

İ.Ü. İktisat Fakültesi
Maliye Araştırma Merkezi Konferansları
40. Seri / Yıl 2001

DEĞİŞİM YÖNETİMİ : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YENİ GÖREV ALANI

Yrd. Doç. Dr. Tekin AKGEYİK

İstanbul Üniversitesi

İktisat Fakültesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

ABSTRACT

Change management is the discipline that ensure organizations and employees meet new and existing performance targets rapidly en effectively. Change management encompasses theory and intervention strategies, human resource management, project management and strategic change. Change management creates new processes, organization structures, culture, competencies and capability for superior human performance so that change goals are achieved and sustained. In that case, change management is based a strategic factor: That human performance is at the core of business performance. The aim of this artical is to explain change management from human resource management. It is divided into four sections. In the first section, it is explored the teory and framefork of change management. Secondly, it is analyzezed emergence of change management. In the third section, it is revewed four basic change management strategies. Finally, the artical describes the human side of change management from human resource management.

Ö Z E T

Değişim yönetimi, organizasyonların ve çalışanların yeni ve mevcut performans hedeflerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bu süreç doğru değişim stratejilerinin, uygulama modelleri ve süreçleri ile organizasyon yapılarının, örgüt kültürü ve çalışanların geliştirilmesiyle değişim hedeflerine ulaşılmasını ve bu hedeflerin sürdürülebilmesini kapsamaktadır. Değişim yönetiminin başarısı çalışanların değişim karşısındaki tutumlarına bağlıdır. Bu açıdan, değişim yönetiminde nihai hedef çalışanın bakış açısını, davranış modelini ve yaklaşımını değiştirmektir. Bu makalenin amacı değişim yönetimini insan kaynakları boyutuyla incelemektir. Makale bu amaçla dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde değişim yönetimi kuramsal bir çerçevede tanımlanmakta, ikinci bölümde değişim yönetimi kavramının gelişim süreci açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde değişim yönetimi stratejileri üzerinde durulmak ve nihayet son bölümde de değişim yönetiminin insan kaynakları boyutu analiz edilmektedir. Makale ayrıca üç örnek uygulama ile zenginleştirilmektedir.

1. GİRİŞ

Örgütsel değişim talepleri ve organizasyonların dışsal değişim baskılarına cevap verme gerekliliği 1990'lı yılların en önemli konusudur. Organizasyonlar belli bir zaman diliminde ve belli bir örgütsel alanla sınırlı tutmak yerine değişimi bir bütün olarak almak ve örgütsel bir yaşam ilkesi haline getirmek zorundadırlar. Örgütsel değişimi bu perspektiften algılama eğilimi değişim yönetimi kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Değişim yönetimi, organizasyonların ve çalışanların yaratıcılık ve piyasa liderliği gibi performans hedeflerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Değişim yönetimi, bu açıdan 1980'li yılların en önemli örgütsel değişim yaklaşımı olan örgütsel gelişimden ve 1990'lı yılların egemen kavramı değişim mühendisliğinden (reengineering) açık biçimde farklılaşmaktadır. Hareketinin yaratıcısı Michael Hammer, değişim mühendisliği yaklaşımında insan faktörünü ihmal edilmediğini, bunun da büyük ölçüde mühendislik geçmişine sahip olmasından kaynaklandığını kaydetmektedir. Hammer, insan faktörünün değişimin başarısını belirleyen ve dolay-

sıyla ihmal edilemeyecek derecede kritik bir değişken olduğunu açık biçimde kaydetmektedir (Worren & Ruddle & Moore; 1999; p.287).

Buna karşılık, insan faktörüne belirgin biçimde önem atfeden örgütsel gelişim yaklaşımı ise, 1990'lı yılların en önemli konuları olan piyasa, strateji ve bilgi teknolojilerini ihmal etmektedir. Değişim yönetimi, tüm bu faktörlerin birarada ele alınması gerektiği noktasından hareket etmekte ve değişimi yönetmede bu unsurlardan birinin diğerlerinden ayırt edilemeyeceği sonucuna varmaktadır. Değişim yönetimi, değişim kavramına bütünsel bir anlam yüklemektedir.

Değişim yönetiminde nihai hedef, çalışanın bakış açısını, davranış modelini ve yaklaşımını değiştirmektir. Çünkü tüm örgütsel sistemlerin, teknolojik alt yapıların ve yönetim modellerinin değiştiği bir organizasyonda çalışanların değişime gösterecekleri direnç veya değişimi yeterince içselleştirememiş olmaları programı başarısız kılacaktır. Dolayısıyla değişim projelerinin asıl amacı organizasyonun en önemli sermayesi olan insanı değiştirmektir. İnsan kaynakları yönetimi bu nedenlerle değişim yönetimde oldukça kritik bir sorumluluk üstlenmektedirler.

Bu makalenin amacı değişim yönetimini analitik bir perspektiften değerlendirmek ve konunun insan kaynakları yönetimi boyutunu analiz etmektir. Makale bu amaçla dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde değişim yönetimi kuramsal bir çerçevede tanımlanmakta, ikinci bölümde değişim yönetimi kavramının gelişim süreci açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde değişim yönetimi stratejileri üzerinde durulmak ve nihayet son bölümde de değişim yönetiminin insan kaynakları boyutu analiz edilmektedir. Makale ayrıca üç örnek uygulama ile zenginleştirilmektedir.

A. KURAMSAL ve ANALİTİK ÇERÇEVE

1. Değişim Yönetimi Kavramı

Günümüzde organizasyonlar değişim konusunda geleneksel yaklaşımlarını değiştirmeye yönelmektedirler. İşletmeler klasik modellerin dışında değişimi küçük parçalara ayırmak ve sonra bu parçaları yönetmek yerine dinamik bir değişim anlayışını benimsemektedirler. Değişim yönetiminde yöneticiler artık değişim çabasının tüm parçalarını bir bütün olarak ve dengeli bir şekilde koordine etmek durumundadırlar (Duck, 1999; s.61).

Değişim yönetimi, bu açıdan organizasyonların ve çalışanların yaratıcılık ve piyasa liderliği gibi performans hedeflerine hızlı ve etkin şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bu süreç doğru değişim stratejileri, uygulama modelleri ve süreçleri ile organizasyon yapıları, örgüt kültürü, yetkinlikleri ve çalışanların geliştirilmesiyle değişim hedeflerine ulaşılmasını ve bu hedeflerin sürdürülebilmesini kapsar. Değişim yönetiminin özellikle iki kritik değişkene bağlı olduğu söylenmelidir: işletme performansı ve çalışanların etkinliği (Worren & Ruddle & Moore; 1999; p.274)

Değişim yönetimindeki temel prensip organizasyonun sürekli olarak saptanmış hedef ve beklentileri gözden geçirmesi ve yenilemesidir. Organizasyon zamanla bu hedef ve beklentiler çerçevesinde bir sistem yaratır ve bunu geliştirir (Markle; 2000; p.41).

Değişimi yönetmek en azından iki farklı boyutu içeren bir anlama sahiptir. İlk olarak, değişimi yönetmek süreci planlanmış bir tarzda veya sistematik bir modelde gerçekleştirilmektir. Amaç, bir organizasyonda daha etkili metod ve sistemler geliştirmektir. Değişimler organizasyon içinde gerçekleşmekte, onun tarafından kontrol edilmekte ve yönetilmektedir. Buna karşılık, bu içsel değişimler organizasyonun dışındaki faktörlerle de yakından ilişkilidir.

