

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN DİRENÇLER ve YAPILAN HATALAR

A.Akın AKSU(*)

ÖZET

İşletme süreçlerine değişim mühendisliğini uygulama kararını alan bir işletmede değişim mühendisliği uygulamasına paralel olarak çalışanlar açısından bir kargaşa yaşanması, tereddütlerin, şüphelerin oluşması doğaldır. Çalışanlar değişim mühendisliği uygulamalarında beklemedikleri sonuçlardan korku duyabilmektedirler. Uygulama sonuçları işletme için olumlu olsa dahi, çalışanlar açısından olumsuz olabilmektedir. Çalışmada değişim mühendisliği uygulamaları öncesinde ve sonrasında özellikle üst yönetimlerin almaları gereken tedbirler, dikkat edebilecekleri noktalar ele alınmıştır. Bu bağlamda değişim mühendisliği uygulamaları, değişim, vizyon, iletişim gibi konularda yöneticilerin sorumlulukları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Değişim Mühendisliği, Direnç, Vizyon

1.Giriş

Klasik yönetim anlayışından bu yana süregelen aşırı derecede işbölümü ve uzmanlaşma, yakın denetim ve maddi ödüllendirme sistemleri neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarıyla giderek değişime uğramış ve çalışma ortamı değişiklikleri, bireysel gelişim, çalışana değer verme, çalışma düzeninde istikrar sağlama, işletme içerisindeki değişikliklerin çalışanlara duyurulması gibi konular eskiye oranla daha fazla önem kazanmıştır (Kotter, 1997:35). İşletme yöneticileri sürekli olarak çalışanlarının yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi yollarını araştırmışlardır. Bu araştırmalar bir yönden beşeri kaynaklardan daha iyi faydalanma fırsatlarını ortaya koyarken, diğer yandan da işletmelerin mevcut düzenlerini değiştirmesine yol açmıştır. Bu çalışmada değişim adıyla ifade edilen, işletmelerin mevcut yönetsel yaklaşımlarının sorgulanmasıdır. Beşeri kaynaklar da dahil olmak üzere işletmelerin sahip oldukları kaynaklardan daha etkili yararlanmalarını öneren değişim mühendisliği uygulamaları çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Değişim mühendisliği kavramı 90'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış olup, maliyet, kalite, hizmet, hız gibi performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde

(*) Dr., Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, ANTALYA

tasarlanmasıdır (Hammer ve Champy, 1994). Değişim mühendisliği uygulamalarında geçen "süreç" kavramıyla anlatılmak istenen işletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir (Atalay, 1996:47). İşletme süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması önemli bir değişikliği ifade etmektedir. Zira, örgütsel yapı, yönetim sistemleri, çalışanların sorumlulukları ve performanslarının değerlendirilmesi, bilgi teknolojisinin kullanılması gibi konularda bazı değişiklikler olacaktır. Bu ölçekte yapılan değişiklikler işletmeleri kaçınılmaz bir başarıya ulaştırabileceği gibi, sonuç tam bir başarısızlıkta olabilmektedir. Değişim mühendisliği uygulamalarının başarılı olması durumunda işletmeler zaman ve maliyet açısından önemli tasarruflar elde edebilmekte, ayrıca kalitede, müşteri hizmetlerinde veya işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri diğer konularda önemli ilerlemeler sağlayabilmektedirler (Covert, 1996). Ancak değişim mühendisliği uygulamaları hangi düzeyde olursa olsun, ortaya konan değişim çabaları genelde işletme çalışanlarının tepkilerine maruz kalmaktadır. Bu durumun insanoğlunun genelde değişikliklere karşı olmasından, alıştığı düzenin bozulmasını istememesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Değişikliğe karşı direnmenin tipik bir davranış şekli yoktur. Üretimde sürekli düşüş, işten ayrılma, bölüm değiştirme, isteklerin artması, bireylerarası çatışmaların artması, değişikliklerin uygulanamayacağına dair önemsiz nedenlerin öne sürülmesi değişime gösterilen tepkiler olabilmektedir (Dinçer, 1994). Çalışanların işletmede meydana gelen değişikliklere gösterdikleri tepkiler iki düzeyde olmaktadır; orta kademe yöneticilerinin dirençleri ve alt kademe çalışanların dirençleri. Orta kademe yöneticileri genellikle mevcut statülerini kaybetme korkusuyla, alt kademe çalışanları da işlerini kaybetme veya daha fazla sorumluluk alma riski gibi nedenlerden dolayı değişim çalışmalarına direnmektedirler (Omrani, 1992:16). Değişim karşısında insanların davranışları şoka giren insanlardaki gibidir. Aniden değişen koşullar karşısında ilk davranış kişiden kişiye farklı olmaktadır. Değişimin getirdiği belirsizliğe rağmen, genellikle özgüvenini kaybetmeyen ve olayları bütünüyle görebilen kişilerin değişime daha kolay uyum sağladıkları görülmektedir (Türkoğlu, 2000). İşletme çalışanlarının değişime karşı gösterdikleri tepkileri azaltmada çeşitli yöntemlerden faydalanılabilir (Akat vd., 1994);

