır. Organizasyonu birleştirmek ve teşvik etmek için çalışanlarda gerçekleşecek değişimlerle ilişkin tam tasavvur –net bir öngörü, oluşturulmalıdır (Kotter, 1995).

Örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunun temelinde, iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. İletişim kanallarının açık olması, yönetim ve astlar arasında karşılıklı güvenin oluşmasına ve aynı zamanda değişime karşı duyulan endişenin azalmasına yardımcı olmaktadır (Eren Erol, 2004: 237). İletişim, çalışanlar arasında güvenin ve işbirliğinin geliştirilmesi, dayanışmanın ve uyumun sağlanması için kullanılan en önemli araçlardan biri olmak üzere, değişim yönetimi sürecinde etkin bir biçimde kullanılırsa, değişime karşı direncin ortadan kaldırılması ve dolayısıyla değişimlerin başarıyla yürütülmesine yardımcı olan bir haberleşme yapısıdır.

İletişim sayesinde yöneticiler ve çalışanlar, pazarlık yapma ve anlaşma imkanı elde ederler. Çalışanların oluşturduğu grubun yapısı, değişimlerin uygulanması sürecini etkileme olanağına sahip olduğunda, bu tür anlaşmalar kullanılabilir. Anlaşma, özellikle değişim sürecinde grubun kendi konumunu kaybetmesi tehlikesi olduğu takdirde önemlidir. Böyle bir durumda grupla belirli bir süre iş imkanlarının sabitlenmesine ilişkin resmi bir anlaşma yapılması veya bir sözleşmeye bağlanması yararlı olabilir.

4.3.2. Katılım

Değişime konu olan ve değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhalarına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik içinde olduklarını ve dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Koçel, 2003: 706). Değişim sürecine katılım, insanlara kendi heyecanını anlatmak ve engellemek, ayrıca değişimlerin uygulanmasının form ve yöntemleri ile ilgili önerilerini bildirmek, karşılıklı değerlendirmek için işletme yönetimine fırsat verir.

Değişimin planlanması ve uygulanmasında yer alan personel, onun önemini daha iyi anlıyor, değişimlerin başından itibaren kendilerini onun bir parçası olarak hissediyor

ve işlerinin gelecekte nasıl değişeceğini algılıyorsa bu olumlu bir sonuç yaratacaktır.

Bu yöntem, değişimlerin düzenlenmesi için işçilerin direncinin önlenmesi imkanları mevcut olduğunda uygulanır (Bukhbinder, 2009).

Süreçlere katılım ve çalışanların söz hakları sadece değişim yönetimi için değil, aynı zamanda modern işletmecilikte de önem arz etmektedir. Değişimleri planlayan gruplarda hiyerarşinin olmaması ayrıca yaratıcılık için geniş olanaklar sağlamak ve projeler katılımcılarını motive ederek daha başarılı olarak sonuçlandırılmaktadır. Böyle durumlarda çalışanlara verilen görevler daha çok oldukça, üzerlerine daha fazla sorumluluk almaya hazır olurlar ve daha kişisel inisiyatif göstermeye motive edilmiş olurlar (Regen ve Tkaçenko, 2006: 85).

Kurumsal değişimlerin yapılmasının en uygun seçeneği, her türlü düzey ve ölçüde tüm çalışanların dahil edilmesi prensibine dayandırılmalıdır. Böyle bir durumda, çalışanlar değişimler hakkında bilgiye sahip olur ve herhangi bir şekilde değişim sürecini ve sonuçlarını etkileme fırsatını elde etmiş olurlar. Hatta, çalışanların çabaları gerçekçi olarak fark edilmese bile, onların görüşlerinin alınması onların memnun kalmalarını sağlayacaktır. Bu da işletme yönetimi için, değişim sürecini destekleyen bir fırsatı kullanmalarına olanak tanımış olur. Karlof ve Sederberge göre, mucitler (inovasyon veya buluş yapan) karşılaştırmalı olarak daha çok ödüllendirilmelidirler, çünkü onların katılımı olmadan icatı uzun vadeli perspektifte hayal etmek bile imkansızdır (Karlof & Cederberg, 1996: 311). Sürece dahil edilen işçilerin - çalışanların sayısını arttırmak suretiyle, kurumun ilerlemesi için gerekli potansiyelin güçlendirilmesi ve değişimde başarı sağlanması mümkün olur (Goss, Pascale & Athos, 1993).

Değişimden etkilenen kişilerin, değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarına katılımı muhtemelen onların direnişini azaltmak yanı sıra değişim yönetiminin başarılı olmasını da sağlar. Bu nedenle, değişimlerin başarılı olması için katılımcı ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan çabalara ve faaliyetlere ağırlık verilmek önem taşır.

4.3.3. Eğitim

Değişime başlamadan önce ve değişim sürecinde, onun etkileyeceği yöneticilerin ve çalışanların eğitilmesi gereklidir. Çalışanların değişimlere karşı direnişinin azaltılmasında kullanılan en önemli ve etkin yöntemlerden birisi personeli, "yeni

koşullara göre eğitmek”tir. Toplumsal taleplere cevap verebilmenin en etkili yolu da eğitimden geçer.

Temel amacı çalışanların verimliliğinin artırılması olan eğitim, değişim sürecinde de devam etmelidir. Bu yöntem işlerin yürütülmesi yöntemleri veya teknik özelliklerinin değiştiği durumlarda, değişimle ilgili doğru bilgilendirme gerektiğinde ve kurumsal değişimlerin uygulanması aşamasında yeterli zamanın mevcut olması halinde uygulanmaktadır (Bukhbinder, 2009).

Eğitim verilmeden, değişimin artan taleplerinin çalışanlar tarafından yerine getirilememesi, korku, endişe, stres ve hayal kırıklığı yaratır ve değişime direnç oluşturur. Çalışanların yeni koşullara göre eğitilmesi, kendine güvenen ve yeni talepleri rahatlıkla karşılayabilecek bireyler yaratarak, gerçekleştirilen tedbirlerin etkinliğini artırır. Eğitim; çalışanlarda yeni özellikleri benimseyemeyeceği ile ilgili psikolojik korkuyu giderir, onları yapılacak değişikliğe hazırlar, örgütün değişim sürecindeki taleplerine cevap verebilecek bir düzeye eriştirir. Bundan başka, eğitim sırasında değişim stratejisinin hazırlanması sürecinde gözden kaçırılmış sorunlar ve konuların tespit edilerek, giderilmesine de yardımcı olur.

İşletme içinde veya dışında personelin yeni koşullara göre eğitilmesi özel programlar aracılığıyla yapılmalıdır. Bu programlarda, Peters’in şu önerilerine dikkat edilmesi yerinde olur (Peters, 1988: 326-328):

1. Farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalıdır;
2. Tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmelidir;
3. Eğitim programları düzenli aralıklarla sürdürülmelidir;
4. Eğitim programı için gerekli para çekinmeden harcanabilmeli ve programların başarıyla uygulanması için eğitim programı yeterli bir süre içinde gerçekleştirilmelidir;
5. İş başında eğitim programına önem verilmelidir;
6. Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlarabasit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmelidir;
7. Stratejik planlama yönetimini başarıyla gerçekleştirmek için eğitime yeterince önem verilmelidir;

8. Organizasyonda yaşanan bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin eğitim programına katılımı sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve deneyimleri çalışanlara aktarılmalıdır;

9. Organizasyonun vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalıdır.

4.3.4. Destekleme ve taviz verme

Değişimlerle ilgili güvensizlik ve bilinmezliğin oluşturduğu korkulardan kaynaklanan direnci gidermek için, çalışanların kişisel değişimlerinin yöneticiler tarafından desteklenmesi önemlidir. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri, yeni kurallara uyum sağlamaları için de aynı zamanda yöneticilerin desteklemesi de gerekir. Çalışanlar değişimlerle ilgili yeni tekniklere ve uygulamalara alışmakta zorluk çekebilirler. Böyle durumlarda çalışanların yeni sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırmak için onlara yönetim tarafından ilave bir eğitim verilmesi, duygusal destek sağlanması veya geçici bir süre işten ayrılmasına izin verilmesi gibi destek gösterilebilir. Bu şekilde motive edilen çalışanlar, cevap olarak değişime uyum sağlamak için daha yoğun çaba harcarlar ve buna muvaffak olurlar.

Değişiklikleri liderlik yeteneğine sahip olan ve değişikliklerin önemini anlayan yöneticiler yönettiğinde, çalışanlar daha az direnç gösterirler. Değişiklikler birkaç alanı veya bölümü kapsıyorsa ve onların arasında var olan fikir ayrılıkları sürekli engel durumundaysa, üst yönetimin desteği ve himayesi kaçınılmazdır (Borisova, 2003: 289). Şöyle ki, üst yönetimin talimatları çoğu işgören tarafından yerine getirilir (aksi taktirde onlar için kurumda çalışmak zor olacaktır) ve bu yöneticilerin (top-management) kararlarına uymayı kendilerine zorunlu hissederler. Eğer üst yönetim günlük faaliyetlerinde kararlaştırmış ilkeleri takip ederse, çalışanlar da değişikliklere dair ciddi yaklaşımı kavrar ve onların olacağına inanır. Çünkü, üst düzey yöneticinin sorumsuz davranışı veya sözü ile yaptığı işinin farklı olması değişikliklere ters etki gösteren olumsuz faktörlerden en önemlisidir.

Değişimlere karşı direncin önlenmesi için kullanılan taviz verme yönteminde ise, direnç gösteren bireylere önemli görevler vermek suretiyle, onlardan, değişim uygulamalarında yararlanmak mümkün olabilir. Ancak taviz, olumsuz kullanıldığı anlamda değerlendirilmemelidir. Taviz verme karşı tarafın direncini kırabilir ve değişime destek vermesini sağlayabilir. Bu yöntem sayesinde, kendilerini önemli ve

değerli hisseden çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar. Çekişme ve kavga ortamı bu yöntemle yok edilebilir (Tuncer, 2013).

4.3.5. Starların ve otoritelerin katılımı

Değişimlere karşı dirençle başa çıkılması için kullanılan yönetimlerden birisi de çalışanlar arasında popüler olan kişilerin - starların ve otoritelerin değişim sürecine katılımıdır. Bu yöntem; çalışanların değişikliklere ilgisini artırır ve yönetimin niyetinin ciddi olduğu yaklaşımını gösterir. Gayriresmi liderlerin değişimlere katılımı ayrıca liderliğe önem veren bireyler tarafından değişim stratejisine ilginin artmasını ve onun kabul edilmesini sağlar. Daha progresif, standart dışı düşünceye sahip kişiler işin öyle yönlerine önem vermektedirler ki, bunların üzerinde deneyimli işçiler ve yöneticiler düşünmezler, çünkü onlar işi birkaç yıl, hatta on yıllarca alıştıkları gibi görmeye çalışırlar (Bukhbinder, 2009). Dolayısıyla bu tür otoriteler değişime farklı bir yorum katarak bunun önüne geçebilirler.

Çalışanlar arasında otoriteye sahip olan insanlar, değişimlere ilişkin kendi tutumlarını gösterecek ve bireysel ve grup direncinin üstesinden gelmek için yardımcı olacaklardır. Değişime taraftar olan müttefikler, değişimin amaçlarının ve yöntemlerinin duyurulmasından önce hazırlanmış olmalıdır. Onların sayısı az olabilir. Ayrıca, onların mutlaka yüksek pozisyonlarda tutmaları da önemli değildir. Önemli olan değişikliklerin gerekli olduğunu anlamaları, üzerlerine sorumluluk almaya ve bazı fedakarlıklar yapmaya hazır olmalarıdır. Onların otoritesi ne kadar yüksek olursa, değişim sürecine olabilecek etkisi de o kadar büyük olacaktır.

4.3.6. Baskı ve zor kullanma

Diğer yöntemlerin uygulanması fayda vermediği ve değişim sürecinin engellendiği durumlarda değişiklikler kabul ettirmeyeyönelik olarak baskı ve zor kullanma gerekebilmektedir. Baskı ve zor kullanma açıkça veya dolaylı olarak çalışanları tehdit ederek (iş kaybı, maddi sınırlama, terfi olanakları vb. yöntemlerle) değişikliği kabul etmek için insanları zorlamaktır. Bu yöntem, değişiklikleri gerçekleştiren yönetimin tam iktidara sahip olduğu ve değişikliklerin en kısa sürede hayata geçirilmesi gerekli kılınmış olduğu durumlarda tek seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Kotter & Schlesinger, 1979). Bu yöntem riskli olup, olumsuz duygular ve sonuçlar oluşturabilmektedir. Öyle ki, çoğu zaman direnişin baskı ve zor kullanma vasıtasıyla

giderilmesine gösterilen çaba, onun pasif, formal yaklaşım gibi biçimlerinin oluşmasına yol açar. Bu ise gelecek değişikliklerin daha güçlükle hayata geçirilmesi riskini artırmaktadır.

Böylece, değişime direnme faktörü, değişim yönetiminin başarısı için oldukça önemli bir husustur. Ancak birey ya da grupların endişeleri giderilir ve değişime katılmaları sağlanabilirse değişim yönetimi daha başarılı olabilir. İşletmede çalışanların değişime karşı çeşitli nedenlerle ortaya çıkan dirençleri çeşitli yöntemler ve tedbirler veya onların kombinasyonları vasıtasıyla önlenir. Başarılı yöneticiler değişime karşı olan nedenleri tespit ederek ve bu nedenlerin çözümüne yönelik yöntemleri hassasiyetle değerlendirmek suretiyle, duruma göre daha etkili yöntemler kullanırlar.

Ayrıca, çalışanların dirençlerini azaltmak için faaliyetlerindirenç faktörleri ile karşılıklı ilişkisi aşağıdaki çizelgeden de görülebilir.

Çizelge 4.1: Çalışanların dirençlerini azaltmak için faaliyetlerindirenç faktörleri ile karşılıklı ilişkisi

Dirençleri azaltmak için faaliyetler	Direnç faktörleri				
	Psikolojik	Sosyal	Örgütsel	Bireysel	Ekonomik
İletişim ve Anlaşma		+	+		+
Katılım	+	+	+	+	
Eğitim				+	+
Destekleme ve Taviz verme	+	+	+		
Starların ve otoritelerin katılımı	+	+			
Baskı ve Zor Kullanma	+	+			+

Çizelgeden görüldüğü gibi; çalışanların işletmede uygulanan değişim sürecine katılımı yöntemi daha çok etkin bir sonuç vermektedir. Öyle ki, bu yöntem psikolojik, örgütsel, bireysel ve sosyal faktörleri nötralize edebilmekte veya en aza indirgeyebilmektedir. Bu da bizi, işletmelerde uygulanan değişim stratejisinin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmaya yönlendirmektedir.



5. İŞLETMELERDE UYGULANAN DEĞİŞİM STRATEJİSİNİN ÇALIŞANLARA ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA: ANKET UYGULAMASI

5.1. Araştırmanın Metodolojisi

5.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Günümüzde yaşanan küreselleşme süreci, bilgi, işlem, iletişim, teknolojik, ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanlarda büyük değişimlerle bağlantılıdır. Bu değişimler işletmeleri de oldukça yoğun olarak etkilemektedir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri alanlarda varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için çevrelerinde oluşan değişimleri incelemek, dikkate almak ve zaman zaman kendi stratejilerinde değişiklikler yapmak zorundadırlar. Bu değişiklikler çalışanları birçok yönden etkilemekte ve onların tepkisine neden olmaktadır.