Değişim yönetiminin bir diğer tanımı ise, organizasyonun kontrol etmediği ya da çok az kontrol ettiği değişimlere (yani sosyal ve politik krizler, rakip firmaların davranışları, ekonomik koşullardaki değişimler vb.) cevap verebilmektir. Araştırmacılar organizasyonların değişimlere karşı reaksiyoner ve proaktif olmak üzere ikili farklı biçimde karşılık verebileceklerini ifade etmektedirler (Nickols; 2000; p.1).

Değişim yönetimi kaçınılmaz bir biçimde bilgi teknolojilerini de kapsamaktadır. Bu açıdan değişim yönetimi, entegre edilmiş teknolojik değişime planlı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Böyle bir tanımın değişimin hem çalışana hem de çalışanın çevresine etkisini değerlendirmesi gerektiği açıktır. Ayrıca, çalışanların teknolojinin yol açtığı değişimi benimseyebilmeleri de bu süreçte dikkate alınacaktır (Goff; 2000; p.54).

Değişim yönetiminin bir diğer boyutu mesleki uygulama alanı ile ilgilidir. Değişim yönetiminde çok sayıda farklı mesleki alan yer alabilmektedir. Nitekim, değişim sürecinde proje yöneticileri, işletme analistleri, eğitimciler ve farklı alanlardaki işletme yöneticileri görev yapabilmektedir. Dolayısıyla değişim yönetimine ilişkin bilgi alanı psikolojiden, sosyolojiye, işletme yönetiminden ekonomiye, endüstriyel mühendislikten insan ilişkilerine kadar pek çok alanı kapsamaktadır.

Mesleki boyutun bir uzantısı da değişim yönetimine ilişkin bilgi alt yapısıdır. Değişim yönetiminin kapsamı ve konusuna ilişkin bilgiler, özellikle model, metod, teknik, araç, vasıf ve diğer bilgileri içermektedir.

Sonuç olarak, değişim yönetiminin tanımı, değişimi yönetme görevini (reaktif veya proaktif duruş), mesleki uygulama alanını (farklı uygulamacılar arasında kabul edilen uygulama modelleri), bilgi teknolojilerini (teknolojik değişimin çalışanlara etkisi) ve bilgiyi (modeller, metodlar, araç ve teknikleri) kapsamaktadır.

2. Değişim Sürecinde Problem Analizi ve Problem Çözümü

Değişim yönetiminin kalbinde değişim problemi yatmaktadır. Diğer bir ifade ile geride bırakılacak mevcut bir durum, gerçekleştirilecek bir hedef ve bu geçişi gerçekleştirecek bir süreci ve yapılanmayı organize etmek değişim yönetimidir. Problem alanı, küçük veya büyük ölçekli olabileceği gibi, birey veya grup odaklı ya da bir ya da birden fazla departman veya birimi ya da tüm organizasyonu kapsayabilmektedir. Problemin boyutları bazen organizasyonun çevresindeki bir veya birden fazla değişkeni de kapsayabilmektedir.

Dolayısıyla değişim yönetimi bir durumdan diğer bir duruma geçişi özellikle de problematik bir durumdan sorunun çözülmüş olduğu bir duruma geçmeyi tanımlamaktadır. Bu nedenle problem analizi önemli bir yetkinlik alanıdır. Problem analizi sorunun kökenlerine dönük detaylı bir değerlendirmeyi ifade etmektedir. Böylece ortaya çıkan problemin niteliği, kökenleri ve onu ortadan kaldıracabilecek ipuçları keşfedilebilir (Muller & Alves & Fair; Modi; 1999; p.882).

Problem kavramı aslında pek çok insanın kaçınmak istediği negatif bir çağrışım içermektedir. Rasyonel açıdan ise, problem aksiyon gerektiren bir durumdan başka bir şey değildir. Mevcut problem için bir çözüm gereksinimi duyulmaktadır. Böylece geçerli bir aksiyonla mevcut sorun çözülmüş bir konuma geçecektir. Çözüme ulaşmak için gerçekleştirilen bu araştırma sürecine "problem çözme" aşaması denilmektedir.

Problem çözme sürecinde, problematik bir durumdan (A) bir diğer duruma yani sorunun çözüldüğü duruma (A') geçişe dönük alternatifler ortaya çıkarılmaktadır. (A)'dan (A')ya geçiş üç farklı hedefin saptanması ve bunların gerçekleştirilmesinin bir sonucudur: dönüşüm, uyumlaştırma ve uygulama. Dönüşüm hedefleri, iki durum arasındaki farklılıkları saptamayı gerektirir. Uyumlaştırma hedefleri bu iki durum arasındaki farklılıkları azaltma çabalarını ve metodlarını belirleme aşamasıdır. Uygulama hedefleri ise, bu farklılıkları elimine edecek politikaların ortaya konulmasıdır.

Bu hedefleri gerçekleştirmek için, değişim problemi analizi özellikle değişim çabalarının sonuçlarına, bu sonuçları üretecek değişimleri tanımlamaya ve gerekli değişimleri gerçekleştirecek metodlara ve bunları gerçekleştirecek araçlara yoğunlaşmayı gerektirmektedir (Nickols; 2000; p.3).

Sonuç olarak, değişim yönetiminde problemlerin gerçekçi bir şekilde çözümünü diğer bir ifade ile kökenlerine inilerek problemin bütünüyle ortadan kaldırılması sürecin sağlıklı işleminin bir ön koşuludur. Değişim sürecinde bir anlamda "sorunlarla savaşmanın" (fighting fires) kaçınılmaz metodu problem çözme yaklaşımıdır (Akin, & Griffin; 1999; p.67).

3. Değişimde "Ne", "Nasıl" ve "Niçin" Sorusu

Değişimde "ne" sorusu hedef belirlemeyi ve nereye hangi amaçla ulaşmak istediğini tanımlamaktadır. Ulaşmak istenilen sonuçlar nelerdir? Öncelikli olarak hangi değişimler gerekmektedir? Başarı göstergeleri nelerdir? Hangi standartların uygulanması gerekmektedir? Hangi performans kriterleri tercih edilmektedir?

Değişim probleminde cevaplandırılması gerekli bir diğer soru "nasıl" sorusudur. Nasıl sorusu insanları daha açık davranmaya, daha fazla düşünmeye ve daha yaratıcı olmaya yönlentmektedir. Acaba insan kaynakları departmanında kendi kendini yöneten takımlar nasıl uygulamaya geçirilebilir? Pazarlama departmanında sistem X'ten sistem Y'ye nasıl geçilebilir? Organizasyonda teknolojik yeniliğe nasıl gidilebilir? Organizasyon daha rekabetçi, daha yenilikçi ve daha yaratıcı bir konuma nasıl getirilebilir? Piyasa engelleri ortadan nasıl kaldırılabilir? Üretim süresi nasıl kısabilir? Kısaca, bu aşama-

Case Study(1): Ontario'da Değişimi Yönetmek

1987 yılında Kanada'da Ontaryo Eyaleti'nde Tüketim ve Ticaret Bakanlığı'nın (Ontario Ministry of Consumer and Commercial Relations (MCCR) öncülüğünde başlatılan değişimin temel amacı kaynakların daha etkin kullanımı ve harcamalarda tasarruf yaratılmasıydı.

Başlatılan değişim programı kapsamında müşteri hizmetine odaklanmak, çalışanların katılımını sağlamak ve teknolojik alt yapı olanaklarını güçlendirmek hedeflenmiştir. 17 bağımsız projede 200'den fazla çalışanın gönüllü olarak katıldığı değişim programı iki yıl sürmüştür. Oluşturulan proje takımları yönetimi, çalışanları ve sendikaları temsil eden farklı grupların katılımları ile oluşturulmuştur. Proje katılımcılara yetkinlik ve bilgilerini geliştirme fırsatı yanında kariyer olanağı da sağlamıştır.