- Yöneticilerde ve çalışanlarda güven duygusunun yaratılması,
- Yöneticilerin değişimin niteliği, nedenleri, uygulamalar hakkında çalışanlara bilgi aktarmaları,
- Çalışanların değişim sürecine katılmalarının sağlanması,

- Çalışanlara değişimle ilgili kayıplarının olmayacağı, ya da kayıpları olsa dahi alternatif çözümlerin getirileceğinin garanti edilmesi gibi.

Yönetici ve astların ilişkilerini etkileyen, işletmelerdeki uygulamaları şekillendiren yapılan işle ilgili algılamalar bulunmaktadır. Yönetici ve astlar bir bütün olarak "personel" kavramı içerisinde değerlendirildiğinde personelin işlerle ilgili algılamalarının üç boyutundan bahsedilebilir (Strebel, 1996:87):

1. Resmi,
2. Psikolojik
3. Sosyal boyutlar.

İşveren ve personel arasındaki ilişkinin en çok bilinen boyutu resmi boyuttur. Bu boyut çalışmalar için iş tarifleri, anlaşmalar gibi işletme dokümanlarında tanımlanmış görevler ve zorunluluklar demektir. Personelin taahhütlerine karşılık, yöneticiler de bireyin işini yapabilmesi için gerekli sorumluluk ve kaynakları sağlamaktadırlar. Bunun dışında, yazılı olarak belirtilmeyen konular ise sözlü olarak belirtilir. Personelin işletmeye verdiği taahhütler aldığı bazı cevaplardan doğar. Dolayısıyla personelin işletmeye yönelttiği sorulara aldığı cevaplar, onun çalışmasında direkt olarak etkili olmaktadır. **Personelin sorduğu sorulardan bazıları şunlardır:**

.Bu işletmede ne yapmam gerekiyor?

.Bu işi başarmak için ne gibi yardımlar alacağım?

.Performansım nasıl değerlendirilecek?

.Performansımın karşılığını nasıl alacağım?

Bana ne ödenecek ve performansla bağlantısı ne olacak?

İşletmelerin bu sorulara yaklaşımları farklı olabilmektedir, ancak birçoğunda yöneticilere ve personele yol gösteren prosedürler vardır. Genellikle yöneticilerin çoğu, değişim çalışmalarının personel üzerindeki etkisini düşünürken, işin sadece bu boyutunda kalmaktadırlar. Ancak bu boyuttaki performans diğer boyutlarla çok yakından bağlantılıdır.