İşletmelerde uygulanan değişimler genel olarak çalışanları ekonomik, sosyal, psikolojik ve diğer yönleri ile olumlu ve olumsuz şekillerde etkilemektedir. Bu etkilerin düzeyi çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, işçi statüsü ve hizmet yılı gibi sosyal-demografik özelliklerine göre de farklılıklar göstermektedir. Değişimlerle ilgili çalışanların zamanında bilgilendirilmesi veya bilgilendirilmemesi onların davranışlarını etkileyen önemli faktörlerdendir. Değişimin başarılı olması onun çalışanlar üzerinde yaptığı etkilerin ve bu etkilerden doğan direnişlerin belirlenmesi ve bireylerin yeniliklere adapte olmalarının kolaylaştırılmasını gerektirmektedir.

Bu nedenle bu araştırma yukarıda ele alınan konuların analizi doğrultusunda, işletmelerde uygulanan değişimlerin çalışanlara etkilerini ve onların nedenlerini ortaya koymak, bu etki türleri ile çalışanların sosyal-demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemek ve bu etkilerin aradan kaldırılmasına ve değişime karşı oluşan dirençlerin önlenmesine yönelik öneriler sunmak amacı ile gerçekleştirilmiştir.

5.1.2. Araştırmanın hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H1: İşletmelerde uygulanan değişim stratejisinin çalışanlara olumlu ekonomik etkisi olumsuz ekonomik etkilerle kıyaslanıldığında daha yüksek düzeydedir.

H2: İşletmelerde uygulanan değişim stratejisinin çalışanlara olumlu sosyal etkisi olumsuz sosyal etkilerle kıyaslanıldığında daha yüksek düzeydedir.

H3: İşletmelerde uygulanan değişim stratejisinin çalışanlara olumlu psikolojik etkisi olumsuz psikolojik etkilerle kıyaslanıldığında daha yüksek düzeydedir.

H4: Değişimin psikolojik etkileri cinsiyet açısından farklılık göstermektedir.

H5: Değişimle ilgili belirsizlikle değişimin olumsuz etkileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.1.3. Araştırmanın kapsamı

Araştırma Azerbaycanda ve Türkiyede farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve değişim süreci yaşayan işletmelerde çalışanları kapsamaktadır. Bu nedenle anket uygulaması yapılmış ve işletmelerdeki değişimin nedenleri, değişimlerin olumlu ve olumsuz etkileri ve ortaya çıkan davranışların sonuçları incelenmiştir.

5.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada bazı sınırlılıklar yer almaktadır. Şunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sosyal amaçlı araştırmalar her zaman için kesin doğruluk özellikleri taşımamaktadır;
- Katılımcıların çeşitli kişisel ve örgütsel nedenlerle genellikle sorulara doğru cevap vermekden kaçınmaları söz konusu olabilir;
- Katılımcıların soruları yanlış anlamaları nedeniyle cevaplamamaları veya yanlış cevaplamaları mümkündür;
- Soru anketi çalışanların sayısı 10-dan çok olan işletmelere dağıtılmıştır.

5.1.5. Örneklem

Araştırmanın örneklem kitlesi Azerbaycan'da ve Türkiye'de bulunan çeşitli kamu ve özel kurumlardır. Soru anketi eğitim, banka, inşaat, sanayi ve hizmet sektörleri gibi sektörel dağılıma uygun olarak, Azerbaycan'da 25, Türkiye'de 25 olmak üzere toplam 50 örgütte yüz yüze görüşme ve/veya e-mail yolu ile survey/anket yöntemi

uygulanmıştır. Soru anketlerinin geri dönüş oranı %70'dir. Çizelge 5.1'de Anket uygulanan örgütlerin ve katılımcıların sayısı gösterilmiştir.

Çizelge 5.1: Anket uygulanan örgütlerin faaliyet alanları ve katılımcılar

Faaliyet alanları	Azerbaycan		Türkiye		Total	
	Örgüt sayısı	Katılımcı sayısı	Örgüt sayısı	Katılımcı sayısı	Örgüt sayısı	Katılımcı sayısı
Eğitim	4	8	4	6	8	14
Yargı	1	6	1	1	2	7
Banka	2	6	0	0	2	6
Sanayi	6	13	2	2	8	15
Ticaret	4	6	5	5	9	11
İnşaat	3	8	4	5	7	13
İKT	3	7	2	2	5	9
Hizmet	2	3	7	7	9	10
Total	25	57	25	28	50	85

Anket uygulanan örgütlerin ismi ve katılımcıların sayısı Ek-2'de verilmiştir.

5.1.6. Veri Toplama Yöntemi

Belirlenen araştırma konusunda veri toplama yöntemleri ile ilgili geniş bir literatür incelemesi yapılmıştır. Bu inceleme sonucunda kullanılacak değişkenleri iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçek olarak Likert tipi derecelendirme ölçeği tespit edilmiş ve 5'li likert ölçeğine göre anket düzenlenmiştir. Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, olay veya konu ile ilgili düşüncelerini kabul etmek, tarafsız kalmak veya reddetmek gibi geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir (Arıkan, 1995). Bu ölçek; 1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4- katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır. Olumlu ifadeler aynı sırayla "5"ten, "1"e doğru, olumsuz ifadeler ise tersine puanlandırılmaktadır. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan olumlu tutumu yansıtmaktadır.

Düzenlenen anket formu 5 bölümden oluşmakta ve toplamda 71 soru içermektedir. İlk bölümdeki 5 soruda katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, işçi statüsü, hizmet yılı gibi sosyal-demografik profili tanımlanmış ve özellikleri ortaya konulmuştur.

İkinci bölümdeki 12 soru ile anket uygulanan organizasyonun yapısal ve yönetsel özellikleri ve oradaki değişim faaliyetleri ile ilgili sorular sorulmuştur.

Üçüncü bölümdeki 26 soru ile değişimin çalışanlara etkileri ve onların nedenleri araştırılmış, çalışanların değişim karşısındaki davranış ve tutumları incelenmiştir.

Dördüncü bölümdeki 14 soru ile değişimin sonucu incelenmiştir.

Son bölümdeki 15 soru ile organizasyonda yapılan değişikliğin başarılı olması ve dirençlerin azaltılması için yapılması gereken yöntemlerle ilgili sorular sorulmuştur.

Anket formunu dolduranlara kolaylık sağlamak amacı ile soruların büyük kısmı çoktan seçmeli hazırlanmıştır. Anket formu EK-1’de verilmiştir.

5.1.7. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada, işletmelerde uygulanan değişikliklerin çalışanlar üzerinde etkilerinin belirlenmesi için aşağıdaki veri analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Değişimlerin çalışanlar üzerinde etkilerinin güvenilirlik (Cronbach Alpha değeri) ve aritmetik ortalamaların analizinden; hipotezlerin test edilmesine yönelik ilişkilerin varlığını ortaya koymayı amaçlayan korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen verilerin “SPSS for Windows-22” istatistik bilgisayar paket programı vasıtasıyla tasnifi ve analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara ait katılımcıların cevabının aritmetik ortalamalarını (AO) bulmak için

$$AO(\bar{y}) = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n}$$

eşitliği kullanılmıştır.

Eşitlikteki y_i – i -ci katılımcının cevabını (1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4- katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum), "n" uygulama kapsamına alınan katılımcıların sayısını ifade etmektedir.

Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır. Elde edilen bulgulara ait AO yorumlanmasında şu aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003: 32):

- $4,20 \leq AO \leq 5,00$ ise Çok Yüksek;
- $3,40 \leq AO \leq 4,19$ ise Yüksek;
- $2,60 \leq AO \leq 3,39$ ise Orta;
- $1,80 \leq AO \leq 2,59$ ise Düşük;
- $1,00 \leq AO \leq 1,79$ ise Çok Düşük.

Değişkenler arasında ilişkileri incelemek için Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi için Pearson korelasyon katsayıları (r) ve korelasyon değerleri

hesaplanmıştır. Genellikle, ölçekler arasındaki korelasyon ilişkilerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriteriler kullanılmaktadır: $0,90 \leq r \leq 1,00$ - “çok güçlü ilişki”; $0,70 \leq r \leq 0,89$ - “güçlü ilişki”; $0,50 \leq r \leq 0,69$ - “orta derecede ilişki”, $0,26 \leq r \leq 0,49$ - “zayıf ilişki”, $0,00 \leq r \leq 0,25$ “çok zayıf ilişki” (Kalaycı, 2008: 116).

Analizlerin sonucu Çizelgelarda sayı ve yüzde olarak ve grafiksel olarak sunulmuştur. Soruların bazılarının değerlendirilmesinde açıklamalar metin içinde yüzde olarak verilmiştir. Böylece açıklamaların çok sayıda Çizelgenun içinde kaybolmasının önüne geçilmek istenmiştir. Ayrıca iki değişkenin bileşik sınıflandırmalarının frekans ve yüzde biçimde gösterildiği çapraz Çizelgeler oluşturulmuştur.

5.1.8. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi

Araştırma çalışması, işletmelerde uygulanan değişim stratejisinin çalışanlara etkisinin öğrenilmesi için uygulanmıştır. Ankette kullanılan ölçeğin, verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermediği analiz edilmiştir. Bunun için güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır (Kalaycı, 2008: 405). Diğer bir deyişle, güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Burada tutarlılıktan kasıt, sadece ölçeğe uygun olarak sıralanabilir (ordinal scale) yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır. Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Her bir soru için tek bir α değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir α değeri de olabilir (<http://www.ekonomianaliz.com>). Cronbach’s Alpha değeri değerlendirilen soru silindiğinde faktör güvenilirlik katsayısının ne olacağını gösterir. Böylece güvenilirlik katsayısını düşüren sorular bulunabilir. Bu sorular analizden çıkarılarak işlem tekrar edilmelidir.

Şu araştırmada ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,744 bulunmuştur. Ölçekten herhangi bir sorunun çıkartılmasıyla elde edilen en düşük Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,721 bulunmuştur. α değeri, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise Güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise Düşük güvenilirlikte, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise Oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise Yüksek güvenilir olarak değerlendirildiğini (Kalaycı, 2008) dikkate

alınır, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların oldukça güvenilir olduğu ve bu verilerin kullanılabilmesi için tutarlı olduğu belirlenmiştir.

Cronbach alfa katsayısı ayrılıkta Azerbaycan için 0,710, Türkiye için 0,800 bulunmuştur. Anket yanıtlarının hesaplanan aritmetik ortalama, standart sapma ve Cronbach alfa görünümü EK-3'te verilmiştir.

5.2. Bulguların Analizi

5.2.1. Örneklem grubunun sosyo-demografik özellikleri

Araştırma bulgularının yorumlanmasında ilk olarak örneklem grubu içerisinde yer alan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, işyerindeki statüsü ve hizmet yılı gibi genel özellikler dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özelliklerine ait bilgiler Çizelge 5.2.'de verilmiştir.

Çizelge 5.2: Araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	42	49,4
	Kadın	43	50,6
Yaş	- 21	1	1,2
	21-30	20	23,5
	31-40	25	29,4
	41-50	25	29,4
	51-60	11	12,9
	+61	3	3,6
Eğitim düzeyi	Lise	1	1,2
	Kolej	2	2,4
	Lisans (Bakalavr)	35	41,2
	Yüksek Lisans (Master)	37	43,5
	Phd	10	11,7
İş statüsü (ünvan)	Yönetici	6	7,1
	Yönetici yardımcısı	8	9,4
	İK personeli	10	11,8
	Bölüm başkanı	8	9,4
	Uzman	50	58,8
	Teknik personel	3	3,5
Hizmet yılı	5 yıla kadar	13	15,3
	5-10 yıl	18	21,2
	11-20 yıl	28	32,9
	21-30 yıl	14	16,5
	31-40 yıl	9	10,6
	40+	3	3,5

Çizelge 5.2 İncelendiğinde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin şu şekilde olduğu görülmektedir;

- Katılımcıların % 50,6’sı kadın ve % 49,4’ü erkektir.
- Katılımcıların büyük bir çoğunluğu orta (31-50) yaş grubundadır. Bu da yaklaşık olarak %58,8’e tekabül etmektedir. Yaşı genç (30 yaşa kadar) olanların oranı %24,7’dir. Orta yaş ve üzeri ise %16,5 olarak temsil edilmektedir.
- Eğitim düzeyine göre çoğunluğu % 43,5’ ve % 41,2’ olmak üzere yüksek lisans ve lisans, % 11,7’i doktora, %3,6’ı ise lise ve kolejden oluşmaktadır.
- İşyerindeki statüsüne (ünvana) göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%58,8) Uzman, %25,9’u idari personel (Yönetici, Yönetici Yardımcısı ve Bölüm Başkanı), %11,8’u İK personeli, %3,5’i ise teknik personeldir.
- Hizmet yılı sayısı 11-20 yıl olan katılımcılar %32,9 ile çoğunluğunu oluştururken, 40 yıl ve üstü hizmet yılı olanlar ise %3,5 oranla azınlığı oluşturmaktadır. Katılımcıların %15,3’ünün 5 yıla kadar, %21,2’sinin 5-10 yıl, %16,5’inin 21-30 yıl, % 10,6’sının 31-40 yıl hizmet yılı vardır.

5.2.2. İşletmelere yönelik bulgular

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet alanları itibariyle dağılımı Çizelge 5.3.’te verilmiştir.

Çizelge 5.3 : İşletmelerin faaliyet alanları itibariyle dağılımı

Faaliyet alanları	Sıklık	Yüzde
Eğitim	14	16,5
Yargı	7	8,2
Banka	6	7,1
Sanayi	15	17,6
Ticaret	11	12,9
İnşaat	13	15,3
İKT	9	10,6
Hizmet	10	11,8
Toplam	85	100,0

Statüsüne göre işletmelerin %30,6’sı devlet, %69,4’ü özeldir.

Değişimlerin olma zamanına göre dağılım Çizelge 5.4.’de verilmiştir.

Çizelge 5.4 incelendiğinde, değişimlerin olma zamanına göre bir yıl önce oluşumun fazlalığı görülmektedir.

Çizelge 5.4 :Değişimlerin olma zamanına göre dağılım

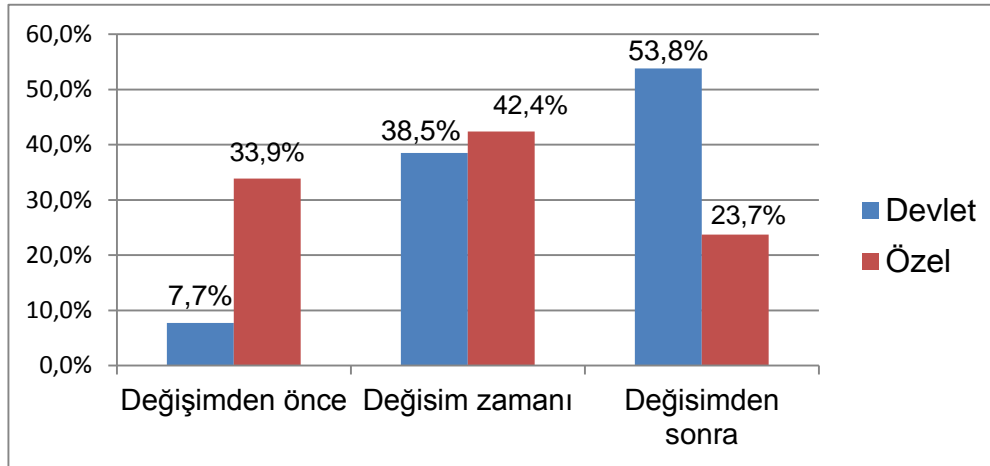
	Sıklık	Yüzde (%)
1 yıldan önce	45	52,9
6 ay-1 yıl önce	7	8,2
1-6 ay önce	14	16,5
Yakın zamanlarda	19	22,4
Toplam	85	100,0

Çizelge 5.5'te katılımcıların değişim olmasından ne kadar zaman içinde haber aldıklarıyla ilgili bulgular verilmiştir.