Projenin öncelikli hedefi müşteri beklentilerinin değişen koşullara göre yeniden karşılanması olarak belirlenmiştir. İki yılın sonunda müşteri şikayetleri büyük ölçüde elektronik veri ortamına aktarılmış, oluşturulan özel bir çağrı merkezi ile de müşterilerin merkeze kolaylıkla ulaşmaları sağlanmıştır.

Programın ikinci önemli ayağı olan insan kaynakları alanında da önemli değişimler yaşanmıştır. Program kapsamında öncelikle 500'e yakın iş gereksiz bulunarak elimine edilmiş veya diğer işlerle birleştirilmiştir. Böylece mevcut iş tanımları %30 azaltılmıştır. Kalan işler de esnek bir yapıda yeniden biçimlendirmiştir. İkinci olarak çalışanların değişim sürecine katılımları sağlanarak entellektüel birikimlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, katılımı daha güçlendirmek ve teşvik etmek amacıyla yeni bir ödüllendirme mekanizması oluşturulmuştur. Kazanan gruplara ve çalışanlara Bakanın da katıldığı bir yemekte ödülleri verilmiştir (Daniel & LeClerc; 1993; pp.17-21).

da değişim problemi kaba taslak biçimlenmekte ve hedeflere göre dizayn edilmektedir. Amaçlar ve araçları tanımladıktan sonra, değişimin hangi nedenlerle gerçekleştirilmek istendiği saptanmalıdır.

Değişimde nedenleri tanımlamak değişimin içselleştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi açısından çok önemlidir. Neden sorusu sormak fonksiyonların nihai amacını netleştirir ve bunları gerçekleştirmede daha etkili metodların keşfedilmesini olanaklı kılar. Değişim neden isteniyor? Kullanılan metodlar neden tercih edilmektedir? Bu sorulara verilecek cevaplar amaçların açık biçimde ortaya konulmasını sağlar (Nickols; 2000; p.4).

B. DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1990'lı yıllar geleneksel örgütsel değişim kavramının önemini yitirdiği buna karşılık yeni ve kapsayıcı bir terim olan "değişim yönetimi" kavramının ön plana çıktığı bir dönemi temsil etmektedir. 1993 yılında Academy of Management dergisinde yayınlanan makalesinde Robert E. Quinn örgütsel gelişme modelinin artık geçerliliğini yitirdiği sonucuna varmaktadır. Yazara göre, değişimi daha iyi bir şekilde yönetme talebi işletmelerce daha açık bir biçimde dile getirilmektedir. Quinn'in 1993 tarihinde üzerinde durduğu yeni değişim modeli günümüzde yeni bir mesleki alan olarak kabul edilen değişim yönetimi ile temsil edilmektedir.

Değişim yönetimi kavramı günümüzde gerek akademik dünyada gerekse işletmeler düzeyinde büyük bir ilgi görmektedir. Çok sayıda danışmanlık firması değişim yönetimi anlayışına uygun yeni model ve strateji geliştirirken, çeşitli üniversitelerin de değişim yönetimi alanında eğitim programları düzenlemeye yöneldikleri gözlenmektedir (Worren & Ruddle & Moore; 1999; p.272).

Değişim yönetimi örgütsel değişim kavramından dört farklı boyutta ayrılmaktadır. İlk olarak örgütsel gelişim, davranış bilimlerine dayanmakta ve psikoloji gibi bilim dallarından yararlanmaktadır. Oysa değişim yönetimi sosyolojiden, enformasyon teknolojisine, iş süreçlerinden stratejik değişim teorilerine kadar pek çok alanı kapsamaktadır. İkinci olarak örgütsel değişim süreci genellikle fasilatör denilen süreç danışmanları aracılığı ile

Tablo 1: Değişim Yönetiminin Gelişme Aşamaları

	Birinci Aşama	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama	Dördüncü Aşama	Beşinci Aşama
Yıl	Bilgi teknolojileri eğitimi ile değişim yönetimi anlayışının başlaması (1980)	Değişim yönetimine ilişkin ilk kapsamlı çalışmaların başlaması (1988)	Resmi uygulamalara geçiş (1990)	Orjinal grup çalışmalarının başlaması (1993)	Resmileştirilmiş Değişim Yönetimi Modellerine geçiş (1996)
Altbirimler	<ul style="list-style-type: none"> Değişim klavuzluğu, İnsan Kaynağı, Örgütsel tasarım ve gelişme, Performans tasarımı 	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel değişim grupları, Geçiş yönetimi Grupları 	<ul style="list-style-type: none"> İşletme değişimi, İnsan kaynaklarının transformasyonu, Birleşme sonrası entegrasyon 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel ve örgütsel değişim Stratejik liderlik, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> Liderlik gelişimi, Örgütsel tasarım, İKY sistemleri, Takım etkinliği, Bilgilenme süreçleri, Değişim yönetimi
Temel Metodoloji	<ul style="list-style-type: none"> Değişim Yönetimi Modeli, Örgütsel tasarım ve kültürel değişim araçları 	<ul style="list-style-type: none"> Metod: örgütsel değişim Örgütsel değişim ve kültürel değişim araçları 	<ul style="list-style-type: none"> Çözüm modelleri, Örgütsel tasarım, değişim yönetimi, iletişim vb. araçlar 	<ul style="list-style-type: none"> Genel değişim felsefesi, Değişim modelleri ve stratejileri 	<ul style="list-style-type: none"> İki temel model : "Hızlandırıcı performans", "Akıcı network organizasyonu", Değişim yönetiminin araçları

Kaynak: (Worren & Ruddle & Moore; 1999; p.275).

yürütülmektedir. Süreç danışmanları örgütsel değişim modelinde tarafsız bir kişi olarak yer alır. Buna karşılık değişim yönetiminde süreç danışmanları takımlar içinde çalışırlar ve bu takımlar farklı fonksiyonel alanlardan gelen uzmanlardan oluşur. Takımlarda özellikle müşteri yöneticileri ve çalışanların da yer aldığı gözlenmektedir.

Öte yandan, örgütsel gelişim işletme stratejisi ile yakından bağlantılı olmayan bir yaklaşım göstermekte ve böylece değişimi sınırlı bir alanda ve uzun dönemli bir süreçte gerçekleştirmektedir. Değişim yönetimi ise, strateji kökenli bir politika izlemekte, eş zamanlı olarak strateji, insan kaynakları, örgütsel tasarım ve teknoloji alanlarına yoğunlaş-

maktadır. Değişim yönetiminin örgütsel gelişimin aksine aksiyon kökenli olduğu özellikle vurgulanmalıdır (Worren & Ruddle & Moore; 1999; p.273).

Worren ve arkadaşlarının örgütsel gelişme modeline ilişkin değerlendirmeleri ve alternatif bir model olarak değişim yönetimini önermeleri Gerard Farias gibi bazı araştırmacılar tarafından ciddi biçimde eleştirilmektedir. Farias'a göre, örgütsel gelişme insan unsuruna sadece psikolojik bir açıdan yaklaşmamakta aynı zamanda sosyolojik ve

Tablo II: Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetiminin Özellikleri

Karşılaştırma Kriteri	Örgütsel Gelişme	Değişim Yönetimi
• Teorik ve Analitik Köken	• Psikoloji kökenli, • Birey odaklı	• Sosyoloji, enformasyon teknolojisi ve stratejik değişim teorilerinin ilke ve araçlarına dayanmaktadır. • Grup odaklıdır, sistemler, yapılar ve iş süreçlerinden oluşan bir modeli esas almaktadır.
• Değişim Biriminin Rolü	• Fasilitör veya Süreç danışmanı	• Örgütsel tasarımcı, insan kaynakları uzmanı ve süreç danışmanı • Stratejist ve teknolojistlerin de yer aldığı farklı fonksiyonel alanlardan oluşan takımlar, • Çalışanların ve müşteri temsilcilerinin de görev aldığı proje organizasyonu.
• Değişim Stratejisi	• Strateji ile doğrudan bağlantılı değil, • Belli bir zamanda ve sadece belli bir alanla sınırlı, • Normatif-redaktif model (davranışları değiştirmeye dönük bir model)	• Strateji kökenli, • Eş zamanlı olarak çeşitli alanları kapsamaktadır (strateji, insan kaynakları, örgütsel tasarım ve teknoloji), • Aksiyon kökenli (tavırlardan önce davranışları değiştirmeyi amaçlamaktadır)

Kaynak: (Worren & Ruddle & Moore; 1999; p.280).

insan kaynakları perspektiflerinden de konuya önem vermektedir. Ayrıca değişim yönetimi yazarları tarafından ileri sürüldüğü gibi örgütsel gelişim sadece sınırlı ve belli bir ölçekteki değişimleri değil aynı zamanda kapsamlı ve büyük ölçekli değişimleri de esas almaktadır (Farias; 2000; p.376-380).