İkinci boyut olan psikolojik boyut, iş ilişkilerinin fazlaca belirgin ve açık olmayan yönlerini kapsar. Personel işveren arasındaki güven, bağlılık gibi

duygulardan doğan beklentilerin, vaatlerin ve taahhütlerin tümünü kapsar. Yöneticiler personelin güvenilir olmalarını, işin başarılması için ne gerekiyorsa istekle yapmalarını beklerler. Onları devamlı olarak gözlerler. Personel ise performanslarını şu soruları cevaplayarak tesbit ederler: Ne kadar çalışmalıyım? Çabalarım karşısında nasıl ödüllendirileceğim? Bu ödüller bu kadar çalışmaya değecek mi? Personel bu soruları cevaplarırken, işvereniyle olan ilişkisini de işin içine katar. İşletme kültürü ve yapısını değerlendirir, dolayısıyla sosyal boyut da devreye girer. Personel, işletmenin en belirgin değerini ve yönetimin çalışmalarına olan tutumunu anlamaya çalışır. Bu algılamalar zamanla işletmenin nasıl çalıştığını açıklayan fikirlere dönüşür. Diğer bir ifadeyle, yazılı olmayan ama geçerli olan kurallar, terfiler, sorunların çözümü, karar mekanizması, kaynak aktarımı, risk paylaşımı hakkında fikir sahibi olunur.

Personel edindiği tecrübelerle bağlı olarak bahsedilen değerlendirme sürecini yaşayıp işletmeyle olan bağlarını sağlamlaştırdığı sırada karşısına belirsizliklerle dolu olan, işletmede alıştığı iş görme tarzını tümünden değiştirebilecek olan yeni bir çalışma düzeni çıkabilmektedir. Mevcut çalışma düzenini, iş görme şekillerini, yetki ve sorumluluk düzeylerini değiştirebilen bu çalışmalar; işletme süreçlerinin iyileştirilmesi veya temelden değiştirilmesi, diğer bir deyişle süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanmasıdır. Dolayısıyla personel işletmede yürütülen bu çalışmalara daha başlangıçtan itibaren şüpheyle bakar, çekinir, bu çalışmaların kendisini ne derecede etkileyebileceğini düşünür. Bu bağlamda değişim mühendisliği uygulamalarına başlanmadan önce özellikle değişimden etkilenecek personel başta olmak üzere, tüm personele yeterli bilgilerin, değişikliklerin nedenlerinin açıklanması gerekir.

Genellikle işletmede yaşanan bu değişiklikler çalışanlar üzerinde strese neden olur ve devamsızlık, devir hızı, iş kazaları, direnç gösterme gibi tepkiler ortaya çıkar. Personelin işinden ve işletmesinden memnun olmadığını gösteren bazı belirtiler vardır. **Bunlar şu şekilde sıralanabilir:**

- Sürekli yorgunluk
- İsteksizlik
- Ruhsal çöküntü
- Sık sık sinirlenme
- Alkol tüketiminin artması

- Kronikleşen endişelenme.

Eğer personelden birisi bu belirtilerden herhangi birine sahipse, o zaman o kişinin belirli bir nedenden dolayı strese girdiğini söylemek mümkündür.

Değişime karşı direnmenin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlar ise;

- Mevcut statüden memnun olma veya sahip olunan yetkilerin kaybedilmesi korkusu,
- Genel olarak yeni uygulamalardan çekinme veya yeniliklerin getireceği değişikliklerin belirsiz olması,
- İşletmede yaşanan sorunların geçici olduğu ve herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığına inanılması,
- Geçmişte yaşanan kötü tecrübelerden dolayı işletme yönetimine güven duymama,
- İşletme meydana gelecek değişikliklerle ilgili yanlış duyuların alınması.
- Sahip olunan otoritenin, prestijin veya finansal gücün kaybedilmesi riski,
- Yapılacak değişikliklerin işletmeye fayda yerine zarar getireceğine inanılması (Certo, 1995:318-319).

Esasen, gerek alt kademe personelinin, gerekse üst kademe personelinin bahsi geçen nedenlerden dolayı değişime direnç göstermelerinde haklı nedenleri bulunmaktadır. Yapılacak değişiklik sonucunda, değişiklikten etkilenen kişiler bu konuda bilgilendirilmemişlerse, belirsizlik ortamında güvensizlik yaşayabilecekleri için tepkileri normal karşılanmalıdır; ya da bu kişiler değişimden yana veya değişime karşı olma gibi bir ikilem içine itilmişlerse, diğer bir deyişle kendilerini bekleyen yeni ve sonuçları henüz belli olmayan bir uygulamayla ilgili taraf tutmaları istenmişse, yine direnç göstermelerine şaşırılmaması gerekmektedir (Karaer, 1990:140).