Çizelge 5.5 :Değişim olacağını ne zaman haber aldınız?

	Sıklık	Yüzde
Değişimden önce	22	25,9
Değişimlerin uygulanması zamanı	35	41,2
Değişimden sonra	28	32,9
Toplam	85	100,0

Çizelge 5.5 incelendiğinde, çalışanların %41,2'sinin değişimlerin uygulanması zamanı, %32,9'nun değişimler uygulandıktan sonra haberdar olduğu belirlenmiştir. Değişimden önce haber alanlar katılımcıları %25,9'nu oluşturmaktadır. Değişimle ilgili bilgilendirme zamanına göre devlet ve özel işletmeler arasında önemli fark bulunmaktadır. Şekil 5.1 işletmelerin statüsü ile çalışanların değişimden haber alma zamanı arasındaki ilişkiyi gösteriyor.



Şekil 5.1: İşletmelerin statüsüyle çalışanların değişimden haber alma zamanı arasındaki ilişki

Şema 5.1'den görüldüğü gibi değişimden önce bilgilendirilme oranı özel sektörde (%33,9), değişimden sonra bilgilendirilme oranı ise devlet sektöründe (%53,8)

önemli derecede yüksek sonuçlar vermiştir. Değişimler zamanı haberdar olma oranı birbirine yakındır. Diğer bir deyişle, özel sektörde değişimlerle ilgili önceden bilgilendirilmeye ağırlık verildiği halde, devlet sektöründe bunun aksi görülmektedir.

5.2.3. Verilerin güvenilirlik göstergeleri

Güvenilirlik analizinde her bir soru gurubunun Cronbach Alfa Katsayılarına bakılmıştır. Aşağıda verilen Çizelge 5.6’da soru grupları ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Çizelge 5.6 : Verilerin Güvenilirlik Göstergeleri

Soru gurubları	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Değişim nedenleri	7	0,522
Değişimlerin Çalışanlara Etkileri	9	0,528
Değişim Haberinin Olumsuz etkilerinin nedenleri	10	0,773
Değişim Haberinin Olumlu etkilerinin nedenleri	7	0,716
Değişim sonuçları	13	0,511
Değişime karşı dirençlerin azaltılması yöntemleri	14	0,710

Çizelge 5.6 incelendiğinde değişim nedenlerine ilişkin soruların anket yanıtlarının Cronbach's Alpha değerine bakıldığında; “Değişim Nedenleri” sorusunun güvenilirlik düzeyinin (0,522) güvenilir olduğu söylenebilir.

Ayrılıkta Azerbaycan (0,626) ve Türkiye (0,322) için de verilerin güvenilir olduğu söylenebilir (Bkz.: EK-3, Çizelge 4, 5).

Değişimlerin Çalışanlara Etkilerine ilişkin soruların anket yanıtlarının Cronbach's Alpha değeri (0,528) 0,60’a yakın olduğundan Değişimlerin Çalışanlara Etkilerine ilişkin ölçeklerin güvenilirlik koşulunu yerine getirdiği kabul edilebilir. Ayrılıkta Azerbaycan (0,577) ve Türkiye (0,417) için de verilerin güvenilir olduğu söylenebilir.(Bkz.: EK-3, Çizelge 4, 5).

“Değişim Haberinin Etkilerinin Nedenlerine İlişkin İstatistiksel Veriler” incelendiğinde,olumsuz etkilerin nedenlerine ait Cronbach's Alpha değeri 0,773; olumlu etkilerin nedenlerine ait α değeri 0,716 çıkmıştır. Buna göre bölümdeki sorulara verilen cevapların oldukça güvenilir ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir. Ayrılıkta Azerbaycan (0,752 ve 0,724) ve Türkiye (0,812 ve 0,684) için de verilerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Bkz.: EK-3, Çizelge 4, 5).

Değişimlerin Sonuçları ile ilgili soruların cevapları incelendiğinde “Fark olmadı” yanıtının güvenilirlik katsayısını düşürdüğü belirlenmiştir. Buna göre de bu cevap analizden çıkarılmıştır.

Değişimlerin sonuçları ile ilgili istatistiksel verilerden görüldüğü gibi, değişikliklerin sonuçlarına ait soruların α değeri 0,511 çıkmıştır. Buna göre Değişimlerin Sonuçlarına İlişkinsorulara verilen cevapların güvenilir ve bu verilerin kullanılabilir olduğu kabul edilebilir. Ayrılıkta Azerbaycan (0,515) ve Türkiye (0,537) için de verilerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Bkz.: EK-3, Çizelge 5, 6).

Anketin Değişimin Başarılı Olması ve Dirençlerin Azaltılması için Yapılması Gereken Önlemler’e ilişkinsonuncu bölümdeki sorulara verilen cevapların Cronbach's Alpha değeri (0,710) yüksek düzeyde çıkmıştır. Cevapların oldukça güvenilir ve bu verilerin kullanılabilir olduğu kabul edilebilir. Ayrılıkta Azerbaycan (0,709) ve Türkiye (0,743) için de verilerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Bkz.: EK-3, Çizelge 5, 6).

Göründüğü gibi, yapılan analiz sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiği kabuledilebilir.

5.2.4. Aritmetik ortalama ve frekans analizleri

Bu bölümde katılımcılara yöneltilmiş soruların yanıtların aritmetik ortalamaları ve frekans analizleri yapılmış, veriler çizelgelerle gösterilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Değişimlerin çalışanlara ekonomik, sosyal ve psikolojik etkilerinin olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Değişim nedenlerine ilişkin istatistiksel veriler incelendiğinde (Bkz.: EK-1, Çizelge 1); soruların genel ortalaması 2,73 çıkmıştır ve bu likert ölçeğinde 3-e, başka bir ifade ile “kararsızım” değerlendirmesine uygun gelmektedir.

Yönetici değişikliği (3,51) nedeninin ortalamasının “yüksek”, üstkurumdaki değişiklik (3,09), faaliyetin genişlenmesi (2,64) ve yapısal değişiklik (2,85) nedenlerinin

ortalamalarının “orta”, faaliyet yönlerinin değişikliği (2,16), reorganizasyon (2,42), İş rejimi değişikliği (2,47) nedenlerinin ortalamalarının “düşük” olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yönetici değişikliği ve üstkurumdaki değişikliklerin daha fazla nedenleriolduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların değişimden olumsuz etkilenme nedenlerine ilişkin soruların genel ortalaması 2,50; olumlu etkilenme nedenlerine İlişkin soruların genel ortalaması ise 2,97 çıkmıştır. Bu sonuç, genelde değişimlerin olumlu etkilerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Çizelge 5.7’de Değişimin ekonomik etkilerine ilişkin istatistiksel veriler verilmiştir.

Çizelge 5.7 :Değişimin Ekonomik Etkilerine İlişkin İstatistiksel Veriler

	N	Art.Ort.	Std. Sp.	Gen. Ort.	Cr. Alpha
Korku (iş kaybı, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs.)	85	2.87	1,437	2,54	0,682
Eğitimle (bölümle) ilişkin iş kaybı korkusu	85	1.94	1,285		
Yaşla ilgili iş kaybı korkusu	85	1.94	1,348		
Gelirimin azalacağı korkusu	85	2.45	1,332		
Kariyerimde gerileme olacağı korkusu	85	2.14	1,207		
Kariyerimde ilerleme olacağı umudu	85	3.18	1,274		
Gelirimin artacağı umudu	85	3.29	1,370		

Çizelge 5.7 incelendiğinde; güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha değeri=0,682).

Değişimin çalışanları ekonomik açıdan etkilenmesine ilişkin soruların genel ortalaması 2,54 çıkmıştır ve bu likert ölçeğinde 3’e başka bir ifade ile “kararsızım” değerlendirmesine uygun düşmektedir.

“Korktum (iş kaybı, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs.)”, “Gelirimin azalacağı korkusu” ve “Kariyerimde gerileme olacağı korkusu” sorularının ortalamaları orta seviyede çıkmıştır. “Eğitim ve Yaşla ilişkin iş kaybı korkusu” yanıtlarının ortalamasının “düşük”, “Kariyerde ilerleme olacağı” ve “Gelirin artacağı” umutlarına ilişkin cevapların ortalaması “yüksek” çıkmıştır. Bu sonuç, değişimlerin olumlu ekonomik etkilerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Çizelge 5.8’te verilmiş olan değişimin ekonomik etkilerine ilişkin yanıtların dağılımı incelendiğinde değişimlerin olumsuz etkileri ile ilgili sorulara katılım düzeyinin düşük, olumlu etkilerle ilgili sorulara katılım düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 5.8 :Değişimin Ekonomik Etkilerine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Ekonomik etkiler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Korktum (işini kaybetme, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs.)	23	27,1	12	14,1	15	17,6	23	27,1	12	14,1
Eğitimime ilişkin işimi kaybetme korkusu	48	56,5	12	14,1	13	15,3	6	7,1	6	7,1
Yaşım ile ilişkin işimi kaybetme korkusu	52	61,2	8	9,4	8	9,4	12	14,1	5	5,9
Gelirimin azalacağı korkusu	31	36,5	12	14,1	21	24,7	15	17,6	6	7,1
Kariyerimde gerileme olacağı korkusu	37	43,5	15	17,6	20	23,5	10	11,8	3	3,5
Kariyerimde ilerleme olacağı umudu	14	16,5	9	10,6	21	24,7	30	35,3	11	12,9
Gelirimin artacağı umudu	14	16,5	10	11,8	16	18,8	27	31,8	18	21,2

Çizelge 5.8’ten görüldüğü üzere “Kariyerimde ilerleme olacağı umudu” ifadesine katılımcıların %48,2’ni oluşturan 41 kişi katıldıklarını (%35,3 veya 30 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%12,9 veya 11 kişi) belirtmişlerdir.

“Gelirimin artacağı umudu” ifadesine katılımcıların %53,0’ni oluşturan 45 kişi katıldıklarını (%31,8 veya 27 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%21,2 veya 18 kişi) belirtmişlerdir.

Görüldüğü gibi, yapılan analiz sonuçlarına göre olumlu ekonomik etkiler olumsuz ekonomik etkilerle kıyaslanıldığında daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yani, H1 hipotezi doğrulanmıştır.

Çizelge 5.9’da değişimin sosyal etkilerine ilişkin istatistiksel veriler sunulmuştur.

Çizelge 5.9 :Değişimin Sosyal Etkilerine İlişkin İstatistiksel Veriler

	N	Art.Ort.	Std. Sp.	Gen.Ort.	Cr. Alpha
Alıştığım kollektifin dağılacağı korkusu	85	2,96	1.507	2,91	0,354
Alışmadığım işlerde çalıştırılma korkusu	85	2,38	1.414		
Yeniliklere uyum sağlamada zorluk yaşamak korkusu	85	2,42	1.248		
Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağı umudu	85	3,26	1.329		
Daha ilginç işlerin olacağı umudu	85	3,52	1.240		
Yeni ve daha genç kollektifin oluşturulacağı umudu	85	2,94	1.285		
Eğitimimi artırma umudu	85	2,64	1.317		

Çizelge 5.9 incelendiğinde,Cronbach's Alpha değeri 0,40-a yakın olduğundan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabuledilen olduğu söylenebilir.

Çalışanların değişimden sosyal açıdan etkilenmesine İlişkin soruların genel ortalaması 2,91 çıkmıştır ve bu likert ölçeğinde 3’e başka bir ifade ile “kararsızım” değerlendirmesine uygun düşmektedir.

“Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağıumudu”ve“Daha ilginç işlerin olacağıumudu” seçimlerinin ortalaması,“katılım”a yakın çıkmıştır. Diğer soru yanıtlarının aritmetik ortalaması 2,38 ile 2,96 arasında çıkmıştır ki, bu da “kararsızım” değerlendirmesine uygun düşmektedir.

Çizelge 5.10’da verilmiş olan değişimin sosyal etkilerine ilişkin yanıtların dağılımı incelendiğinde, değişimlerin olumsuz etkileri ile ilgili sorulara katılım düzeyinin düşük, olumlu etkilerle ilgili sorulara katılım düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Çizelge 5.10’da görüldüğü üzere, “Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağı umudu” cevabına katılımcıların %53,0’ni oluşturan 45 kişi katıldıklarını (%36,5 veya 31 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%16,5 veya 14 kişi) belirtmişlerdir.

Çizelge 5.10 : Değişimin Sosyal Etkilerine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Sosyal etkiler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Alıştığım kollektifin dağılacacağı korkusu	26	30,6	5	5,9	14	16,5	26	30,6	14	16,5
Alışmadığım işlerde çalıştırılma korkusu	35	41,2	14	16,5	13	15,3	15	17,6	8	9,4
Yeniliklere uygunlaşmada zorluk yaşamak korkusu	26	30,6	22	25,9	16	18,8	17	20,0	4	4,7
Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağı umudu	15	17,6	7	8,2	18	21,2	31	36,5	14	16,5
Daha ilginç işlerin olacağı umudu	11	12,9	4	4,7	17	20,0	36	42,4	17	20,0
Yeni ve daha genç kollektifin oluşturulacağı umudu	17	20,0	13	15,3	21	24,7	26	30,6	8	9,4
Eğitimimi artırma umudu	26	30,6	9	10,6	27	31,8	16	18,8	7	8,2

“Daha ilginç işlerin olacağı umudu” ifadesine katılımcıların %62,4’nü oluşturan 53 kişi katıldıklarını (%42,4 veya 36 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%20,0 veya 17 kişi) belirtmişlerdir.

Bu sonuç, değişimlerin olumlu sosyal etkilerinin olumsuz sosyal etkilerle kıyaslandığında daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır; yani H1 Hipotezi doğrulanmıştır.

Çizelge 5.11’de değişimin sosyal etkilerine ilişkin istatistiksel veriler verilmiştir.

Çizelge 5.11: Değişimin Psikolojik Etkilerine İlişkin İstatistiksel Veriler

	N	Art.Ort.	Std. Sp.	Gen. Ort.	Cr. Alpha
Şaşırdım	85	2,95	1,603	2,38	0,488
Üzıldüm	85	2,20	1,378		
Kendimi savunmasız hissettim	85	1,68	1,197		
Umutsuzluğa kapıldım	85	1,72	1,211		
Stress yaptım	85	1,95	1,455		
Psikolojim bozuldu	85	1,59	1,158		
Geleceği parlak göremedim	85	2,65	1,486		
Sevindim	85	3,14	1,292		
Olumlu değişikliklere umutlandım	85	3,55	1,268		

Çizelge 5.11 incelendiğinde; Cronbach's Alpha değeri 0,50'ye yakın olduğundan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabuledilen düzeyde olduğu söylenebilir.