Tablo III: Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetiminin Özellikleri

Kavramlar	Stratejistler (Değişim yöneticisi)	Örgütsel Gelişimciler	Teknolojistler
• Organizasyondaki sorunun kaynağı	• Stratejik mantık veya örgütsel yapı	• Kültürel varsayımlar; zihinsel modeller; defansif metodlar	• İş süreçleri ve destekleyici alt yapılar
• İlgili odağı	• Rekabet çevresi, müşteri ihtiyaçları, örgütsel yapı	• Personel destek sistemleri	• Ürün nitelikleri, iş süreçleri, imalat teknolojileri.
• Müdahale metodu	• Strateji raporu; yeniden yapılanma planı	• Örgütsel gelişme fasilatörün liderliğindeki bir yönetim takımı	• Yeni bir enformasyon teknolojisi sistemi

Kaynak: (Worren & Ruddle & Moore; 1999; p.280).

C. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE UYGULAMA SÜRECİ

1. Değişim Stratejileri

a) Rasyonel-Gözlemsel Strateji

İnsanların rasyonel oldukları ve kendi kişisel çıkarlarını izlediklerini öngören stratejidir. Bu modelde değişim enformasyonun aktarımına ve çalışanların teşvik edilmesine bağlıdır.

b) Normatif-Redaktif

İnsanların sosyal varlık oldukları, dolayısıyla kültürel normlara ve değerlere bağlı kalacakları kabul edilmektedir. Değişim mevcut normların, değerlerin yeniden tanımlanmasına ve yorumlanmasına bağlıdır. Yeni norm ve değerler geliştirilerek değişim yaratılmalıdır.

c) Güç-Zorlayıcı

İnsan tembeldir ve ancak kendinden isteneni yapabilir. Dolayısıyla değişim otoriteye ve zorlamaya dayanır.

d) Çevresel-Adaptif

İnsanlar her ne kadar değişime karşı olsalar da zamanla ortaya çıkan şartlara adapte olurlar. Değişim aşamalı olarak insanların eski bir organizasyondan yeni bir organizasyona transfer edilmelerine bağlıdır. (Nickols; 2000; p.10)

2. Strateji Seçmedeki Faktörler

Uygulamada tek bir değişim stratejisinden söz etmek yanlış olur. Seçilen strateji-

ler genellikle karma nitelikli birden fazla stratejinin biraraya getirilmesiyle oluşur. Stratejiler seçilirken çeşitli faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir.

a) Direnme Düzeyi

Güçlü direnişlerin söz konusu olduğu durumlarda güç-zorlayıcı ve çevresel-adaptif stratejiler tercih edilebilir. Buna karşılık direnmenin nispeten daha zayıf ve etkisiz olduğu durumlarda rasyonel ve normatif değişim stratejileri ön plana çıkar.

b) Hedef Kitle

Büyük kitleleri kapsayan değişimlerde dört stratejinin bir karması dikkate alınmalıdır. Böylece gruba dahil herkes uygulanan stratejinin bir kısmıyla özdeşleşebilecektir.

c) Menfaatler

Değişimden önemli ve yüksek bir kazanç bekleniyorsa, her dört stratejinin bir karması uygulamaya konabilir. Böylece değişim sürecindeki tüm faktörler kapsanabilir.

d) Zaman Sınırı

Kısa zaman süreleri zorlamaya dayalı bir stratejiyi gündeme getirirken, uzun zaman aralıkları daha yavaş bir geçiş mümkün kılabilir (Nickols; 2000; p.11).

e) Uzmanlık

Yeterli uzmanlık düzeyine sahip bir değişim süreci yukarıda tanımlanan dört stratejinin bir karması biçiminde olabilir, aksi halde güce-zora dayalı bir değişimden söz edilmelidir.

f) Bağımlılık

Organizasyon çalışanlarına bağlı ise, yönetimin yönlendirme ve komuta etme etkinliği sınırlı kalacaktır. Ancak, çalışanların organizasyona bağlı olduğu durumlarda çalışanların organizasyonun değişim programına direnmeleri sınırlanabilecektir. Karşılıklı bağımlılık durumunda ise, tarafların karşılıklı müzakere ederek bir dengede uzlaşmaları beklenir (Nickols; 2000; p.12).

3. Değişimin Planlanması

Değişim yönetiminde herşeyden önce, organizasyona ve kurduğu ilişkilere yakından bakmak önemlidir. Bu konudaki metodlardan biri değişim yönetiminin değerlendirme aracını organizasyonun niteliklerini belirlemek ve nasıl işlediğini anlamak için kullanmaktır.

Daha sonra bir değişim yönetimi planı oluşturulabilir. Böyle bir değişim planı aşağıdaki alanları kapsamalıdır.

a) Dışsal Çevre

Bu alan organizasyonun mevcut performansını veya gelecekteki konumunu etki-

leyebilecek piyasaları, finansal koşulları ve politik faktörlerin konumunu ve değişimi etkileme düzeyini kapsamaktadır.

b) Yönetmel Değer ve Uygulamalar

Değişim sürecinin etkinliğini analiz etmede özellikle Őu sorulara cevap aranmalıdır: "Üst yönetim çalışanlarla her seviyede iletişim kurmaya çalışmakta mıdır?" "Üst yönetim çalışanları ortak hedeflere yönlendirmede yeterince motive edici midir?" "Çalışanlar organizasyonun yönetim takımına güvenmekte midir?" "Organizasyonun amacı ve ulaşmak istediği hedef çalışanlar tarafından yeterince içselleştirebilmiş midir?" "Miyon ve strateji çalışanlarca algılanabilmekte midir?"

c) Örgütsel Kültür

Çoğu organizasyonda örgütsel kültür yeterince anlaşılammakta veya benimsenememektedir. Değişim sürecinde organizasyonun dışsal çevreye dönük tavırlarını ifade eden kural, değer ve prensipler gözden geçirilmelidir (Trahan & Burke; 1996; p.37).

d) Örgütsel Yapı

Örgütsel yapının niteliği özellikle organizasyonda kararların alınma biçimini ve yetki paylaşımını ortaya çıkarmaktadır. "Acaba yöneticiler çalışanları işleri konusunda yeterince motive etmekte midir?" "Karar alma sürecine çalışanların katılımı sağlanmakta mıdır?" "Yönetim çalışanların gelişimine katkıda bulunmakta mıdır?"

e) Örgütsel Sistemler

Örgütsel sistemler bilgi yönetimi, hedefler, bütçe, politikalar, prosedürler ve benzeri alanları kapsamaktadır. "Acaba organizasyonun bilgi sistemi çalışanların değişimi kavramasını kolaylaştırmakta mıdır?" "İnsan kaynakları politikaları etkin seçme süreçleri yaratmakta mıdır?"

f) Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı çalışanların takım çalışmasını, dürüstlüğü, içselleştirmeyi, işyerindeki etik kuralları ve işbirliğini hangi ölçülerde algıladıklarını göstermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin değişim yönetimi kapsamında aşağıdaki sorulara vereceği cevaplar çalışanların işlerini yapmada ihtiyaç duydukları görev gereklilikleri ve yetkinlikleri belirlemeye olanak sağlayacaktır. "Acaba çalışanlar uygun görevde olduklarına inanıyorlar mı? "İşlerini seviyorlar mı?" "Motive olabiliyorlar mı?" "Çalışanlar organizasyonda iletişim kurma olanağı bulmakta mıdır?"

g) Performans

Değişim sürecinde faktör analizi kullanılarak, farklı kategorilerdeki skorlar belirlenebilir ve organizasyonun genel performansı değerlendirilebilir. Regresyon analizleri örgütsel dinamiklerden hangilerinin daha önemli olduğunu ortaya koyabilir. Miyon, strateji, liderlik ve örgüt kültürüne ilişkin sorular yapı, sistem, yönetmel uygulamalar, görev gereklilikleri, motivasyon ve bireysel ihtiyaçlar performansı etkilemede daha yüksek skorlara sahip olabilir. Ağırıklı cevaplar çalışanların öncelikli olarak neye değer verdi-

Case (2): FHWA'da Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi konusunda ilgi çekici ve başarılı bir değişim modeli Amerika Birleşik Devletleri Karayolları Yönetimi (United States Federal Highway Administration FHWA)'de 1998 yılı sonunda başlayan ve 1999 yılında da devam ettirilen yeniden yapılanma sürecidir. 1998 yılında gerçekleştirilen yıllık Liderlik Toplantısı'nda şirketin yeniden yapılanması kararı alınmıştır. Yeniden yapılanma ile özellikle karar alma sürecinin etkinleştirilmesi, müşterilere daha iyi hizmet sunulması, hedef ve beklentilerle uyumlu bir strateji geliştirilebilmesi ve genelde birimlerin daha etkin çalışabilmesi hedeflenmiştir.

Şirket bu hedefler doğrultusunda değişim yönetiminin başına Peter Markle getirmiştir. Markle'in görev alanı değişim sürecinin bütününi koordine etmek ve geçiş sürecinin etkinliğini arttırmak olarak belirlenmiştir.

Peter Markle, değişim sürecinde öncelikli hedefini çalışanların değişim misyonunu benimsemeleri olarak belirlemiş ve çalışanları yeniden yapılanma süreci konusunda bilgilendirmiştir. Ayrıca, İnsan Kaynakları Yönetimi Komitesi ile işbirliği yaparak örgütsel değişimin çalışanlara etkilerini değerlendirecek ve özellikle geribildirimlerin sağlıklı akışını sağlayacak bir mekanizma geliştirmeye çalışmıştır.

Markle bir sonraki aşamada kaynak merkezleri, birim ofisleri ve merkezler arasında sağlıklı bir bilgi akışının ve iletişim etkinliğinin geliştirilmesine dönük tedbirler almıştır. Ayrıca, birim ve merkezlerinin rol ve sorumluluklarını yeniden tasarlamıştır.

Markle stratejik planlama olmadan değişimin gerçekleştirilemeyeceği belirtmektedir. Bu amaçla stratejik planları ve performans kriterlerini yeniden tanımlayan Markle organizasyondaki herkesi bunları anlayabileceği bir konauma getirmiştir.

Sonuç olarak 1.5 yıllık bir yeniden yapılanma sürecinde FHWA değişim için önemli mesafeler almış ve bu sürecin yaratılmasına herkes yardımcı olmuştur (Markle; 2000; p.41-42).

ğini belirleyebilir. Böylece değişim için en kritik alanlar saptanabilir. Sonuçta örgütsel etkinliği ve performansı etkileyen alanlar ve konular saptanabilir (Trahan & Burke; 1996; p.38).

Araştırma soruları organizasyonun niteliğine bağlı olarak değişebilir. Bazı organizasyonlar güçlü ve vizyoner liderlere sahip olabilirler ancak mevcut ödüllendirme yapısı çalışanların işletmenin hedeflerine odaklanmasını güçleştirebilir. Veya çalışanlar yöneticilerin değişimi desteklediklerini düşünebilirler ancak organizasyonun teknolojik alt yapısı yetersiz olabilir.

Eğer organizasyon transformasyonel konularda sorunlara sahipse (gelecekteki hedeflerin yeterince açık olmaması, örgütsel kültürün anlaşılabilmesi gibi) araştırma misyon, liderlik, kültür ve performans gibi alanlarda yoğunlaşmalıdır.

Eğer organizasyondaki değişim başarılı bir şekilde yoluna devam ediyorsa (örneğin, küçülme ve yeniden yapılanma gerçekleşmiş, misyon yeniden tanımlanmış ancak moral ve verimlilik sorunları devam etmekte ise) araştırmanın çalışanları potansiyellerini ortaya koyacak işlemsel konulara eğilmesi beklenir. Bunlar arasında örgütsel yapı, sistem, yönetsel uygulamalar, çalışma iklimi, motivasyon, iş gerekliliği ve yetkinlikler bulunmaktadır.

4. Değişimde Başarı Koşulları

1. Liderlik

Değişimi tanımlamak ve uygulamaya geçirmek bir organizasyondaki herkesin sorumluluğu olmakla birlikte her organizasyonun değişimin sistemli ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için liderlik gereksinimi duyar (Markle; 2000; p.41).

Değişim yönetimi uygulamada sofistike edilmiş bir değerlendirme ve çok sayıda değişkeni kapsayan bir analizi gerektirmektedir. Araştırmalar, örgütsel değişim konusunda çeşitli bulgular ortaya koymaktadır. Amerika'da yapılan bir araştırmada değişim sürecinde etkili olan faktörleri arasında yöneticilerin iyi bir değişim lideri olmaları (%33), değişim danışmanlarının yetkinlik düzeyleri (%36) ve çalışanların desteğinin kazanılması (%38) yer aldığı görülmüştür (Boles & Sunoo; 1998; p.25).

Eğer organizasyon değişim sürecini başarılı kılmak istiyorsa, yeteri zamanı bu amaçla ayırarak uygun değişim modellerini ve yapılarını geliştirmelidir. Buna karşılık değişim iyi organize edildiğinde bile bazen sonuç istenilen düzeyde olmayabilir. Mesela, çalışanlar hedeflere yeterince inanmadıkları ya da bunları içselleştirmedikleri sürece motivasyonu eksikliği çekilebilir.

Çoğu organizasyon sorunlarına kısa dönemli çözümler üretmeye çalışmaktadır. Ancak başarılı yetkin değişimler sürekli bir çaba ve bağlılık gerektirmektedir. Bunu sağlamada, yetkin ve güçlü bir liderin varlığı yatsınamaz.

Lider organizasyonu dönüştürür, lider sınırları aşar ve lider vizyon yaratır. Lider değişimin ivmesi olur. Lider ayrıca değişime direç gösteren gruplara karşı ikna edici bir tarzda yaklaşır, değişimi örgütteki herkesin desteklemesini sağlar. Bunun için lider empati yetkinliğini geliştirmek zorundadır. İletişim ve bilgi paylaşımı liderin sahip olması gereken diğer yetkinliklerdir (Gomolski; 1998; p.98).

b) "Harmony" ve "Stratejik Niyet"

Bir orgaizasyonun en önemli varlığının insan kaynakları olduğu açıktır. Çalışanlar değişim sürecinde rollerini ve fonksiyonlarını tam olarak anlamak zorundadırlar. Çalışanlar ve süreçler kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri destekleyecek biçimde ilişki içinde olmalıdırlar. Profesör Vijay Govindarahan'ın ifadesi ile böyle bir ilişki organizasyonun içsel olarak "harmonize" olmasına yol açacak ve yazarın "stratejik niyet" olarak tanımladığı daha yüksek bir yapılanma istekliliğini ortaya koyacaktır.