Değişim mühendisliği uygulamalarında çalışanların olası değişikliklere karşı tepkilerini azaltmak üzere işletmelerin farklı bölümlerinden ve işletme dışından uzmanlar arasından görevlendirilen bazı kişiler bulunmaktadır. Bu kişiler

lider, süreç sahibi, değişim mühendisliği ekibi üyeleri, idare komitesi, değişim mühendisliği çaradır Bu kişilerin görevleri şu şekilde özetlenebilir;

- Lider: Tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey yöneticidir.
- Süreç Sahibi: Belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yöneticidir.
- Değişim Mühendisliği Ekibi: Belirli bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhis koyan ve yeniden tasarlanması ile uygulanmasını yöneten bireyler grubudur.
- İdare Komitesi: Üst düzey yöneticilerden oluşan, işletmenin genel değişim mühendisliği stratejisini geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizmasıdır.
- Değişim Mühendisliği Çarı: İşletme içinde değişim mühendisliği projelerinin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu bireydir (Türkmen, 1995:1211-1212).

2.1.Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Yapılan Hatalar

İşletmelerin değişim mühendisliğini uygulama çalışmalarında yaptıkları birtakım hatalar vardır. Bu hatalar aşağıdaki gibi gösterilebilir:

2.1.1. Değişim İhtiyacının Çalışanlara Yeterince Hissettirilmemesi

Kâr düşüşü, yeni pazarların varlığı, işletmeler arasındaki rekabet şartlarının değişmesi gibi işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişikliklerin işletmenin her kademe çalışanına duyurulması, yeni düzenlemelerin yapılmasının gerektiği anlatılmalıdır. Başarı sağlanmak isteniyorsa, çalışanların işbirliği şarttır. İşletmenin pazardaki konumu da değişimle ilgili çalışmaları etkilemektedir. Eğer işletmenin durumu kötüye gidiyorsa, o zaman zaten bir uyarıcı etki vardır ve kişileri değişime ikna etmek kolaydır. Buna rağmen böyle bir işletmenin kaynaklarının sınırlı olması dezavantajı vardır. Eğer işletmenin pazardaki konumu iyiye, o zaman da mevcut pazar payının korunması amacıyla çalışanların değişiklik yapılmasına ikna edilmesi zordur. Ancak böyle bir işletmenin kullanabileceği kaynaklar (finansal, beşeri, teknik imkanlar gibi) daha fazla olmaktadır (Kotter, 1995:60).

2.2. Zayıf Bir Yönetici Ekibin Kurulması

Değişim çalışmalarının çoğu bir ya da iki yönetici ile başlar. Başarılı değişim girişimleri için bu sayının artırılması şarttır. Sonuçları başarısız olan uygulamalarda işletmelerin genellikle değişim çalışmalarında fazla katkısı olmayan, vasat yöneticileri görevlendirdikleri görülmektedir. Bu durumda daha işin başında çalışmalara gereken önemin verilmesini engellemektedir (Covert, 1996).

2.3. Vizyonsuzluk

Başarı elde edilmek isteniyorsa değişikliklerle ilgili müşterilerin, ortakların ve çalışanların anlayabilecekleri geleceğe ait bir tablonun gösterilmesi gerekir. Vizyon beş yıllık planlar gibi sayısal, soyut bir şey değildir. Vizyon, işletmenin yönelmesi gereken doğrultuyu gösterir. Analitik düşünceyi ve hayal gücünü gerektirir. 3-5 aylık hatta bir yıllık bir çalışma sonunda vizyon doğrultusunda uygun stratejinin geliştirilmesi gerekir. Aksi takdirde değişim çalışmaları vizyon olmadığına karmaşık ve uyumsuz projeler içeren aritmetik bir liste ile sonuçlanır.

2.4. Vizyonu Tarif Edememek

Eğer personel yapılanlara karşı ilgisizse, hedeflenen değişiklikler gerçekleştirilemez. Personel değişiklik ihtiyacını anlayamıyorsa fedakârlıkta bulunmaz, dolayısıyla onların katkısı ancak iyi bir iletişimle sağlanır.