Değişimin Psikolojik etkilerine ilişkin soruların genel ortalaması 2,38 çıkmış ve bu likert ölçeğinde 3'e başka bir ifade ile "kararsızım" değerlendirmesine uygun düşmektedir.

"Olumlu değişikliklere umutlandım" sorusunun ortalaması "yüksek" düzeyde, "Sevindim" sorusunun ortalaması "yüksek"e yakın düzeydedir. "Şaşırdım" ve "Geleceği parlak göremedim" seçimlerinin ortalaması orta seviyede çıkmıştır. "Üzıldüm", "Kendimi savunmasız hissettim", "Umutsuzluğa kapıldım" sorularının ortalamalarının "düşük", "Stress yaptım" ve "Psikolojim bozuldu" sorularının ortalamalarının "çok düşük" olduğu görülmektedir. Bu sonuç, olumlu değişikliklere umutlanma ve sevinme gibi olumlu etkilerin daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymakta olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.12'de verilmiş olan değişimin psikolojik etkilerine ilişkin yanıtların dağılımı incelendiğinde değişimlerin olumsuz etkileriyle ilgili sorulara katılım düzeyinin düşük, olumlu etkilerle ilgili sorulara katılım düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 5.12 :Değişimin Psikolojik Etkilerine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Ekonomik etkiler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Şaşırdım	26	30,6	10	11,8	13	15,3	14	16,5	22	25,9
Üzıldüm	43	50,6	7	8,2	15	17,6	15	17,6	5	5,9
Kendimi savunmasız hissettim	60	70,6	6	7,1	9	10,6	6	7,1	4	4,7
Umutsuzluğa kapıldım	58	68,2	7	8,2	11	12,9	4	4,7	5	5,9
Stress yaptım	55	64,7	5	5,9	9	10,6	6	7,1	10	11,8
Psikolojim bozuldu	62	72,9	9	10,6	7	8,2	1	1,2	6	7,1
Geleceği parlak göremedim	30	35,3	10	11,8	18	21,2	14	16,5	13	15,3
Sevindim	11	12,9	18	21,2	18	21,2	24	28,2	14	16,5
Olumlu değişikliklere umutlandım	11	12,9	4	4,7	17	20,0	33	38,8	20	23,5

Çizelge 5.12’den görüldüğü üzere “Sevindim” ifadesine katılımcıların %44,7’sini oluşturan 38 kişi katıldıklarını (%28,2 veya 24 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%16,5 veya 14 kişi) belirtmişlerdir. “Olumlu değişikliklere umutlandım” ifadesine katılımcıların %62,3’nü oluşturan 53 kişi katıldıklarını (%38,8 veya 33 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%23,5 veya 20 kişi) belirtmişlerdir.

Görüldüğü gibi, yapılan analiz sonuçları olumlu psikolojik etkilerin olumsuz psikolojik etkilerle kıyaslandığında daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır; yani H3 Hipotezi doğrulanmıştır.

5.2.5. Korelasyon analizleri

H4 ve H5 Hipotezleri verilerin korelasyon analiz tekniği yardımıyla test edilmiştir. Bu hipotezlere ait veriler çizelgelerle gösterilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

“H4: Stratejik değişimlerin psikolojik etkileri çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”hipotezinin test edilmesiyle ilgili korelasyon analizi Çizelge 5.13’te gösterilmektedir.

Çizelge 5.13 : Değişimin Çalışanlara Psikolojik Etkileriyle Cinsiyet Arasındaki Korelasyon

Psikolojik Etkiler		Cinsiyet
Şaşırma	Pearson Correlation	.163
	Sig. (2-tailed)	.137
	N	85
Üzülme	Pearson Correlation	.127
	Sig. (2-tailed)	.246
	N	85
Kendini savunmasız hissetme	Pearson Correlation	.132
	Sig. (2-tailed)	.230
	N	85
Umutsuzluğa kapılma	Pearson Correlation	.257*
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	85
Stress yapma	Pearson Correlation	.261*
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	85
Psikolojinin bozulması	Pearson Correlation	.198
	Sig. (2-tailed)	.069
	N	85
Korku (iş kaybetme, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs.)	Pearson Correlation	.075
	Sig. (2-tailed)	.494
	N	85
Geleceği parlak görememe	Pearson Correlation	,051
	Sig. (2-tailed)	,646
	N	85
Sevinme	Pearson Correlation	-,368**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	85
Olumlu değişikliklere umutlanma	Pearson Correlation	-,257*
	Sig. (2-tailed)	,017
	N	85

** .01’’de anlamlı (2-tailed).

* .05’’de anlamlı (2-tailed).

Çizelge 4.13 incelendiğinde,katılımcıların cinsiyetiyle “Umutsuzluğa kapılma” ($r=0,257$; $p<0,05$) ve “Stress yapma” ($r=0,261$; $p<0,05$) gibi olumsuz psikolojik etkiler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, katılımcıların cinsiyeti ile “Sevinme” ($r=-0,368$; $p<0,01$) ve “Olumlu değişikliklere umutlanma” ($r=-0,257$; $p<0,05$) gibi olumlu psikolojik etkiler arasında negatif ve anlamlı bir ilişki

bulunmuştur. Bulunmuş korelasyon katsayıları cinsiyetle diğer psikolojik etkiler arasında çok zayıf ancak pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir.

Böylece; H4 – “Değişimin psikolojik etkileri cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi doğrulanmıştır. Verilerin toplanması ve analizinde 1 - erkek, 2 – kadın kabul edildiği dikkate alındığında; değişimlerin olumsuz psikolojik etkilerinin kadınlar arasında, olumlu psikolojik etkilerinin ise erkekler arasında daha fazla olduğu belirlenmiş olmaktadır.

“H5: Değişimle ilgili belirsizlikle değişimin olumsuz etkileri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin test edilmesinden önce kaydetmek gerekir ki; aritmetik ortalamaların analizlerine göre, değişimlerin olumsuz etkilenme nedenlerine ilişkin “Değişiklik hakkında haberin beklenmedik olması” ve “Yeni yöneticinin kim olacağı hakkında bilgisizlik” yanıtlarının ortalaması “yüksek” düzeydedir (Bkz: EK-1, Çizelge 1). Hipotezin test edilmesiyle ilgili korelasyon analizi Çizelge 5.14’te gösterilmektedir.

Çizelge 5.14 : Değişimin Çalışanlara Olumsuz Etkileriyle Belirsizlik Arasındaki Korelasyon

		Değişiklik hakkında haberin beklenmez olması	Yeni yöneticinin kim olacağı hakkında bilgisizlik
Değişiklik hakkında belirsizlik	Pearson Correlation	1	,463**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
Yeni yöneticinin kim olacağı hakkında bilgisizlik	Pearson Correlation	,463**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85
Şaşırma	Pearson Correlation	,520**	,200
	Sig. (2-tailed)	,000	,067
	N	85	85
Üzülme	Pearson Correlation	,106	,274*
	Sig. (2-tailed)	,332	,011
	N	85	85
Kendini savunmasız hissetme	Pearson Correlation	,108	,245*
	Sig. (2-tailed)	,327	,024
	N	85	85

Çizelge 5.14 (devam): Değişimin Çalışanlara Olumsuz Etkileriyle Belirsizlik Arasındaki Korelasyon

Umutsuzluğa kapılma	Pearson Correlation	,142	,292**
	Sig. (2-tailed)	,195	,007
	N	85	85
Stress yapma	Pearson Correlation	,197	,110
	Sig. (2-tailed)	,070	,315
	N	85	85
Psikolojinin bozulması	Pearson Correlation	,141	,196
	Sig. (2-tailed)	,196	,072
	N	85	85
Korku (işini kaybetme, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs.)	Pearson Correlation	,109	,292**
	Sig. (2-tailed)	,321	,007
	N	85	85
Eğitimle ilişkin işi kaybetme korkusu	Pearson Correlation	,066	,267*
	Sig. (2-tailed)	,545	,014
	N	85	85
Yaşla ilişkin işi kaybetme korkusu	Pearson Correlation	,163	,277*
	Sig. (2-tailed)	,135	,010
	N	85	85
Alışılan kolektifin dağılacağı korkusu	Pearson Correlation	,096	,172
	Sig. (2-tailed)	,384	,116
	N	85	85
Geleceği parlak görememe	Pearson Correlation	,295**	,561**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000
	N	85	85
Gelirin azalacağı korkusu	Pearson Correlation	,016	,286**
	Sig. (2-tailed)	,883	,008
	N	85	85
Alışılmayan işlerde çalıştırılma korkusu	Pearson Correlation	,150	,233*
	Sig. (2-tailed)	,170	,032
	N	85	85
Yeniliklere uyum sağlamada zorluk yaşamak korkusu	Pearson Correlation	,132	,257*
	Sig. (2-tailed)	,228	,018
	N	85	85
Kariyerde gerileme olacağı korkusu	Pearson Correlation	,155	,244*
	Sig. (2-tailed)	,156	,024
	N	85	85

** .01-de anlamlı (2-tailed).

* .05-de anlamlı (2-tailed).

Çizelge 4.14 incelendiğinde, değişiklik hakkında belirsizlikle “Şaşırma” ($r=0,520$; $p<0,01$) ve “Geleceği parlak görememe” ($r=0,295$; $p<0,01$) gibi olumsuz etkiler arasında 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

“Yeni yöneticinin kim olacağı hakkında bilgisizlik”le “Üzülme” ($r=0,274$; $p<0,05$), “Kendini savunmasız hissetme” ($r=0,255$; $p<0,05$), “Umutsuzluğa kapılma”

($r=0,292$; $p<0,01$), “İşini kaybetme, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs. Korkusu” ($r=0,292$; $p<0,01$), “Eğitimle ilişkin işini kaybetme korkusu” “Yaşla ilişkin işini kaybetme korkusu” ($r=0,277$; $p<0,05$), “Geleceği parlak görememe” ($r=0,561$; $p<0,01$), “Gelirin azalacağı korkusu” ($r=0,286$; $p<0,01$), “Alışılmayan işlerde çalıştırılma korkusu” ($r=0,233$; $p<0,05$), “Yeniliklere uyum sağlamada zorluk yaşamak korkusu” ($r=0,257$; $p<0,05$) ve “Kariyerde gerileme olacağı korkusu” ($r=0,244$; $p<0,05$) gibi olumsuz etkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bulunmuş korelasyon katsayıları belirsizlikle diğer olumsuz etkiler arasında da zayıf da olsa ilişki olduğunu göstermektedir.

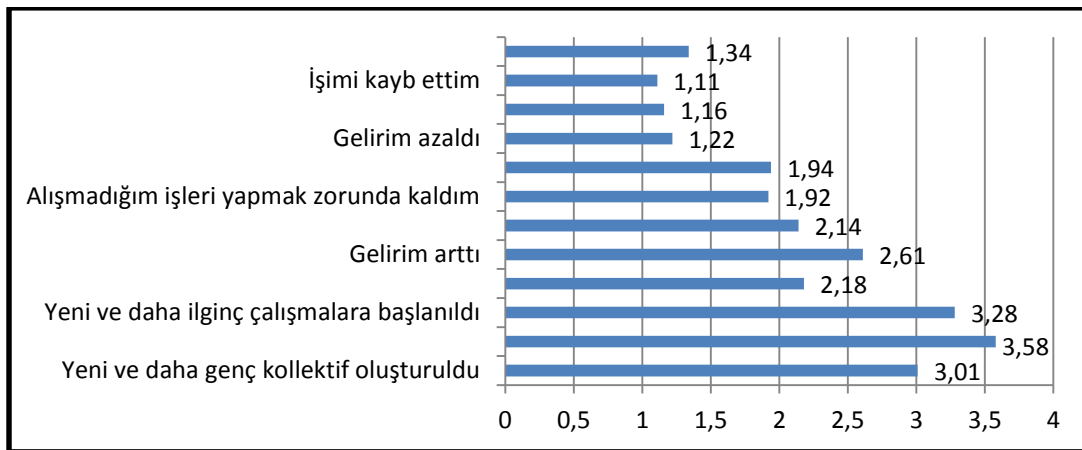
Böylece H5 hipotezi doğrulanmıştır.

5.2.6. Değişimin sonuçlarına ilişkin anket yanıtlarının analizi

Değişimin Sonuçlarına İlişkin Anket Yanıtlarının Cronbach's Alpha değeri 0,511, Genel ortalaması 2,12 çıkmıştır (Bkz: EK-3, Çizelge 2).

Değişimin Sonuçlarına İlişkin Anket Yanıtlarının Aritmetik Ortalama Analizleri değişimlerin olumlu sonuçlarının olumsuz sonuçlarla kıyaslanmada yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Değişimin Sonuçlarına İlişkin Anket Yanıtlarının Aritmetik Ortalamalarını görüntülemekte olan Şekil 5.2’den görüldüğü gibi; değişimlerin olumlu sonuçları ile ilgili sorulara katılım düzeyinin yüksek, olumsuz sonuçları ile ilgili sorulara katılım düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir.



Şekil 5.2 : Değişimin Sonuçlarına İlişkin Anket Yanıtlarının Aritmetik ortalamalarına göre dağılımı

Çizelge 5.15’te değişimin sonuçlarına ilişkin yanıtların dağılımı verilmiştir.

Çizelge 5.15 : Değişimin Sonuçlarına İlişkin Yanıtların Dağılımı

Sonuçlar	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Olumlu Sonuçlar										
Yeni ve daha genç kolektif oluşturuldu	21	24,7	10	11,8	21	24,7	19	22,4	13	15,3
Yeni yöneticiyi sevdik	7	8,2	6	7,1	20	23,5	35	41,2	17	20,0
Yeni ve daha ilginç çalışmalara başlandı	9	10,6	8	9,4	26	30,6	34	40,0	8	9,4
Kariyerimde yükselme oldu	44	51,8	17	20,0	6	7,1	1	1,2	17	20,0
Gelirim arttı	27	31,8	29	34,1	1	1,2	6	7,1	22	25,9
Olumsuz Sonuçlar										
Kollektifte gerginlik yarandı	39	45,9	15	17,6	13	15,3	16	18,8	2	2,4
Alışmadığım işleri yapmaktayım zorunda kaldım	52	61,2	12	14,1	2	2,4	14	16,5	5	5,9
Yeni yönetici umutlarımıza uygun hareket etmedi	42	49,4	14	16,5	21	24,7	8	9,4	0	0,0
Gelirim azaldı	74	87,1	6	7,1	2	2,4	3	3,5	0	0,0
Alt göreve geçirildim	80	94,1	1	1,2	1	1,2	1	1,2	2	2,4
İşimi kaybettim	81	95,3	2	2,4	0	0,0	1	1,2	1	1,2
İş yerimi değiştirdim	77	90,6	1	1,2	0	0,0	0	0,0	7	8,2

Çizelge 5.15 incelendiğinde; Görüldüğü üzere “Yeni ve daha genç kolektif oluşturuldu” cevabına katılımcıların %37,7’ni oluşturan 32 kişi katıldıklarını (%22,4 veya 19 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%15,3 veya 13 kişi) belirtmişlerdir.

“Yeni yöneticiyi sevdik” ifadesine katılımcıların %61,2’ni oluşturan 52 kişi katıldıklarını (%41,2 veya 35 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%20,0 veya 17 kişi) belirtmişlerdir.