Stratejik niyet, organizasyonun güçlenme yetkinliğidir. Organizasyon böylece müşterilerin değişen ihtiyaçlarına ve piyasanın dönüşen yapısına cevap verebilecektir. Stratejik niyet aynı zamanda organizasyonun piyasa avantajı kazanması için ana yetkinliklerini kullanabilmesini olanaklı kılmakta, yeni piyasalara girecek konumu almasını sağlamakta ve potansiyel olarak farklı ürünlerde ve piyasa alanlarında sürekli rekabet edebilmesini mümkün kılmaktadır.

Günümüzde işletmelerin stratejik niyeti değişim yönetiminde oldukça kritik bir konu olma eğilimi taşımaktadır. Özellikle karlılık, verimlilik ve uzun dönemli varolabilme yetkinliğinin geliştirilmesi açısından bu, son derece önemlidir. Charley Handy'in ifadesi ile "değişim geçmişte kalmış birşey değildir. Değişimin gerekliliği her zaman var olacaktır" (Trahant & Burke; 1996; p.40).

DEĞİŞİM YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı

Değişim yönetimi, organizasyonun değişime hazırlığını ölçen, çalışanların değişime direnişlerini ortadan kaldıran ve değişim girişimlerinin sonuçlarını değerlendiren bir süreçtir. İnsan kaynakları uzmanları günümüzde bu konuyu küçülme, yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği kavramları çerçevesinde ele almaktadırlar.

Değişim yönetimi çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Bunu sağlamak, bir bakıma değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmektir. Değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve işyerlerinde geleneksel olarak yasaklanmış bulunan oysa başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları, yani değişimin insan boyutunu yönetmek değişim sürecinde insan kaynakları yönetiminin görev alanını tanımlamaktadır. Bu, belki de değişimin en önemli ve en kritik boyutudur (Duck, 1999; s.61).

İnsan kaynakları yönetiminin değişim sürecinde ortaya çıkan çatışmaların önlenmesi ve çatışmaların yol açtığı örgütsel sorunların ortadan kaldırılması gibi önemli bir görev alanı da vardır. Değişim sürecindeki çatışmaların kaynağını değişim çabasının enformel, belli departmanlarla sınırlı ve çalışanların desteği alınmadan gerçekleştirilmek istenmesi oluşturmaktadır. Değişim çabaları, üst yönetim tarafından tek taraflı olarak planlanmakta ve uygulamaya geçirilmeye çalışılmakta ve ancak bu aşamada çalışanlara bildirilmektedir. Bu yaklaşım çoğunlukla geleneksel yönetim modellerinin bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü değişimi kaçınılmaz bir süreç olarak gören organizasyonların çoğu değişimi yönetmede insan kaynakları yönetimine etkin bir görev vermemektedir. Bu, değişim girişimlerinde başarısızlıkların en önemli nedeni olarak görülme-lidir (Trahan & Burke; 1996; p.37).

İnsan kaynakları departmanının değişim yönetimindeki görev alanını genişleten bir konu da değişim sürecinde katılımcı yönetim anlayışının kaçınılmaz bir unsuru haline gelmesinden kaynaklanmaktadır. Katılımcı bir modeli içermemesi nedeniyle pek çok değişim girişimi büyük güçlükler yaşamakta veya başarısız kalmaktadır. Katılımcı yönetim değişim sürecini sürekli kılmak için çalışanların işlerini daha farklı yapabilme yetkinliklerini ve algılama biçimlerini geliştirecek kavramsal bir araç konumundadır. (Hennestad; 2000; p.336).

Araştırmalar katılımcı yönetim anlayışının değişim sürecindeki başarısını teyit etmektedir. Sözgelimi, 2000 yılında Viyana'da yapılan bir araştırmada kamu hizmetlerinde değişim yönetiminin çalışanların perspektifine etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, pasif katılımın olduğu değişim programlarında çalışanların tatmin düzeyi düşmektedir. Buna karşılık katılımın aktif olduğu değişim modellerinde çalışanlar değişim sürecinde kendileri açısından yeni fırsatlar yaratma olanağına kavuşmaktadır. Ayrıca, aktif katılma sahip programlarda çalışanların yeni şeyler öğrenmede daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Scharitzer, Dieter & Korunka, Christian; 2000; p.952).

Case (3): Philips'teki Şok Tedavi

Bir zamanların muazzam elektronik şirketi Philips 1980'li yılların ortasında rekabet üstünlüğünü kaybetmiş ve çöküşün eşğine gelmişti. Piyasa koşulları değiştiği halde şirket ve çalışanlar bu değişimin oldukça gerisinde kalmıştır. 1995 yılında şirketin başkanlığına gelen Timmer değiştirmesi gereken şeyin sadece bir organizasyon değil aynı zamanda bir zihniyet olduğunu almıştı. Timmer'in değişim yaklaşımı bir şok tedavidir.

Timmer ilk olarak De Ruwenberg'de üst düzey yöneticilerle bir toplantı düzenleyerek şirketin durumunu açık ve yalın bir şekilde tanımladı: Şirketin varlığı tehlikedeydi. Timmer mesajını güçlendirmek amacıyla Philips'in iflas etmiş olduğunu anlatan varsayımsal bir basın açıklaması da dağıtmıştı. Şirketi eski haline getirmek salondakilere bağlıydı.

Timmer'in değişim yönetimi sıkı ve kesin kriterlere dayanıyordu. Bu koşullardan hoşlanmayan ayrılabilirdi. Bu değişim yaklaşımı Timmer'e ulaşmak, istediği vizyonu yakalama fırsatı verdi ve yöneticilerin yeni hedefler üzerinde yoğunlaşmalarına olanak sağladı. Timmer sektördeki en yüksek üretkenliği kıstas alarak, maliyetlerde önemli tasarruflara gitti.

Timmer şirketteki değişim programının en önemli boyutunun çalışanların değişimi içselleştirmelerini sağlamak olduğunu biliyordu. Çalışanların değişime katılmadıkları bir süreç başarıya ulaşamazdı. Çalışanlar bu şirket girişim konusundaki kaygılarını seslendirmeliydiler. Bu nedenle seminerler ve eğitim programlarıyla çalışanların değişim konusundaki kaygı ve görüşlerini dillendirmeleri sağlandı. Timmer ayrıca bizzat katıldığı "kent toplantıları" ile sorunların yanıtlanmasını ve gelecek hakkında konuşulmasını sağladı.

Timmer'in yaklaşımı insanlara bu operasyonun parçası oldukları duygusunu verdi ve dolayısıyla değişim hamlesinin desteklemesini sağladı. Çok geçmeden çalışanların söylenleri dinledikleri ve şirketin değişiyor olduğu ortaya çıktı. Bu değişim sonucunda şirketin performansı açık biçimde arttı. Nitekim işletmenin geliri satışların %4.3'ü düzeyinde iken, bu oran 1994 yılında ikiye katlandı (Strebel, Paul; 1999; s. 137. & Goffee & Gareth; 1999; s.11).

2. Değişimin Özü: İnsan

İnsan kaynakları yönetiminin değişim yönetiminin ivmesi olması yönündeki beklentiler çeşitli faktörlere bağlanabilir.