Alt kademelerdeki yöneticilerin vizyonu anlaması, rutin işlerin vizyonla uyumlu hale gelmesini sağlar. Böylelikle gündelik sorunlar vizyonla ilişkili olarak ele alınabilir.

2.5. Vizyonun Önündeki Engeller

Vizyonun önündeki engeller kişilerden kaynaklanabileceği gibi, kimi zaman da örgütsel yapıdan kaynaklanmaktadır. Üretkenliği azaltan yapılar, yeni işletme vizyonu ile çalışanları kendi çıkarları arasında seçim yapmaya zorlayan ödül-teşvik sistemleri mevcut olabilir.

2.6. Kısa Vadeli Hedefsizlik

Gerçek bir değişim zaman alır. Değişim programı içerisindeki kısa vadeli hedefler ivme kaybettirmeyi engeller, moral katar. Başarı yolunda ilerlendiğine dair belirtiler olmadığında, hiç kimse bir-iki yıllık bir programı sürdürmeyi istemez. Bu nedenle kısa dönemli kazanımlar olmadığında birçok kişi değişim çabasından vazgeçebilir.

2.7. Zaferi Erken İlan Etmek

İşletmede yapılan değişiklikler henüz işletme kültürüne iyice yerleşmeden getirilen yenilikler kırılığandır ve dirençle karşılaşabilir.

2.8. Kurum Olamamak

Değişimin işletmenin her alanına iyice yerleşmesi gerekir. Yeni davranış biçimleri, herkes tarafından paylaşılan değerler ve normlar haline gelmeden önce darbeye son derece açıktırlar.

Değişim çalışmalarının işletme kültüründe kurumsallaştırılmasında iki faktör önemlidir: Birincisi, yeni yaklaşımların ve davranış biçimlerinin işletme performansına katkısının çalışanlara gösterilmesidir. Zira, insanlar yalnız bırakıldıklarında bağlantıyı doğru biçimde kuramazlar. İkinci faktör ise; yeni yönetici kuşağın yeni yaklaşımları içselleştirdiğinden emin olunmasıdır (Kotter, 1997a:63-67).

2.9. Yetersiz İletişim

İşletmede meydana gelen değişikliklerin, değişikliklerden önce, değişiklikler esnasında ve sonrasında çalışanlara duyurulması çok önemlidir. İletişim sayesinde vizyon paylaşımı, çalışanların desteğinin alınması, karşılıklı güven duyma sağlanır.

2.10. Yeni Roller İçin Yeterince Hazırlık Yapılmaması

Süreçlere değişim mühendisliğinin uygulanması sonucunda görevlerde, yetki ve sorumluluklarda bazı değişiklikler yaşanacağından, işletme çalışanlarının yeni duruma adapte edilmeleri gerekir. Bu amaçla; yeni görevler için işe alma aşamasından başlayarak aranılan niteliklere uygun kişilerin istihdamı, mevcut personelin de eğitim verilerek arzu edilen bilgilere sahip olmaları sağlanır (Oram ve Wellins, 1995:211-212).

2.11. Tasarımdan Uygulamaya Geçilmesi

Değişim mühendisliği aşamaları uygulanırken, ne kadar tecrübeye sahip olunursa da, yeniden tasarımılanan sürece ait bir pilot uygulama yapılmalıdır. Aksi takdirde olması muhtemel karışıklıkların, tasarımdan kaynaklanan hataların önlenmesi zordur (Savaş, 1997:156).

3. Başarılı Değişim Mühendisliği İçin Yapılması Gerekenler

İşletme yönetimlerinin uğraş alanlarına bakıldığında genel olarak strateji geliştirme, planlama ve bütçeleme, performans ölçümü, kaynak temini, altyapı oluşturma ve ortaklarla ilişkiler gibi konuların ön plana çıktığını görmekteyiz. Halbuki süreçlerin iyileştirilmesi veya değiştirilmesi çabalarında en önemli faktörlerden biri olan insan faktörüne gereken önem verilmemektedir.