"Yeni ve daha ilginç çalışmalara başlandı” ifadesine katılımcıların %49,4’nü oluşturan 42 kişi katıldıklarını (%40,0 veya 34 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%9,4 veya 8 kişi) belirtmişlerdir.

“Kollektifte gerginlik yaşandı” ifadesine katılımcıların %63,5’ni oluşturan 54 kişi kesinlikle katılmadıklarını (%45,9 veya 39 kişi) ve katılmadıklarını (%17,6 veya 15 kişi) belirtmişlerdir.

“Alışmadığım işleri yapmak zorunda kaldım” cevabına katılımcıların %75,3’nü oluşturan 64 kişi kesinlikle katılmadıklarını (%61,2 veya 52 kişi) ve katılmadıklarını (%14,1 veya 12 kişi) belirtmişlerdir.

“Yeni yönetici umutlarımıza uygun hareket etmedi” ifadesine katılımcıların %65,9’nu oluşturan 66 kişi kesinlikle katılmadıklarını (%49,4 veya 42 kişi) ve katılmadıklarını (%16,5 veya 14 kişi) belirtmişlerdir.

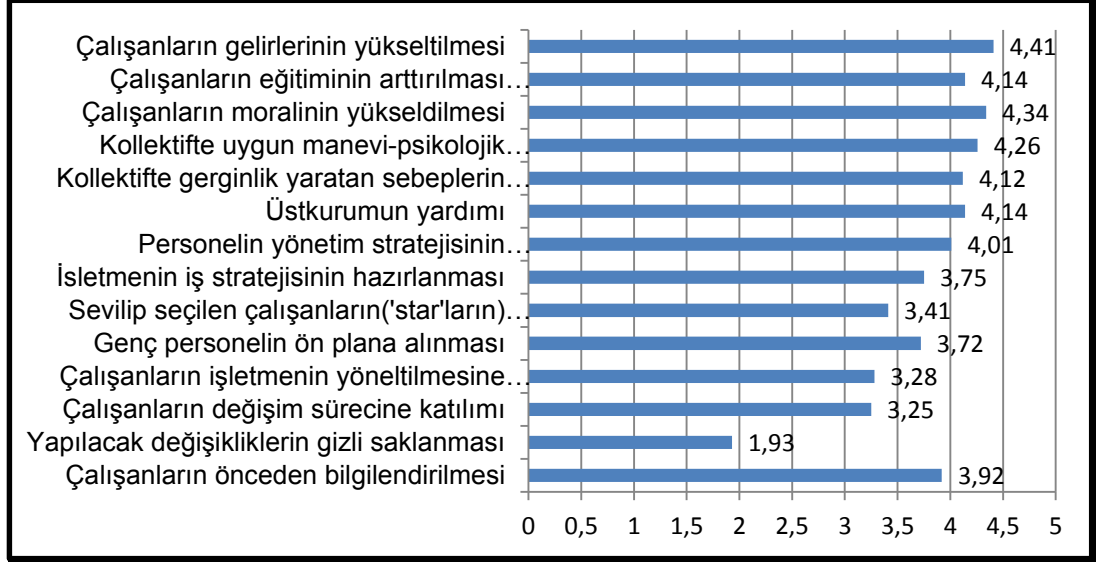
“Gelirim azaldı”, “Alt göreve geçirildim”, “İşimi kaybettim” ve “İş yerimi değiştirdim” ifadelerine kesinlikle katılmayanlar yüksek düzeydedir.

Görüldüğü gibi, yapılan analizin sonucunda, olumlu sonuçların, olumsuz sonuçlarla kıyaslandığında daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

4.2.7. Değişime karşı dirençlerin azaltılması yöntemlerine ilişkin anket yanıtlarının analizi

Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemlerine İlişkin Anket Yanıtlarının Cronbach's Alpha değeri 0,710, Genel ortalaması 3,76 çıkmıştır (Bkz: EK-3, Çizelge 2).

Şema 4.3'te Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemlerine İlişkin Anket Yanıtlarının Aritmetik ortalamalarını görüntülemektedir.



Şekil 5.3: Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemlerine İlişkin Anket Yanıtlarının Aritmetik ortalamalarına göre dağılımı

Şekil 5.3'ten görüldüğü gibi; Aritmetik ortalama analizleri değişimlerin “Yapılacak değişikliklerin gizli saklanması” hariç tüm yanıtların yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

En yüksek puan “Çalışanların gelirlerinin yükseltilmesi”ne (4,41), en düşük puan “Çalışanların değişim sürecine katılımı”na (1,93) verilmiştir.

Çizelge 5.16’da Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemlerine ilişkin yanıtların dağılımı verilmiştir.

Çizelge 5.16: Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemlerine İlişkin Yanıtların Dağılımı

Sonuçlar	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Çalışanların önceden bilgilendirilmesi	6	7,1	2	2,4	18	21,2	26	30,6	33	38,8
Yapılacak değişimlerin gizli tutulması	44	51,8	14	16,5	20	23,5	3	3,5	4	4,7
Çalışanların değişim sürecine katılımı	13	15,3	1	1,2	38	44,7	18	21,2	15	17,6

Çizelge 5.16 (devam): Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemlerinin Etkinliklerinin Yanıtların Dağılımı

Çalışanların işletmenin yönetimine katılımı	8	9,4	9	10,6	36	42,4	15	17,6	17	20,0
Genç personelin ön plana alınması	2	2,4	3	3,5	28	32,9	36	42,4	16	18,8
Sevilip seçilen insanların ('star'ların) değişim sürecine katılımı	7	8,2	7	8,2	29	34,1	28	32,9	14	16,5
İşletmenin iş stratejisinin hazırlanması	5	5,9	1	1,2	26	30,6	31	36,5	22	25,9
Personelin yönetim stratejisinin hazırlanması	2	2,4	0	0,0	26	30,6	26	30,6	31	36,5
Üstkurumun yardımı	2	2,4	0	0,0	20	23,5	27	31,8	36	42,4
Kollektifte gerginlik yaratan sebeplerin ortadan kaldırılması	2	2,4	0	0,0	17	20,0	35	41,2	31	36,5
Kollektifte uygun manevi-psikolojik ortamın yaratılması	1	1,2	3	3,5	10	11,8	30	35,3	41	48,2
Çalışanların moralinin yükseltilmesi	1	1,2	0	0,0	11	12,9	31	36,5	42	49,4
Çalışanların eğitim imkanlarının genişletilmesi	1	1,2	4	4,7	12	14,1	33	38,8	35	41,2
Çalışanların gelirlerinin yükseltilmesi	2	2,4	2	2,4	8	9,4	20	23,5	53	62,4

Çizelge 5.16 incelendiğinde “Yapılacak değişimlerin gizli tutulması”na katılım düzeyinin çok düşük, “Çalışanların önceden bilgilendirilmesi”, “Çalışanların değişim sürecine katılımı”, “Çalışanların işletmenin yönetimine katılımı”, “Genç personelin ön plana alınması”, “Sevilip seçilen insanların (‘star’ların) değişim sürecine katılımı” ve “İşletmenin iş stratejisinin hazırlanması” ifadelerine katılım düzeyinin yüksek, “Personelin yönetim stratejisinin hazırlanması”, “Üstkurumun yardımı”, “Kollektifte gerginlik yaratan sebeplerin ortadan kaldırılması”, “Kollektifte uygun manevi-psikolojik ortamın yaratılması”, “Çalışanların moralinin yükseltilmesi”, “Çalışanların eğitim imkanlarının genişletilmesi”, “Çalışanların gelirlerinin yükseltilmesi” ifadelerine katılım düzeyinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir.

Görüldüğü üzere Değişime Karşı Dirençlerin Azaltılması Yöntemi gibi “Çalışanların gelirlerinin yükseltilmesi”ni uygun gören katılımcıların %85,9’nu oluşturan 73 kişi katıldıklarını (%23,5 veya 20 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%62,4 veya 53 kişi) belirtmişlerdir.

“Çalışanların eğitim imkanlarının genişletilmesi” yöntemine katılımcıların %80,0’ni oluşturan 78 kişi katıldıklarını (%38,8 veya 33 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%41,2 veya 35 kişi) belirtmişlerdir.

“Çalışanların moralinin yükseltilmesi” yöntemine katılımcıların %85,9’nu oluşturan 73 kişi katıldıklarını (%36,5 veya 31 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%49,4 veya 42 kişi) belirtmişlerdir.

“Kollektifte gerginlik yaratan sebeplerin aradan kaldırılması” yöntemine katılımcıların %77,7’nu oluşturan 66 kişi katıldıklarını (%41,2 veya 35 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%36,5 veya 31 kişi) belirtmişlerdir.

“Üstkurumun yardımı” yöntemine katılımcıların %74,2’ni oluşturan 63 kişi katıldıklarını (%31,8 veya 27 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%42,4 veya 36 kişi) belirtmişlerdir.

“Personelin yönetim stratejisinin hazırlanması” yöntemine önem veren katılımcıların %67,1’ni oluşturan 57 kişi katıldıklarını (%30,6 veya 26 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%36,5 veya 31 kişi) belirtmişlerdir.

Katılımcıların %69,4’ni oluşturan 59 kişi Çalışanların değişimlerle ilgili önceden bilgilendirilmesini dirençlerin azaltılması yöntemine katıldıklarını (%30,6 veya 26 kişi) ve kesinlikle katıldıklarını (%38,8 veya 33 kişi) bildirmişlerdir.

Katılımcıların %68,3'nü oluşturan 58 kişi “Yapılacak değişimlerin gizli tutulmasına”na kesinlikle katılmadıklarını (%51,8 veya 58 kişi) ve katılmadıklarını (%16,5 veya 14 kişi) belirtmişlerdir.

“Genç personelin ön plana alınması”nı destekleyenler %61,2 veya 52 kişiden oluşmuştur.

“İşletmenin iş stratejisinin hazırlanması”na taraftar olanlar %62,4 veya 53 kişiden oluşmuştur.

“Sevilip seçilen insanların ('star'ların) değişim sürecine katılımı”nı dirençlerin azaltılması yöntemi olarak görenler %49,4 veya 42 kişiden oluşmuştur.

“Çalışanların değişim sürecine katılımı” ile ilgili %44,7 veya 38 kişi kararsızlık göstermiş, katılanlar ve kesinlikle katılanlar %38,8 veya 33 kişiden oluşmuştur.

“Çalışanların işletmenin yönetilmesine katılımı” ile ilgili kararsızlık gösterenler %42,4 veya 51 kişi, katılanlar ve kesinlikle katılanlar %37,6 veya 32 kişiden oluşmuştur.

Görüldüğü gibi, yapılan analiz sonuçları çalışanların değişimlere karşı dirençlerinin azaltılması yöntemleri ile ilgili bilgili olduklarını ortaya koymaktadır. Bu da çalışanların değişim sürecine katılmasının, onların başarılı olmasına yardımcı olabileceği tahminini ortaya koymaktadır. Diğer bir değişle, uygulamaya konulacak bir değişim yönetiminin, destekleyici bir kariyer yönetimi ve sürdürülebilir bir insan kaynakları politikasıyla beraber yürütülmesi gerekliliğini ön plana çıkartmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz çağdaş dünyada, küresel bilgi ekonomisi ve dijital şirket kavramlarıyla beraber, işletmeler faaliyette buldukları çevrede ve rekabetçi piyasa koşullarında oluşan ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik değişimlere uyum sağlamak için stratejik değişimler yapmak zorundadırlar. Tüm değişimlerin temel kaynağı insanlar ve onların bilgileridir. Bu yüzden işletme, çalışanlarının işe yaklaşımını değiştirmeden, onların dış çevrenin ihtiyaçlarına uyumlarını sağlayacak stratejiyi gerçekleştiremez. İşletmede uygulanan değişimler hem alt hem de üst düzeyde çalışanları ekonomik, sosyal, psikolojik ve diğer yönlerden olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu etkiler çalışanların sosyo-demografik özellikleri, özellikle de cinsiyet açısından farklılık göstermektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ulaştığı seviye ile küresel ekonominin yarattığı çağdaş dönemde insanlar ister toplumsal hayatta, isterse de iş hayatında ortaya çıkan değişimler dahil olmak üzere, bütün bilgilere en hızlı biçimde ulaşmak ve bütün gelişmelerden zamanında haberdar olmak istemektedirler. Örgütsel organizasyonlarda değişim süreci ile ilgili bilgilerin çalışanlara zamanında açıklanmaması veya yetersiz açıklanması büyük sarsıntılar yaşatabilir. Değişim hakkında olan bilgisizlik nedeniyle, alıştıkları düzen ve sistemden farklı bir düzen ve uygulamaya geçmeleri, çalışanların şirketin geleceğine yönelik olan düşüncelerini olumsuz yönde etkileyebilir ve yukarıda da ayrıntılarıyla ele alındığı üzere bu düşünceleri tahrip de edebilir.

Fakat çalışanların stratejik değişimlere karşı olan tepkileri her zaman negatif olmayabilir. Bu tepkiler, yeni fikirlerin test edilmesi, ve çalışanların mevcut somut koşullara uyum sağlaması için çok önemli ortamlar da yaratabilmektedir. Çağdaş dönemde, işletmelerde uygulanan değişim stratejisinin çalışanlara olumlu etkilerinin, olumsuz etkilerle kıyaslanıldığında daha yüksek düzeyde olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir. Ayrıca örgütün bu değişim sürecini, çalışanlar arasındaki bilgi akışını sağlayacak şekilde yürütmesi ve bunu bir insan kaynakları politikası ile desteklemesi durumunda, artık çalışanlar organizasyonel değişimlerin ve iş

ortamlarındaki değişim süreçlerinin olumlu sonuçlarının ortaya çıkacağına daha pozitif bakmakta ve değişimleri destekler davranışlar sergilemektedirler.

Değişimin uygulanmasında ilk önce çalışan personele dönük yönetim stratejisinin hazırlanması, müteakiben değişikliklerin uygulanma yöntemlerinin geliştirilmesive ayrıca, olası zayıf noktaların bulunması gerekmektedir. Başka bir deyişle, değişim sürecini başlatan işletmenin işçi-çalışan personeline ait bir önlem planı olması gerekmektedir ki, sonradan onların değişime direnişlerinin olumsuz sonuçlarına zaman ve güç sarf etmek gerekmesin.

Pratikte bu tür önlemleri tam olarak tahmin etmek ve tanımlamak zor olmaktadır. Literatür incelendiğinde değişime karşı direnci en aza indirmek için birçok yöntemin bulunduğu görülmektedir. Bu yöntemler, çalışanların davranışları da göz önüne alınarak, yerine ve zamanına göre kullanılmalıdır. Değişim sürecini etkili bir biçimde yönetebilmek için insan davranışlarının çeşitli yöntemlerle değiştirilmesi gerekmektedir. Değişimi onlara zorla kabul ettiren yöntemlerden daha çok, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükselten, bir başka deyişle değişim sürecine onların gönüllü olarak katılmasını sağlayan yöntemler daha uygun düşmektedir.