Çoğu değişim yönetimi çabası işlememektedir çünkü değişimin özü olan insan unsuru ihmal edilmekte ya da unutmaktadır. Küçülmeye çalışan ve ya yeniden yapılanan organizasyonların çoğu, rakipleri ile mücadele etmede yetersiz kaldıklarının farkına varmaktadır.

Çünkü işletmeler değişim sürecinde verimliliği temel kriter olarak alırken, çalışanların moral ve motivasyonunu ihmal etmektedirler. Böyle bir yaklaşım değişim girişimlerini önemli ölçüde başarısızlığa itmektedir (Trahan & Burke; 1996; p.37).

Nitekim 1998 yılında Amerika'da 9144 çalışanı kapsayarak yapılan bir araştırmada değişim süreçlerinde yeterince bilgilendirilmedikleri ya da bilinçlendirilmedikleri durumlarda çalışanların yaşanan değişimden korktukları saptanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların korkuları yeni pozisyonlarının konumu ve buradaki tatmin düzeyleri konusunda endişeye kapılmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırmada iyi bir değişim yönetiminde başarıyı etkileyen en önemli faktörün çalışanların değişim sürecinde yeterince bilgilendirilmeleri ve değişimi içselleştirmeleri (%38) olduğu anlaşılmıştır (Boles & Sunoo; 1998; p.25).

Çağdaş işletmeler ise, değişimi sürekli kılmak için insan merkezli bir

modeli esas almaktadır. Bu amaçla liderlik, müşteri odaklılık, kaliteye bağlılık, çalışanların yetkilendirilmesi ve eğitim gibi örgütsel uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

Diğer bir ifade ile değişim yönetiminde ana örgütsel değerler çerçevesinde aşağıdaki alanlarda önemli gelişmelerin kaydedilmesi beklenmektedir;

- Müşteri geribildirimlerinin iş süreçlerini tanımlamada kullanılması,
- Çalışma kalitesinin geliştirilmesi için çeşitli düzeylerde iletişimin güçlendirilmesi,
- Çalışanların kaliteye yönelik girişimlerinin desteklenmesi,
- Performans hedeflerinin ödüllendirilmesi ve performans değerlendirme ile bağlantılı konuma getirilmesi.

İnsan kaynakları yönetimi bu değişkenler doğrultusunda değişim en azından iki düzeyde geliştirmesi gerekmektedir. Bunlar transformasyonel ve işlemsel düzeylerdir. Transformasyonel seviye organizasyonun misyonu, vizyonu ve kültürü ile bağlantılıdır. İşlemsel seviye ise, çalışanların iş süreçlerini, çalışanlarla iletişimi ve ödüllendirmeyi kapsar. Böylece organizasyonda değişim yayıldıkça çalışanlar da değişim konseptini içselleştireceklerdir (Trahan & Burke; 1996; p.37).

3. Değişim Yönetimi: Yetkinlik Gereksinimleri

Organizasyonda kurumsallaştırılmış ve planlanmış bir değişim çeşitli yetkinlik gereksinimleri ortaya çıkarmaktadır.

a) Politik Yetkinlikler

Organizasyonlar herşeyden önce sosyal kuruluşlardır. İnsan olmadan organizasyon olmaz. Bu gerçeği gözden uzak tutan bir anlayış değişimi başarısız kılacaktır. Organizasyonlar aynı zamanda oldukça politik kurumlardır. Değişim sürecinde organizasyonun bu boyutu oldukça iyi anlaşılmalıdır.

b) Analitik Vasıflar

Değişim süreci analitik bir bakış açısı gerektirir. Karşılaşılabilecek zorluklar farklı bakış açıları ile değerlendirilmeli, rasyonel bir analiz ihmal edilmemelidir. Rasyonel olmayan bakış açıları değişimin etkinliğini sınırlayacaktır.

Burada özellikle iki önemli yetkinlikten söz etmek gerekmektedir: iş akışı operasyonları veya sistem analizi ile finansal analiz. Bu iki vasıf literatürde "çözüm mühendisliği" adını almaktadır. Bu kapsamda kurulan değişim takımının yürüteceği operasyonlarda iş süreçlerini ve iş akışlarını parçalamayı ve yeniden bir araya getirmeyi bilmesi beklenmektedir belirlerler (Nickols; 2000; p.8).

c) İnsani Vasıflar

İnsani yetkinlikler değişim sürecinin ayrılmaz bir bütünüdür. Organizasyondaki

insanlar yetenek, kabiliyet, yetkinlik, bilgi düzeyi, farklı kişilik ve sosyal özellikleri ile organizasyonun rengini belirlerler.

Bu alanda çoğunlukla ihtiyaç duyulan vasıflar iletişim ve kişiler arası ilişki geliştirme yetkinlikleridir. Daha etkin olmak için değişim yönetimi uzmanının dinleme yetkinliğini yani ayrıntıları ihmal etmeden konuşmacının söylediklerini anlama ve değerlendirme vasıflarını geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için birden fazla dil bilmek değil insanların konuştukları sistem, pazarlama, personel, yasal ve diğer fonksiyel görev alanlarına ilişkin dilleri bilmek gerekmektedir. Çok daha önemlisi, insan kaynakları yönetimi organizasyondaki insanların duygularını okumayı öğrenmek zorundadır. Böyle bir yetkinlik değişim gündeminin önemli bir sorunu olan çatışmaların önlenmesine olanak sağlayacaktır.

d) Sistem Yetkinlikleri

Bilgisayar odaklı bilgi sistemlerine değişim sürecinde önemli bir görev düşmektedir. Bu nedenle teknolojik yetkinlik sistem vasıflarının en önemli unsurudur. Bunun yanında iki önemli sistem yetkinliğinden söz edilebilir. İlk olarak, değişim yöneticileri bilgisayarlarla işbirliği yapmasını ve sistem analisti olmayı öğrenmelidirler. Buna genellikle sistem mühendisliği denilmektedir. İkinci vasıf alanı ise, "Genel Sistem Teorisi" olarak bilinen alanla ilgilidir. Bu alan, insanlar, organizasyonlar, endüstriler, ekonomiler ve sosyo-teknik sistemlerle ilgilidir (Nickols; 2000; p.9).

e) İşletmecilik Vasıfları

Değişim yönetimini yönlendiren ekibin özellikle değişimin konusu olan işletmeyi yeteri düzeyde anlaması ve bilmesi gerekmektedir. Piyasa, ürün ve ürün geliştirme ile müşteri, satış, alış ve diğer işletmecilik konularını yeterince kavramış olmak değişimin sonuçlarının analiz edebilmek açısından kritik nitelikli yetkinliklerdir.

4. Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

a) Değişim Stratejisini Oluşturmak ve Rehberlik Sağlamak

İnsan kaynakları yönetimi şirketin vizyonuna ve stratejisine uygun bir değişim programı oluşturmalı ve şirketteki herkesin bunu benimsemesini sağlamalıdır. Organizasyonda beyin fırtınaları, seminer vb. araçlar yardımıyla tartışma gündemi yaratmalı ve şirketin vizyonu ve rekabet konumu çalışanlara benimsetilmelidir. Böylece birey ve takım çalışmalarını şirketin yeni stratejisine uygun olarak düzenlenmek mümkün olabilir.

b) Organizasyonda İletişim Kanallarını Güçlendirmek

Örgüt içinde iletişim kanallarını açık tutmak ve sürekli güçlendirmek değişime dönük tepkileri, ortaya çıkan sorunları ve çözüm önerilerini daha kolay geliştirmeyi sağlayacaktır. Şirketin departmanları arasındaki iletişimi geliştirmek bu nedenle insan kaynaklarının en önemli görevidir.

c) Uygun Kaynakları Sağlamak

İnsan kaynakları yönetimi değişim sürecinde gerekli kaynakları sağlamalı ve ihtiyaç duyulmayan projelere de son vererek tasarruf yaratmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi bunu gerçekleştirebilmek için liderlik konumunu açık biçimde ortaya koymalıdır (Duck, 1999; s.80).

d) Projeleri Eşgüdümü Hale Getirmek ve İlişkilendirmek

Şirketin daha hızlı değişim programlarına geçmesiyle görev birimleri, takımlar ve projeler çoğalır. Bu durum bir yandan karmaşa ve otorite boşluğu yaratacak, diğer yandan kaynak israfına neden olabilecektir. Bunu önlemek için insan kaynakları yönetim departmanı değişim projeleri arasında eşgüdüm yaratmak ve aralarındaki ilişkiyi açık biçimde ortaya koymak durumundadır.

e) Birlikte Yaratmak İçin Ortak Fırsatlar Sağlamak

Değişim yönetiminin en kritik unsuru herkesi bu sürece katmak ve yetkilendirmektir. İnsan kaynakları yönetimi bu amaçla şirketteki herkesi doğru kararları verecek ve doğru eylemi yapacak biçimde bilgilendirmeli ve eğitmelidir.

f) Sorun Alanlarını Saptamak ve Çözümler Üretmek

Rehber, iletişim ve değişim takımlarının yönetiminde insan kaynakları departmanının temsil edilmesinin bir nedeni vardır. Çünkü değişimin merkezinde insan vardır. Örneğin kademe sayısını azaltmak, iş tanımlarını analiz etmek ve değişim sürecini yönlendirmek insanla ilgili konuları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan değişimin en kritik görevini üstlenmektedir.

g) Değişim Liderlerini Yaratmak

Şirket içinde değişimi sürekli kılmak değişimi yeterince içselleştirmiş ve bunu bir görev felsefesi haline getirmiş liderlere bağlıdır. Bu liderleri yaratmak insan kaynaklarının görevidir. Liderliğin değişim sürecindeki temel işlevi değişim sinerjisini hareket geçirmektir. Bu sinerji hem organizasyon içindeki yaratıcı düşüncüyü ortaya çıkarmak için bir zemin sağlayacaktır hem de şirketin rekabet yetkinliğini güçlendirecektir (Duck, 1999; s.81).

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

21. yüzyıl işletmeler açısından değişim alanının genişlediği ve rekabet edebilirlik açısından değişime çabuk ve etkin uyum göstermenin ön plana çıktığı bir çağı simgelemektedir. Yenilik ihtiyacı aslında 1990'lı yılların en çok dile getirilen işletmecilik fonksiyonu haline gelmiştir. Yenilik yaratmanın ve sürekli değişen çevresel şartlara göre davranmanın gerekliliği günümüzde değişim yönetimini yeni bir mesleki formasyon olarak ortaya çıkarmaktadır.

Değişim yönetimi, en yalın tanımıyla değişimi yönetme sanatıdır. Diğer bir ifade ile değişim yönetimi organizasyondaki değişim alanını planlanmak, uygun bir strateji

geliştirmek ve değişimi sistematik bir model çerçevesinde uygulamaya geçirmektir. Bu açıdan değişimin amacı, organizasyonu daha etkin, daha rekabet edebilir ve performansı daha yüksek bir konuma dönüştürmektir.

Değişim gereksinimi organizasyonun kendi içsel dinamiklerinden kaynaklanabileceği gibi dışsal faktörlerin etkisi altında da ortaya çıkabilir. Bunlar arasında özellikle rekabet yetkinliğini geliştirmeye dönük baskılar ve bilgi teknolojileri ön plana çıkmaktadır. Değişim yönetimi bu boyutuyla organizasyonun kontrol edemediği ya da çok az kontrol ettiği değişimlere (mevzuat, sosyal ve politik krizler, rakip firmaların davranışları, ekonomik koşullardaki değişimler vb.) cevap verebilmesini mümkün kılmaktadır.

Değişim yönetiminin en önemli boyutu insan faktörü yani işletmede çalışanın değişimi algılama biçimi ve bu değişime göstereceği tepkinin niteliğiyle ilgilidir. Özellikle organizasyondaki tüm alt yapıların değiştirilmesine rağmen çalışanların değişimi içselleştiremedikleri bir değişim aksiyonu başarısız kalmaya mahkum olacaktır. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin değişim sürecinde oldukça kritik bir rol üstleneceği açıktır. Bazı araştırmacılar bu nedenlerle değişim yönetiminin başlıca sorumlusunun insan kaynakları direktörü olması gerektiğini savunmaktadırlar.

Sonuç olarak, değişim yönetimi modern insan kaynakları yönetiminin yeni görev alanını tanımlamaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi örgütsel rekabet yetkinliğine katkıda bulunmayan klasik fonksiyonlar dışında işletmenin rekabet gücünü geliştirmeye ve örgütsel strateji ile ilişki içinde bulunan alanlarda sorumluluk üstlenmeye yönelmektedir.

KAYNAKÇA

- AKIN, M.L. & Griffin, J.R.; (Mar99); "Keys to Successful Systems Administration"; **Computers in Library**; V.19/3; pp.66-69.
- BOLES, Magaret & Sunoo, Brenda Paik; (Jan98); "Three Barriers to Managing Change"; **Workforce**; V.77/1; pp.25.
- DANIEL, Art & LeClerc, Bob; Winter1993; "Managing Change"; **Canadian Business Review**; V.20/4; pp.17-21.
- DUCK, Jeanie Daniel; (İstanbul-1999); "Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı"; **Değişim** (Çev.: Meral Tüzel); ss.62-83.
- FARIAS, Gerard; (Sep2000); "Organizational Development and Change Management"; **Journal of Applied Behavioral Science**; V.36/3; pp.376-380.
- GOFF, Leslie; (14/02/2000); "Change Management"; **Computerworld**; V.34/7; pp.54.

- GOFFEE, Rob & Jones, Gareth; (İstanbul-1999); "Modern Şirketleri Birarada Tutan Nedir?"; **İnsanları Yönetmek** (Çev.: Meral Tüzel); ss.11-50
- GOMOLSKI, Barb; (December 4 2000); "Change Management: is it The Right Remedy for E-Business Growing Pains?"; **Infoworld**; pp.98.
- HENNESTAD, Bjorn W.; (Sep2000)"Implementing Participative Management"; **Journal of Applied Behavioral Science**; V.36/3; pp.314-336
- MARKLE, Peter; (Jul/Aug2000); "Managing Change in FHWA"; **Public Roads**; V.64/1; pp.41-43.
- MUELLER, M. & Alves, L. C. & Fair, M. L.; Modi, I.; (Sep-Nov99) ; "RAS Strategy for IMB S/390 G5 and G6"; **IMB Journal of Research & Development**; V.43/5-6; pp.875-889.
- NICKOLS, Fred; (05.07.2000); "Change Management"; **www.hme.att.net**; pp.1-13.
- SCHARITZER, Dieter & Korunka, Christian; (Sep2000); "New Public Management: Evaluating The Success Of Total Quality Management and Change Management Interventions In Public Services from The Employees' and Customers' Perspectives"; **Total Quality Management**; V.11/7; pp.941-954.
- STREBEL, Paul; (İstanbul-1999); "Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterirler"; **Değişim** (Çev.: Meral Tüzel); ss. 137-153.
- TRAHANT, Bill & Burke,W. Warner; (Feb96); "Traveling ThroughTransitions"; **Training & Development**;V.50/2; pp.37-42.
- WORREN, Nicolay A. M. & Ruddle, Keith & Moore, Katl; (Sep1999); "From Organizational Development to Change Management"; **Journal of Applied Behavioral Science**; V.35/3; pp.273-287.