Gerçekte çalışana gereken önemin verilmesinin birçok faydası vardır. Herşeyden önce işinden ve işletmesinden memnun olan personel, bu memnuniyetini müşterilere de yansıtacaktır. Bir diğer fayda değişim mühendisliği çalışmalarında ortaya çıkmaktadır. Önem verilen personel ortaya çıkabilecek sorunlarda yönetimle işbirliğinde bulunacaktır. Üçüncü bir fayda ise personelin performansının artırılmasıyla ilgilidir. İşletmedeki süreç çalışmalarını destekleyen personelin performansı da yapılan çalışmalarla doğru orantılı gidecektir (Sarrazin, 1997:16).

Çalışana önem verilmesinin yanında işletmede uygun bir örgütsel iklimin de yaratılması gerekir. Örgütsel iklimin çalışanlar üzerinde motive edici ve verimliliği artırıcı bir yönü vardır. Bu nedenle örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birleştiren, işletmenin sosyo-teknik yönüne en uygun örgütsel yapının olduğu, katılımcı bir yönetim ortamının sağlandığı, her kademedeki çalışanlar arasında güvene ve işbirliğine dayanan bir ilişkinin olduğu bir düzen yaratılmalıdır (Mullins, 1992:315).

İşletmeler bir taraftan bahsedilen bu dengeleri sağlamak, diğer taraftan da süreçlerle ilgili çalışmalarda bulunurken, çalışanların tepkisini çekmeyecek tarzda, hatta onların da desteğini alacak şekilde davranmak durumundadırlar. Bu amaçla değişim mühendisliğini uygularken yapacakları birtakım çalışmalar olacaktır. Bu çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a) İşletme sahipleri ve üst düzey yöneticileri düşünce olarak önyargısız bir şekilde değişime açık olmaları,
- b) Sektörde lider konumuna ulaşılması için köklü değişikliklerin yapılması,
- c) Çalışanların yetenek, yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayacak yaklaşımlarda bulunma,
- d) Tüm çalışanlara işletmenin öneminin kavratılması,

- e) Yeni eleman seçiminde yaratıcılık, yetenekler, diğer kişisel özelliklerin yanısıra, yönetime bakış açısı, değişime açık olup olmama, gelecekteki hedefler gibi yaklaşımların ön planda tutulması.
- f) İşletmenin vizyonunun, misyonunun ve hedeflerinin açık bir dille anlatılarak tüm işletme çalışanlarının algılamasının sağlanması.
- g) Yetenek ve performansa göre ücretlendirme, prim sistemleri ve diğer motivasyon araçları ile hedef verme, çalışma ortamı ve verilen eğitimlerle çalışanların mutluluğunun sağlanması.
- h) Fonksiyonlara göre değil, süreçlere göre ve yalın bir yapısal örgütlenmenin sağlanması.
- I) Çalışanlara verilen eğitimin olabildiğince kaliteli ve işletmede uygulanabiliyor olması (Gerem, 1997:8).
- i) Üst düzey yöneticilerin değişim mühendisliği çalışmalarında yer almaları.
- j) İletişim ve güvenilirlik konularının değişim mühendisliği çalışmalarında vazgeçilmez elemanlar oldukları unutulmaması (Atalay, 1996:4).
- k) Değişim mühendisliği çalışmalarının ilerideki dönemlerde de yapılacağına hatırlanması.
- l) Değişim mühendisliği çalışmalarında esas hedefin süreç performansının artırılması olduğunun bilinmesi gereklidir (Stainton, 1995:15).