Bu araştırmada işletmelerde uygulanan değişimlerin çalışanlara etkilerini ve onların nedenlerini ortaya koymak, bu etki türleriyle çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemek ve bu etkilerin aradan kaldırılmasına ve değişime karşı dirençlerin önlenmesine yönelik öneriler sunmak amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle değişim stratejisi ve değişim yönetimi, değişim stratejisinin çalışanların davranışını etkileme faktörleri, değişim stratejisine karşı çalışanların direnişinin nedenleri ve türleri, çalışanların stratejik değişimlere karşı direnişlerinin aradan kaldırılması yöntemleri konuları açıklanmıştır. Bu açıklamalarda verilen bilgiler ve bu bağlamda Azerbaycan'da ve Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve değişim süreci yaşayan işletmelerde çalışan personel üzerinde yapılan anket çalışması aracılığıyla toplanan verilerin SPSS 22.0 for Windows istatistik paket programı ortamında yapılan analizinde,işletmelerdeki değişim nedenleri, değişimlerin olumlu ve olumsuz etkileri ve ortaya çıkan davranışların sonuçları incelenmiştir. Analizde güvenilirlik testi, aritmetik ortalama ve korelasyon analizleri uygulanmıştır.Yapılan güvenilirlik testi sonucunda ankette kullanılan ölçeğin güvenilirlik derecesi 0.744, yani, yüksek güvenilirlik düzeyi bulunmuştur.

Öncelikle yapılan anket çalışması katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerinin analizi gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplandıranların %50,6'sı kadın ve %49,4'ü erkek,büyük bir çoğunluğu (%58,8) 31-50 yaş aralığında, eğitim düzeyine göre çoğunluğu yüksek lisans ve lisans (%43,5' ve % 41,2),iş statüsüne göre büyük çoğunluğu (%58,8) Uzmanlar, hizmet yılı sayısına göre 11-20 yıl (%32,9) olduğu görülmektedir.

Değişim nedenlerine ilişkin istatistiksel veriler yönetici değişikliği ve üstkurumdaki değişikliklerin daha fazla nedenler olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında değişimlerin ekonomik, sosyal ve psikolojik etkilerinin olup olmadığını incelemek amacıyla oluşturulmuş 5 hipotez test edilmiş ve elde edilen sonuçlar iki kısımda özetlenmiştir.

Yukarıda ilgili bölümde de ele alındığı gibi, birinci kısımda aritmetik ortalama analizi yöntemi kullanılarak, değişimlerin olumlu ekonomik, sosyal ve psikolojik etkilerinin, olumsuz ekonomik, sosyal ve psikolojik etkilerle kıyaslanmasında daha yüksek düzeyde olduğu test edilmiştir. Ayrıca, anket yöntemiyle sorgulanan 5 hipotezde de olumlu ve anlamlı bağlantılar kurulmuştur.

Testlerin sonucu, değişimlerin olumlu etkilerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Olumlu ekonomik etkilerin olumsuz ekonomik etkilerle kıyaslandığında daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. “Kariyerimde ilerleme olacağı umudu” (%48,2) ve “Gelirim artacağı umudu” (%53,0) çoğunluk göstermektedir.

Yapılan analiz sonuçları, değişimlerin olumlu sosyal etkilerinin olumsuz sosyal etkilerle kıyaslandığında daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. “Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağı umudu” (%53,0) ve “Daha ilginç işlerin olacağı umudu” (%62,4) etkilerin daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre olumlu psikolojik etkiler olumsuz psikolojik etkilerle kıyaslandığında daha yüksek düzeydedir. Değişimin psikolojik etkilerine ilişkin yanıtların dağılımı incelendiğinde değişimlerin olumsuz etkileriyle ilgili sorulara katılım düzeyinin düşük, olumlu etkilerle ilgili sorulara katılım düzeyinin yüksek olduğu tesbit edilmiştir. “Sevinme” (%44,7) ve “Olumlu değişikliklere umutlanma” (%62,3) etkilerinin çoğunlukta olduğu belirlenmiştir.

İkinci kısımda korelasyon analiz yöntemi kullanılarak,değişimin psikolojik etkilerinin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermekte olduğu ve değişimin çalışanlara olumsuz etkileri ile belirsizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu test edilmiştir.

Değişimin psikolojik etkilerinin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermekte olduğunu test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Çalışanların cinsiyeti ile “Umutsuzluğa kapılma” ve “Stress yapma” gibi olumsuz psikolojik etkiler arasında pozitif ve anlamlı, “Sevinme” ve “Olumlu değişikliklere umutlanma” gibi olumlu psikolojik etkiler arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tesbit edilmiştir. Cinsiyetle diğer psikolojik etkiler arasında çok zayıf ancak pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Böylece, değişimin psikolojik etkilerinin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermekte olduğu, olumsuz psikolojik etkilerinin kadınlar arasında, olumlu psikolojik etkilerinin ise erkekler arasında daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Değişimin çalışanlara olumsuz etkileriyle belirsizlik arasındaki korelasyon analizi yapılmış ve değişimin çalışanlara olumsuz etkileri ile belirsizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Değişimin sonuçlarına ilişkin anket yanıtlarının yapılan analiz sonuçlarına göre olumlu sonuçların olumsuz sonuçlarla kıyaslandığında daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Değişime karşı dirençlerin azaltılması yöntemlerine ilişkin anket yanıtlarının yapılan analiz çalışanların değişimlere karşı dirençlerin azaltılması yöntemleri ile ilgili bilgileri olduklarını ortaya koymaktadır.

6.1 Öneriler

İşletmede uygulanan değişimlerin başarılı olması ve değişimlere karşı dirençlerin azaltılması yöntemleri ile ilgili öneriler aşağıdakilerdir:

- Değişimin nedenleri, amacı ve etkileri, değişim süreci başlatılmadan önce çalışanlara tam olarak açıklanmalıdır.
- Değişimle ilgili personelin yönetim stratejisi hazırlanmalıdır.
- Çalışanların değişim sürecine katılması ve "maksimum katılım modeli"ne öncelik verilmesi gerekmektedir.
- Organizasyonel yapıda gerginlik yaratan sebeplerin aradan kaldırılması, uygun manevi-psikolojik ortamın yaratılması ve çalışanların moralve

motivasyonlarının yükseltilmesi için “önlemler planı” hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Şirket içinde sevilen insanların ('star'ların) değişim sürecine katılımı bu süreçte yardımcı olabilir.

- Çalışanların yeni koşullara göre eğitilmesi, kendine güvenen ve yeni talepleri rahatlıkla karşılayabilecek bireyler yaratılması için onların eğitimlerinin artırılması ve eğitim olanaklarının genişletilmesine katkı sağlanmalıdır.

- Genç insanların yeniliklere ve inovasyonlara daha hızla adapte olduğunu ve değişimlerin başarıyla sonuçlanmasına neden olabildiğini dikkate alarak, genç personelin ön plana çıkartılmasına dikkat edilmelidir.

- Çalışanların gelirler düzeylerinin yükseltilmesine özen gösterilmesi de önem taşımaktadır.

Sonuç olarak işletmelerde uygulanan değişimlerin özellikleri, sonuçları ve olumsuz etkilerinin azaltılması yöntemlerini belirlemeye yönelik düzenli araştırmaların yapılması gerekmektedir. Yapılan bu araştırmalar daha sonra yapılacak çalışmaların geliştirilmesinde de yol gösterici nitelikte olacaktır. Farklı faaliyet alanlarında çalışanların değişimle ilgili davranışlarının araştırılması da hiç kuşkusuz yararlı olacaktır.



KAYNAKLAR

Açıköğretim İnsan Kaynakları Yönetimi dersi Açık Sınıf ders anlatım videosu.
<https://www.youtube.com/watch?v=pW17vvXikMg>

Alpugan, O. İşletme Bilimine Giriş. Trabzon: Derya Kitabevi, 1996

Albanese, R. Management. Ohio: South-Western Publishing Comanpany, 1988

Arıkan, R. Araştırma Teknikleri Ve Rapor Yazma, Tübitay Yayıncılık, Ankara, 1995

Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page, 2008

Armstrong M. A Handbook of Personel Management Practice. Fourth Edition, London: Kogan Page, 1993

Ansoff H.I. Strategic Management. İngiliz dilinden tercüme (rusca). Moskva: Ekonomika, 1989

Aykaç, B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Nobel Yayınları, Ankara, 1999

Aytaç, S. Çalışma Yaşamında kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları. Epsilon Yayınları, 1997

Böyük İqtisadi Ensiklopediya. 5 cildde. IV cild. /Baş red. Z.E.Semedzade. Bakı: Azərbaycan İqtisadçılar İttifaqı, 2012

Balogun, J. and Hope Hailey, V. Exploring Strategic Change. London: Prentice Hall, 2003

Bannikova L.N. Upravleniye personalom. Derslik (rusca). Yekaterinburg: UGTU-UPİ, 2009

Becker, B.E., Huselid, M.A & Ulrich, D. The HR scorecard. Massachusetts: Harvard Buisness Scholl Press, 2001

Beer, M., Lawrence, P.R., Mill, Q.D. and Walton, R.E. Managing Human Assets. New York: The Free Press, 1984

- Borisova L.G.** Organizasyonniy dizayn: Sovremenniye konsepsii upravleniya (rusca). Moskva: Delo, 2003
- Bovey, W., & Hede, A.** Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Journal of Managerial Psychology*, 2001, 16(7), pp. 534-548
- Buchanan, D.** Job enrichment is dead: long live high performance work design. // *Personnel Management*, May, 1987, pp. 40-43
- Bukhbinder, R.G.** Organizasyonniye izmeneniya: problema soprativleniya personala i puti yego reşeniya (rusca). // *Vestnik Omskogo Universiteta. Seriya «Ekonomika»*, 2009, No 4, s. 100-106
- Chandler, A.D.** *Strategy and Structure*. MIT Press, Boston, MA, 1962
- Child, J.** Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. // *Sociology*, 1972, No 6(1), pp. 1-22
- Daft, R.L.** *Management*. 8.baskı (rusca). Piter, 2009
- Delery J.E. and Doty, H.D.** Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions. // *International Journal of Human Resource Management*, 1996, No 6
- Dessler, G.** *Human resource management*. Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008
- Druker, P.P.** *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. N.-Y.: Harper and Row, 1973
- Dynamics of modern management.** Published by Atlantic Publishers & Distributors B-2, Vishal Enclave, Najafgart Road, New-Delhi <https://books.google.ru>
- Dinçer, Ö.** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayımevi, 1998
- Geylan, R.** *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2007
- Glueck, W.;** *Business Policy and Strategic Management*. New York: Hill Book Company, 1980
- Guliyev T.Ə.** *Menecmentin (idarəetmənin) əsasları*. Bakı: Nağıl evi, 2001
- Guest D.E.** Personnel and HRM: can you tell the difference? // *Personnel Management*, 1989, January

- Goss, T., Pascale, R., & Athos, A.** The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future. //Harvard Business Review, 1993, No 71(6), 97-108
- Greenberg, J. & Baron, R.A.** (6th edition), Behaviour in Organizations, Prentice Hall, Singapore, 1997
- Güney, S.** Örgütsel davranış. Nobel Yayınları, Ankara, 2012a
- Güney, S.** Liderlik. Nobel Yayınları, Ankara, 2012b
- Gonçalves, J.M., Gonçalves, R.P.** Overcoming resistance to changes in information technology organizations, Procedia Technology 5, 2012, pp. 293 – 301
- Hasan E., Ferit İ.** Kriz yönetiminde insan kaynaklarına psikolojik desteğin önemi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Dergisi, (12) 2006 / 2, ss. 39-54
- Hasan, T.** Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayınları, İstanbul, 2000
- Helvacı A.M.** Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, cilt 35, sayı 1-2, s. 155-169; <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>
- Herzberg, F.** The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. Personnel Administrator (27), 1964, pp. 3-7
- Hofer, C.F., Schandel, D.** Strategy Formulation. Minnesato: West Publishing Comanpany, 1979
- Johnson, G.** Strategic change and the management process. Oxford: Basil Blackwell, 1987
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R.** Exploring Corporate Strategy. FT Prentice Hall, 8th edition, 2008
- Jauch, L. & Glueck, W.** Strategic Management and Business Policy. New York: McGraw Com, 1989
- Elsik W.** Strategisches Personal management. Munchen u.a., 1992
- Eren, E.** Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 9. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013
- Eren E.** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2004
- Eren, E.** Yönetim ve Organizasyon. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993
- Fayol H.** General and Industrial Management. Translated by C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons. London, 1949; http://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol
- Freeman, R.E.** Managing in turbulent times. In M. Beer & B. Spector (Eds), Readings in Human Resource Management. New York: Free Press, 1985, pp. 36-65
- Fred N.** Change Management 101: A Primer, 2010. <http://www.nickols.us/change.pdf>

- Fombrun, C.J.** The external context of human resource management. In C.J. Fombrun, N.M. Tichy, & M.A. Devanna, (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons, 1984, pp. 3-18
- Kalaycı, Ş.** SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler. 2008, 3. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara
- Karlof B., Cederberg C.** Vızov liderov. İsveç dilinden tercüme (rusca). Moskva, Delo, 1996
- Kobzeva N.M.** Fenomen soprotivleniya izmeneniyam: suşnost, vidı i formı proyavleniya (rusca). // *Vestnik Voronejkogo Universiteta*, 2013, No 4, s. 298-303
- Kotter, J.P.** Leading change: Why transformation efforts fail. // *Harvard Business Review*, 1995, No 73 (2), pp. 59-67
- Kotter J.P., Schlesinger L.P.** Choosing strategy for change. *HBR*, 1979, pp. 24-45
- Koçel, T.** İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Yayınları, 2003
- Kono, T.** Japanese management philosophy: can it be exported? *Long Range Plann.* 1982, Jun, No 15(3), pp. 90-102
- Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L.** Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology. // *Academy of Management Review*, 1988, No 13(3), pp. 454-471
- Lester, D., Parnell, J. and Carraher, S.** Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. // *International Journal of Organizational Analysis*, 2003, No 11(4), pp. 339-354
- Lewin, K.Z.** *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*. American Psychological Assosiation, Washington, 1997
- Lyness, K.S. & Heilman, M.E.** (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91, 777-785.
- Ikemefuna C.O., Chidi Ch.O.** Workers Perception of Performance Appraisal in Selected Public and Private Organizations in Lagos Metropolis, Nigeria. // *International Journal of Human Resource Studies*, 2012, Vol. 2, No. 3, pp. 80-97
- Ijaz,S. and Vitalis, A.** “Resistance to organizational change: putting the jigsaw together”, *International Review of Business Research Papers*, 2011, Vol. 7 No. 3, pp. 112-121
- Lundberg, C.C.** Towards a contextual model of human resource strategy: Lessons from the Reynolds corporation. *Human Resource Management*, 1985, No 24 (1), pp. 91-112.
- Lundy, O.** From personnel management to strategic human resource management. // *International Journal of Human Resource Management*, 1994, No 5 (3), pp. 687-720