4.Sonuç

Değişim mühendisliği uygulamaları çok özen gösterilmesi gereken bir konudur. Çünkü tasarlanan yeni süreç/süreçlerin işletmede bir kaos yaşanmadan adapte edilmesi gerekecektir. İşletme yönetiminin mevcut durumdan yeni duruma geçinceye kadar ki geçiş dönemindeki uygulamaları değişim çalışmalarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir. Değişim mühendisliği uygulamalarında işletme hedeflerini gerçekleştirmek kadar, çalışanların da desteğini almak önemlidir. Özellikle uygulamalar esnasında ve sonrasında verilecek destekler çalışmaları hem kolaylaştıracak hem de şekillendirecektir. Dolayısıyla değişim mühendisliği uygulamasına geçmeden önce uygulamaların işletmeye, çalışanlara olası yararları hakkında personele bilgi aktarılması, uygulamaların iş güvencesini olumsuz yönde etkilemeyeceğinin garanti edilmesi personelin üretimi azaltma, bölüm değiştirme, fikir çatışması gibi olumsuz tutumlar içerisinde girmeleri riskini azaltabilecektir.

Eğer değişim mühendisliği uygulamalarında personel adına temsilciler seçilebilirse personelin değişiklikleri daha kolay kabullenmeleri ve de değişimle ilgili kararlarda söz sahibi olmaları imkanı doğacaktır. Her zaman olduğu gibi, üst yönetimin desteği değişim mühendisliği uygulamalarının başarılı olma şansını arttırırken, personel-yönetim işbirliğinin sağlandığı uygulamalarda eski çalışma döneminden yeni çalışma dönemine geçişin daha az sıkıntılı olduğu gözlemlenmektedir.

ABSTRACT

Parallel to reengineering application, it is natural for confusion, hesitation and doubt to occur among workers in an establishment which has decided to apply reengineering. Workers may fear unexpected results from reengineering applications. Although application results may be positive for the establishment, but they can be negative for workers. In this study cautionary measures and specific points that managers had to give special attention in both pre and post applications of reengineering were examined. In this context reengineering applications, managers' responsibilities toward change, their vision and topics of communication were examined

KAYNAKÇA

- AKAT, İlker., BUDAK., Gönül ve BUDAK, Gülay (1994), *İşletme Yönetimi*, İstanbul:Beta Basım Yayım.
- ATALAY, Nevda (1996), "Yeniden Mühendisliğin Temel İlkeleri", *Anahtar*, 8, (93),4, 47.
- CERTO, Samuel C.,(1995), *Human Relations Today*, London: Austen Press.
- COVERT, Michael (1996),"Successfully Performinng Business Process Reengineering", *Internet*.
- DİNÇER, Ömer (1994), *Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler*, İstanbul: İz Yayıncılık.
- GEREM, Tanzer (1997),"Reengineering (Yeniden Yapılanma)", *Human Resources*, Ocak 8.
- HAMMER, Michael., CHAMPY, James ve (Çev.Sinem GÜL) (1994),*Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, İstanbul: Gençlik Yayınları.

- KARAER, Tacettin (1990), "Örgütlerde Değişime Karşı Direnç", *MPM Verimlilik Dergisi*, (4), 140.
- KOTTER, John (1997), "All Change", *Global Management*.
- KOTTER, John (1995), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March-April, 60-65.
- MULLINS, Laurie J., (1992), *Hospitality Management: A Human Resources Approach*, London: Pitman Publishing.
- OMRANI, Danesh (1992), "Business Process Re-engineering: A Business Revolution?", *Management Services*, 36,(10), 16.
- ORAM, Mike and WELLINS Richard S.(1995), *Re-engineering's Missing Ingredient, The Human Factor*, London: Cromwell Press.
- SARRAZIN, Eric (1997), "Continuous Improvement Strategic Focus, Learning Process and People Make The Difference", *KALDER*, 6.Ulusal Kalite Kongresi, 16.
- SAVAŞ, Halil (1997), "Değişim Mühendisliği ve İşletmeler Açısından Önemi", *MPM Verimlilik Dergisi*,(4), 156.
- STAINTON, Julian (1995), "Successful Re-engineering at Work: The Western Provident Case Study", *Management Services*, October, 15.
- STREBEL, Paul (1996), "Why Do Employees Resist Change?", *Harvard Business Review*, May-June, 87.
- TÜRKMEN, Ayhan (1995), "Değişim Mühendisliği (Reengineering)", *1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu*, Ankara.
- TÜRKOĞLU, Faruk (2000), *Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü*, İstanbul: Arıtan Yayınevi.