- MacDuffie J.P.** Human resource bundles and manufacturing performance. //Industrial Relations Review. 1995, No 48 (2)
- Marchington, M., Wilkinson, A.** Core Personnel and Development. Institute of Personnel and Development. London, 1996
- McNamara, C.** Field Guide to Consulting and Organizational Development with Nonprofits: A Collaborative and Systems Approach to Performance, Change, and Learning. Minneapolis: Authenticity Consulting, LLC, 2005
- Maslow, A.** Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954
- Miles, R.E. and Snow, C.C.** Organizational Strategy: Structure and process. McGraw-Hill, New York, 1978
- Mintzberg, H.** Power and organization life cycles. //Academy of Management Review, 1984, No 9(2), pp. 207-224
- Mintzberg, H.** The Strategy Concept: Five PS for Strategy. //California Management Review, 1987, pp.11-24
- Miller, A.;** Strategic Management. Boston, Hill Company, 1998
- Mucuk, İ.;** Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998
- Nişancı, Z. N.;** Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 2015, Cilt: 13, Sayı: 25, ss. 257-294
- Nurullah G.,** Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Geliştirilmiş 4. Baskı. SEÇKİN/İşletme & Finans, 2012
- O'Shannassy T.** Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm. School of Management. Working Paper Series. No.WP 99/20, November 1999
- Organizatsionnoe Povedenie** (Örgütsel davranış) (rusca). Yüksek lisans dersliği. /G.R.Latfullin ve O.N.Gromovanın editörlüğü ile. SPb. Piter, 2004
<https://books.google.az/books?id=p4cdCAIwB54C&pg=PT312&lpg=PT312&dq>
- Özdamar, K.** "Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri", Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2003
- Pearson, C.M. and Clair, J.A.** Reframing Crisis Management. The Academy Of Management Review, 1998.
- Peters, T.** Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, Pan Books, London, 1988
- Preffer, J.** Competitive Advantage Through People. - Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.
- Porter M.E.** Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York, 1985
- Poçeptsov G.G.** Strateji. Refl-book, K.: Vakler, 2005

- Regen V., Tkaçenko E.A.** Upravleniye kompleksnım razvitiyem predpriyatiya (rus dilinde). Sankt-Peterburg: Werner Regen neşriyyatı, 2006
- Richardson, R. and Thompson, M.** The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review. //Institute of Personnel and Development. London, 1999
- Rosenberg, S. and Mosca, J.** “Breaking down the barriers to organizational change”, The 2011 New Orleans Academic Conference New Orleans, Louisiana, USA, 2011, pp. 461-467
- Roth, P.L., Purvis, K.L., & Bobko, P.** A meta-analysis of standardized gender group differences in job performance for field studies. *Journal of Management*, 2012, 38, pp. 719-739
- Salepçioğlu, M. Adil**, “Küreselleşme Süreci Bağlamında Yalın Kalite Analizi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, sf. 298 - 299.
- Salepçioğlu, M. Adil**, “Kurumsallaşmanın Ötesi ve Kurumsal Yönetimin Sürdürülebilirliği”, *Kurumsal Yönetim Dergisi*, Sayı 28, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2015, sf. 34 - 37.
http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/tkyd_dergi_sayi_28.pdf
- Schuler, R.S.** Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business. //Organizational Dynamics. 1992, No 21(1), pp.18-32
- Smith, N. and Miner, J.** Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. //Strategic Management Journal, 1983, No 4(4), pp. 325-340
- Sonnenfeld, J.** Career Management An Introduction to Self Assesment, Career Development and Career Systems, Science Research Associates, Inc., 1984
- Sousa-Poza A, Sousa-Poza AA.** Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991–2000: permanent or transitory? *Applied Economics Letters* 10 (11), 691-694
- Storey, J. and Sisson, K.** Managing Human Resource and Industrial Relations. Open University Press, Buckingham, 1993
- Taylor, F.W.** The Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers, 1919;
http://en.wikipedia.org/wiki/The_Principles_of_Scientific_Management
- Thompson, A.A.** Strategic Management: Concepts and situation analysis. 12th edition. Moscow: Publishing house «Williams», 2002
- Towne, H. R.** Engineer as Economist. *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers* 7, 1886
- Tuğray, K.** İnsan Kaynaklarının Planlanması. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996

- Tuncer, A.** Kriz Yönetimi Üzerine bir Araştırma. 9 Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi, 2003, cilt 5, ss. 141-163
- Tunçer, P.** Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, 32(1), s. 373-406
- Uyargil, C. vd.** Performans ve kariyer yönetimi (e-kitab). Anadolu Üniversitesi Yayını, No 2586
- Üzün, C.** Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler. İzmir: Eylül Yayınları, 2000
- Yüksel, Ö.** İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I.** The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. Journal of Managerial Psychology, 2004, 19(2), pp. 88-110.
- Vesnin V.R.** Stratejik yönetim (rusca). Moskva: Prospekt neşriyyatı, 2006
- Vikhanskiy O.S., Naumov A.N.** Menecment. Derslik (rusca). Moskva: Ekonomist, 2006
- Walker, J.W.** Human Resource Strategy. McGraw-Hill, New York, 1992
- White, Rupert Eales.** Takım Lideri (çev. Ali Çimen), İstanbul, Timaş Yayınları, 1998
- Wood, S.** High commitment management and organization in the UK. //The International Journal of Human Resource Management, 1996, February, pp. 41-58
- Wood, S. and Albanese, M.** Can we speak of a high commitment management on the shop floor? //Journal of Management Studies, 1995, March, pp. 215-247
- Wright P.M. and McMahan G.C.** Theoretical perspectives for strategic human resurs. //Journal of Management, 1992, No 18(2), pp. 295-320
- <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/>



EKLER

EK-1. SORU ANKETİ

İşletmelerde uygulanan değişim stratejisinin alışanlara etkisinin öğrenilmesi maksadıyla yapılan sosyolojik

A N K E T

I. SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:** Erkek Kadın
2. **Yaşınız:** 21 yaşadək 21-30 31-40 41-50 51-60 61+
3. **Eğitiminiz:** Lise Kolej Lisans yüksek lisans PhD DcS
4. **İşi statünüz:** Yönetici Yönetici yardımcısı HR-specialist Bölüm başkanı Uzman Teknik personel
5. **Hizmet yılı** 5 yiladək 5-10 yıl 11-20 yıl 21-30 yıl 31-40 yıl 40+

II. ORGANİZASYONA YÖNELİK BİLGİLER

6. **alıřtđınız organizasyonun statüsü:** Devlet Özel
7. **alıřtđınız organizasyonun faaliyet yönü:** Sanayi Banka Ticaret İnşaat Diğer (kendiniz belirtiniz) _____
8. **alıřtđınız organizasyonun ismi** _____
9. **Organizasyonda değişiklik ne zaman oldu?** 1 yildan önce 6ay-1 yıl önce 1-6 ay önce yakın zamanlarda

**10. Organizasyonda
değişiklik**

**olacağını ne
zaman
duydunuz?**

değişiklikten önce değişiklik zamanı değişiklikten
sonra

11. Organizasyondaki değişikliğin nedeni neydi?

Lütfen, 5 puanlık skalayla değerlendiriniz. (1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4- katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum):

Cevap şıkları	1	2	3	4	5
Üstkurumdaki değişiklik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faaliyet yönlerinin değişikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faaliyetin genişlenmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizasyonun yeniden kurulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetici değişikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yapısal değişiklik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş rejimi değişikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. ORGANİZASYONDAKİ DEĞİŞİKLİĞİN ETKİLERİ

**12. Organizasyonda değişiklik olacağını veya artık olduğunu duyduktan ilk hissiniz
(duygunuz)?**

Lütfen, 5 puanlık skalayla değerlendiriniz. (1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4- katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum):

Cevap şıkları	1	2	3	4	5
1. Şaşırđım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Üzıldüm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kendimi savunmasız hissettim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Umutsuzluğa kapıldım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Stress yaptım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Psikolojım bozuldu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Korktum (işini kaybetme, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sevindim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Olumlu değişiklikler olacağına umutlandım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Değişiklik haberinin olumsuz etkilerinin nedenleri neydi?

Lütfen, 5 puanlık skalayla değerlendiriniz. (1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- tarafsız; 4- katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum):

Cevap şıkları	1	2	3	4	5
1. Değişiklik hakkında haberin beklenmedik olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Eğitimimle alakadar işimi kaybetme korkusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yaşımınla alakadar işimi kaybetme korkusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Alıştığım kollektifin dağılacağı korkusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yeni yöneticinin kim olacağı hakkında bilgisizlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Geleceği parlak görememem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Gelirim azalacağı korkusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Alışmadığım işlerde çalıştırılacağım korkusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yeniliklere uyum sağlamada zorluk yaşamak korkusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kariyerimde gerileme olacağı korkusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Değişiklik haberinin olumlu etkilerinin nedenleri neydi?

Lütfen, 5 puanlık skalayla değerlendiriniz. (1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4- katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum):

Cavab şıkları	1	2	3	4	5
1. Önceki yöneticiyle anlaşamıyordum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağı umudu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yeni ve daha genç kollektifin oluşturulacağı umudu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Daha ilginç işlerin olacağı umudu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Eğitimimi arttırma umudu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kariyerimde ilerleme olacağı umudu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Gelirim artacağı umudu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. ORGANİZASYONDAKİ DEĞİŞİKLİĞİN SONUCLARI

15. Değişikliğin sonucu nasıl oldu?

Lütfen, 5 puanlık skalayla değerlendiriniz. (1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4- katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum):

Cevap şıkları	1	2	3	4	5
1. Yeni ve daha genç kollektif oluşturuldu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yeni yöneticiyi sevdik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yeni ve daha ilginç çalışmalara başlandı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kariyerimde yükseliş oldu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Gelirim arttı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kollektifte gerginlik yarandı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Alışmadığım işleri yapmak zorunda kaldım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yeni yönetici umudumuzu doğrultmadı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gelirim azaldı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Ast göreve alındım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Fark olmadı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşimi kayb ettim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İş yerimi değiştirdim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. ORGANİZASYONDAKİ DEĞİŞİKLİĞE KARŞI DİRENÇLERİN AZALTILMASI YÖNTEMLERİ

16. Sizce organizasyonda yapılacak değişikliğin başarılı olması ve dirençlerin azaltılması için ne yapılması gerekir?

Lütfen, 5 puanlık skalayla değerlendiriniz. (1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4- katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum):

Cevap şıkları	1	2	3	4	5
1. Çalışanların önceden bilgilendirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yapılacak değişikliklerin gizli saklanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çalışanların değişim sürecine katılımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalışanların işletmenin yönetilmesine katılımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Genç personelin ön plana alınması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sevilip seçilen çalışanların ("star"ların) değişim sürecine katılımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşletmenin stratejisinin hazırlanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Personelin yönetim stratejisinin hazırlanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Üstkurumun yardımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kollektifte gerginlik yaratan sebeplerin aradan kaldırılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kollektifte pozitif manevi-psikolojik ortamın yaratılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalışanların moralinin yükseldilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çalışanların eğitiminin artırılması imkanlarının genişletilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Çalışanların gelirlerinin yükseltilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek-2. ANKET UYGULANAN ÖRGÜTLERİN İSMİ VE KATILIMCILARIN SAYI

Sıra sayı	Örgütlerin ismi		Katılımcı sayı
Azerbaycan			
1.	Emek ve Sosyal Sorunlar Araştırma ve Eğitim Merkezi	Eğitim	3
2.	Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi	Eğitim	2
3.	Bakü Devlet Üniversitesi	Eğitim	2
4.	Bakü Bilgisayar Koleji	Eğitim	1
5.	Hesablama Palatası	Yargı	6
6.	Kapital bank	Bankacılık	4
7.	NBC bank	Bankacılık	2
8.	Gence Alüminium İB	Sanayi	5
9.	Baku Steel Company	Sanayi	3
10.	Unimetal MMC	Sanayi	1
11.	Azerbaycan Methanol Company	Sanayi	1
12.	Berteks MMC	Sanayi	1
13.	Azbetonit MMC	Sanayi	2
14.	Neptun -S MMC	Ticaret	3
15.	McDonalds MMC	Ticaret	1
16.	Korolina Valiant MMC	Ticaret	1
17.	Soliton LTD MMC	Ticaret	1
18.	Renessans tikinti şirketi	İnşaat	3
19.	Akkord İnşaat	İnşaat	3
20.	Yeni Masazır MTK	İnşaat	2
21.	İnf.Texn. İnstitüsü	İKT	3
22.	Aztelekom BTRIB	İKT	3
23.	Abşeron Telekom	İKT	1
24.	AzRestourant MMC	Hizmet	1
25.	Evrolift	Hizmet	2
	Toplam		57
Türkiye			
1.	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	Eğitim	1
2.	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Araştırma ve Eğitim Merkezi (ÇASGEM)	Eğitim	3
3.	İstanbul Aydın Üniversitesi	Eğitim	1
4.	Özel Bahçeşehir Doğa Koleji	Eğitim	1
5.	Anayasa Mahkemesi	Yargı	1
6.	Tofaş	Sanayi	1

7.	Arçelik	Sanayi	1
8.	KYANI Türkiye	Ticaret	1
9.	Gelir Güvence	Ticaret	1
10.	Theia Silver Türkiye (e-ticaret)	Ticaret	1
11.	Fa Grup Madya Ltd. Şti.	Ticaret	1
12.	Ankatek Tanıtım Ltd. Şti.	Ticaret	1
13.	Yenigün inşaat	İnşaat	1
14.	Han inşaat	İnşaat	1
15.	İsra yapı mühendislik	İnşaat	1
16.	NCA (Nitelikli Cevaplar Akademisi)	İnşaat	1
17.	I2I-systems	İKT	1
18.	BT telekom	İKT	2
19.	Seri yapım tasarım	Hizmet	1
20.	Ankara optimum outlet	Hizmet	1
21.	Öztürk emlak ofisi	Hizmet	1
22.	Bera otel	Hizmet	1
23.	Sema moda evi	Hizmet	1
24.	Emlak kuyusu	Hizmet	1
25.	Şafkat yapı dekorasyon	Hizmet	1
	Toplam		28
Toplam			85

**EK-3. ANKET YANITLARININ HESAPLANAN ARİTMETİK ORTALAMA,
STANDART SAPMA VE CRONBACH ALFA GÖRÜNÜMÜ**

Tüm örneklem kitlesinin Cronbach alfa katsayısı= 0,744

Çizelge A.1: Değişimin nedenleri ve etkilerine İlişkin Anket yanıtlarının İstatistiksel Verileri

	N Geçerli	Art.Ort.	St. Sapma	Genel ortalama	Cronbach Alpha
1. Değişim nedenleri					
Üstkurumda değişiklik	85	3,09	1,681	2,73	0,522
Faaliyet yönlerinin değişikliği	85	2,16	1,396		
Faaliyetin genişlenmesi	85	2,64	1,526		
Reorganizasyon	85	2,42	1,546		
Yönetici değişikliği	85	3,51	1,623		
Yapısal değişiklik	85	2,85	1,644		
İş rejimi değişikliği	85	2,47	1,593		
2. Değişimlerin Çalışanlara Etkileri					
Şaşırma	85	2,95	1,603	2,41	Değişimlerin Çalışanlara Etkileri 0,528
Üzülme	85	2,20	1,378		
Kendini savunmasız hissetme	85	1,68	1,197		
Umutsuzluğa kapılma	85	1,72	1,211		
Stress yapma	85	1,95	1,455		
Psikolojinin bozulması	85	1,59	1,158		
Korku (iş kaybetme, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs.)	85	2,87	1,437		
Sevinme	85	3,14	1,292		
Olumlu değişikliklere umutlanma	85	3,55	1,268		
3. Değişiklik Haberinin Etkilerinin Nedenleri					
3.1. Olumsuz etkilerin nedenleri					
Değişiklik hakkında haberin beklenmedik olması	85	3,08	1,590	2,50	0,773
Eğitimle (bölümle) alakadar işimi kaybetme korkusu	85	1,94	1,285		
Yaşla alakadar işimi kaybetme korkusu	85	1,94	1,348		
Alıştığım kollektifin dağılacağı korkusu	85	2,96	1,507		

Yeni yöneticinin kim olacağı hakkında bilgisizlik	85	3,02	1,566		
Geleceği parlak görememem	85	2,65	1,486		
Gelirim azalacağı korkusu	85	2,45	1,332		
Alışmadığım işlerde çalıştırılacağım korkusu	85	2,38	1,414		
Yeniliklere uyum sağlamada zorluk yaşamak korkusu	85	2,42	1,248		
Kariyerimde gerileme olacağı korkusu	85	2,14	1,207		
3.2. Olumlu etkilerin nedenleri					
Önceki yöneticiyle anlaşamıyordum	85	1,93	1,370	2,97	0,716
Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağı umudu	85	3,26	1,329		
Yeni ve daha genç kolektifin oluşturulacağı umudu	85	2,94	1,285		
Daha ilginç işlerin olacağı umudu	85	3,52	1,240		
Eğitimimi artırma umudu	85	2,64	1,317		
Kariyerimde ilerleme olacağı umudu	85	3,18	1,274		
Gelirim artacağı umudu	85	3,29	1,370		

Çizelge A.2: Değişimin sonuçları ve değişime karşı dirençlerin azaltılması yöntemlerine İlişkin Anket yanıtlarının İstatistiksel Verileri

	N Geçerli	Ortalama	Standart Sapma	Genel ortalama	Cronbach's Alpha
1. Değişim sonuçları					
Yeni ve daha genç kolektif oluşturuldu	85	3.01	1,651	2,12	0,511
Yeni yöneticiyi sevdim	85	3.58	1,138		
Yeni ve daha ilginç çalışmalara başlandı	85	3.28	1,109		
Kariyerimde yükseliş oldu	85	2.18	1,560		
Gelirim arttı	85	2.61	1,612		
Kollektifte gerginlik yarandı	85	2.14	1,255		
Alışmadığım işleri yapmak zorunda kaldım	85	1.92	1,356		
Yeni yönetici umudumuzu doğrultmadı	85	1.94	1,062		
Gelirim azaldı	85	1.22	,661		
Ast göreve geçirildim	85	1.16	,721		

İşimi kayb ettim	85	1.11	,557		
İş yerimi değişdim	85	1.34	1,108		
2. Değişime karşı dirençlerin azaltılması yöntemleri					
Çalışanların önceden bilgilendirilmesi	85	3,92	1,157	3,76	0,710
Yapılacak değişikliklerin gizli saklanması	85	1,93	1,153		
Çalışanların değişim sürecine katılımı	85	3,25	1,224		
Çalışanların işletmenin yöneltmesine katılımı	85	3,28	1,181		
Genç personelin ön plana alınması	85	3,72	,895		
Sevilip seçilen çalışanların('star'ların) değişim sürecine katılımı	85	3,41	1,116		
İşletmenin iş stratejisinin hazırlanması	85	3,75	1,045		
Personelin yönetim stratejisinin hazırlanması	85	4,01	,880		
Üstkurumun yardımı	85	4,14	,861		
Kollektifte gerginlik yaratan sebeplerin aradan kaldırılması	85	4,12	,808		
Kollektifte uygun manevi-psikolojik ortamın yaratılması	85	4,26	,888		
Çalışanların moralinin yükseldilmesi	85	4,34	,749		
Çalışanların eğitiminin arttırılması imkanlarının genişletilmesi	85	4,14	,915		
Çalışanların gelirlerinin yükseltilmesi	85	4,41	,930		

Azerbaycan'a ait örneklem kitlesinin Cronbach alfa katsayısı= 0,710**Çizelge A.3.** Değişimin nedenleri ve etkilerine İlişkin Anket yanıtlarının İstatistiksel Verileri

	N Geçerli	Art.Ort.	St. Sapma	Genel ortalama	Cronbach Alpha
1. Değişim nedenleri					
Üstkurumda değişiklik	57	3,33	1,651	2,80	0,626
Faaliyet yönlerinin değişikliği	57	2,23	1,427		
Faaliyetin genişlenmesi	57	2,70	1,569		
Reorgani-zasyon	57	2,35	1,506		
Yönetici değişikliği	57	3,86	1,432		
Yapısal değişiklik	57	2,54	1,582		
İş rejimi değişikliği	57	2,60	1,646		
2. Değişimlerin Çalışanlara Etkileri					
Şaşırma	57	3,04	1,603	2,45	0,577
Üzülme	57	2,33	1,406		
Kendini savunmasız hissetme	57	1,67	1,230		
Umutsuzluğa kapılma	57	1,75	1,272		
Stress yapma	57	1,68	1,256		
Psikolojinin bozulması	57	1,60	1,163		
Korku (işini kaybetme, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs.)	57	3,05	1,368		
Sevinme	57	3,28	1,360		
Olumlu değişikliklere umutlanma	57	3,67	1,300		
3. Değişiklik Haberinin Etkilerinin Nedenleri					
3.1. Olumsuz etkilerin nedenleri					
Değişiklik hakkında haberin beklenmedik olması	57	3,07	1,568	2,59	0,752
Eğitimimle (bölümümle) alakadar işimi kaybetme korkusu	57	1,88	1,181		
Yaşım ile alakadar işimi kaybetme korkusu	57	2,16	1,412		
Alıştığım kolektifin dağılacağı korkusu	57	2,82	1,477		
Yeni yöneticinin kim olacağı hakkında bilgisizlik	57	3,19	1,517		
Geleceği parlak görememem	57	2,98	1,506		
Gelirim azalacağı korkusu	57	2,58	1,362		
Alışmadığım işlerde çalıştırılacağım korkusu	57	2,53	1,501		
Yeniliklere uygunlaşmada zorluk yaşamak korkusu	57	2,47	1,351		

Kariyerimde gerileme olacağı korkusu	57	2,26	1,232		
3.2. Olumlu etkilerin nedenleri					
Önceki yöneticiyle anlaşamıyordum	57	1,96	1,388	3,07	0,724
Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağı umudu	57	3,53	1,226		
Yeni ve daha genç kolektifin oluşturulacağı umudu	57	3,12	1,226		
Daha ilginç işlerin olacağı umudu	57	3,61	1,176		
Eğitimimi artırma umudu	57	2,60	1,266		
Kariyerimde ilerleme olacağı umudu	57	3,23	1,350		
Gelirim artacağı umudu	57	3,42	1,388		

Çizelge A.4. Değişimin sonuçları ve değişime karşı dirençlerin azaltılması yöntemlerine İlişkin Anket yanıtlarının İstatistiksel Verileri

	N Geçerli	Ortalama	Standart Sapma	Genel ortalama	Cronbach's Alpha
1. Değişim sonuçları					
Yeni ve daha genç kolektif oluşturuldu	57	3,05	1,493	2,15	0,515
Yeni yöneticiyi sevdik	57	3,81	1,025		
Yeni ve daha ilginç çalışmalara başlandı	57	3,39	1,176		
Kariyerimde yükseliş oldu	57	2,28	1,698		
Gelirim arttı	57	2,88	1,712		
Kollektifte gerginlik yarandı	57	2,21	1,264		
Alışmadığım işleri yapmak zorunda kaldım	57	1,86	1,394		
Yeni yönetici umudumuzu doğrultmadı	57	1,91	1,090		
Gelirim azaldı	57	1,05	,225		
Ast göreve geçirildim	57	1,00	,000		
İşimi kayb ettim	57	1,09	,544		
İş yerimi değiştirdim	57	1,28	1,031		
2. Değişime karşı dirençlerin azaltılması yöntemleri					
Çalışanların önceden bilgilendirilmesi	57	3,63	1,205	3,71	0,709
Yapılacak değişikliklerin gizli saklanması	57	2,04	1,164		

Çalışanların değişim sürecine katılımı	57	2,86	1,202		
Çalışanların işletmenin yöneltmesine katılımı	57	3,12	1,211		
Genç personelin ön plana alınması	57	3,93	,799		
Sevilip seçilen çalışanların('star'ların) değişim sürecine katılımı	57	3,42	1,149		
İşletmenin iş stratejisinin hazırlanması	57	3,65	1,172		
Personelin yönetim stratejisinin hazırlanması	57	3,98	,896		
Üstkurumun yardımı	57	4,23	,846		
Kollektifte gerginlik yaratan sebeplerin aradan kaldırılması	57	4,09	,830		
Kollektifte uygun manevi-psikolojik ortamın yaratılması	57	4,21	,977		
Çalışanların moralinin yükseldilmesi	57	4,26	,791		
Çalışanların eğitiminin artırılması imkanlarının genişletilmesi	57	4,18	,947		
Çalışanların gelirlerinin yükseltilmesi	57	4,32	,985		

Türkiye'ye ait Cronbach alfa katsayısı= 0,800

Çizelge A.5. Değişimin nedenleri ve etkilerine İlişkin Anket yanıtlarının İstatistiksel Verileri

	N Geçerli	Art.Ort.	St. Sapma	Genel ortalama	Cronbach Alpha
1. Değişim nedenleri					
Üstkurumda değişiklik	28	2,61	1,663	2,60	0,522
Faaliyet yönlerinin değişikliği	28	2,04	1,347		
Faaliyetin genişlenmesi	28	2,50	1,453		
Reorgani-zasyon	28	2,57	1,643		
Yönetici değişikliği	28	2,79	1,771		
Yapısal değişiklik	28	3,46	1,621		
İş rejimi değişikliği	28	2,21	1,475		
2. Değişimlerin Çalışanlara Etkileri					
Şaşırma	28	2,79	1,618	2,31	0,417
Üzülme	28	1,93	1,303		
Kendini savunmasız hiss etme	28	1,71	1,150		
Umutsuzluğa kapılma	28	1,64	1,096		
Stress yapma	28	2,50	1,689		
Psikolojinin bozulması	28	1,57	1,168		
Korku (iş kaybetme, gelirin azalacağı, kariyerde gerileme olacağı vs.)	28	2,50	1,528		
Sevinme	28	2,86	1,113		
Olumlu değişikliklere umutlanma	28	3,32	1,188		
3. Değişiklik Haberinin Etkilerinin Nedenleri					
3.1. Olumsuz etkilerin nedenleri					
Değişiklik hakkında haberin beklenmedik olması	28	3,11	1,663	2,30	0,812
Eğitimle (bölümümle) alakadar işimi kaybetme korkusu	28	2,07	1,489		
Yaşım ile alakadar işimi kaybetme korkusu	28	1,50	1,106		
Alıştığım kolektifin dağılacağı korkusu	28	3,25	1,555		
Yeni yöneticinin kim olacağı hakkında bilgisizlik	28	2,68	1,634		
Geleceği parlak görememem	28	1,96	1,201		
Gelirim azalacağı korkusu	28	2,18	1,249		
Alışmadığım işlerde çalıştırılacağım korkusu	28	2,07	1,184		

Yeniliklere uygunlaşmada zorluk yaşamak korkusu	28	2,32	1,020		
Kariyerimde gerileme olacağı korkusu	28	1,89	1,133		
3.2. Olumlu etkilerin nedenleri					
Önceki yöneticiyle anlaşamıyordum	28	1,86	1,353	2,75	0,684
Yeni yöneticinin daha çalışkan olacağı umudu	28	2,71	1,384		
Yeni ve daha genç kolektifin oluşturulacağı umudu	28	2,57	1,345		
Daha ilginç işlerin olacağı umudu	28	3,32	1,362		
Eğitimimi artırma umudu	28	2,71	1,436		
Kariyerimde ilerleme olacağı umudu	28	3,07	1,120		
Gelirim artacağı umudu	28	3,04	1,319		

Çizelge A.6. Değişimin sonuçları ve değişime karşı dirençlerin azaltılması yöntemlerine İlişkin Anket yanıtlarının İstatistiksel Verileri

	N Geçerli	Ortalama	Standart Sapma	Genel ortalama	Cronbach's Alpha
1. Değişim sonuçları					
Yeni ve daha genç kolektif oluşturuldu	28	2,93	1,961	2,07	0,537
Yeni yöneticiyi sevdim	28	3,11	1,227		
Yeni ve daha ilginç çalışmalara başlandı	28	3,07	,940		
Kariyerimde yükseliş oldu	28	1,96	1,232		
Gelirim arttı	28	2,07	1,245		
Kollektifte gerginlik yarandı	28	2,00	1,247		
Alışmadığım işleri yapmak zorunda kaldım	28	2,04	1,290		
Yeni yönetici umudumuzu doğrultmadı	28	2,00	1,018		
Gelirim azaldı	28	1,57	1,034		
Ast göreve geçirildim	28	1,50	1,202		
İşimi kayb ettim	28	1,14	,591		
İş yerimi değiştirdim	28	1,46	1,261		
2. Değişime karşı dirençlerin azaltılması yöntemleri					
Çalışanların önceden bilgilendirilmesi	28	4,50	,793	3,88	0,743

Yapılacak değişikliklerin gizli saklanması	28	1,71	1,117		
Çalışanların değişim sürecine katılımı	28	4,04	,838		
Çalışanların işletmenin yöneltmesine katılımı	28	3,61	1,066		
Genç personelin ön plana alınması	28	3,29	,937		
Sevilip seçilen çalışanların('star'ların) değişim sürecine katılımı	28	3,39	1,066		
İşletmenin iş stratejisinin hazırlanması	28	3,96	,693		
Personelin yönetim stratejisinin hazırlanması	28	4,07	,858		
Üstkurumun yardımı	28	3,96	,881		
Kollektifte gerginlik yaratan sebeplerin aradan kaldırılması	28	4,18	,772		
Kollektifte uygun manevi-psikolojik ortamın yaratılması	28	4,36	,678		
Çalışanların moralinin yükseldilmesi	28	4,50	,638		
Çalışanların eğitiminin arttırılması imkanlarının genişletilmesi	28	4,07	,858		
Çalışanların gelirlerinin yükseltilmesi	28	4,61	,786		



Sayı : 88080523-044-4150
Konu : Fırat İSMAYİLZADE Etik Kurul Olayı
Mk.

11/07/2016

Sayın Fırat İSMAYİLZADA

Buğünkü Y.112.090015 numaralı İşleme Anz. Bilim Dalı İrsese Kaynakları Yürütme Kurulu yüksek lisans programı öğrencilerinden Fırat İSMAYİLZADA' nın "ŞİRKETLERDE DEĞİŞİM STRATEJİSİ NİN ÇALIŞANLARA ETKİSİ" adlı tez çalışması gereği "Değişim Stratejisinin Çalışanlara Etkisi" ile ilgili anketi 20.06.2016 tarih ve 20-6/11 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar vermiştir. Başkilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
MEKEM



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel bilgiler

Doğum Yeri: Azerbaycan Cuhuriyyeti

Doğum Tarihi: 01/03/1991

Medeni durumu: Bekar

Adres: AZ1149, Bakı ş, Xətai r-nu, Telnov küç., 18a/13

Elektronik Posta: f.ismayilzada@gmail.com

Eğitim Durumu

Yüksek Lisans: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi bilim dalı

2013-2016

Lisans : Bakü Devlet Üniversitesi Sosyal Bilimler ve Piskoloji Fakültesi

Sosyal İş Bölümü, 2008-2011

İlgi Alanları

- Tenis
- Basketbol
- Yüzme

Yabancı Dil

- İngilizce
- Rusça