

İŞLETMELERİN DEĞİŞİM
SÜRECİNDEKİ ETKENLERDEN
BİRİ OLARAK EĞİTİM

Bahriye KOÇ
Yüksek Lisans Tezi
Eskişehir 2000

İŞLETMELERİN DEĞİŞİM SÜRECİNDEKİ ETKENLERDEN BİRİ
OLARAK EĞİTİM

Bahriye KOÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Ali ŞİMŞEK

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2000

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERİN DEĞİŞİM SÜRECİNDEKİ ETKENLERDEN BİRİ OLARAK EĞİTİM

Bahriye KOÇ

Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2000

Danışman: Doç. Dr. Ali ŞİMŞEK

Bu araştırmada, işletmelerde yaşanan değişim sürecinde eğitim çalışmalarının nasıl bir rol oynadığı incelenmiştir. Araştırmada işletmelerdeki değişim süreci örgütsel değişimin nedenleri, değişime karşı çalışanların tepkileri ve bu tepkileri en aza indirmenin yolları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın örneklemini Eskişehir ve yöresinde 500 ve üzerinde işçi çalıştıran, kendi sektöründe en büyük olan, altı özel büyük işletme oluşturmaktadır. Örneklem İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılında yaptığı “En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” sıralamasından yararlanılarak seçilmiştir. Örnekleme; orta düzey yönetici konumundaki 107 müdür ve şef oluşturmuştur. Orta düzey yöneticilere konu ile ilgili 35 soruluk bir anket uygulanmıştır.

Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesinde, frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır. Frekans ve yüzde dağılımlarının sektörlere göre ayrıca çizelgeleri de yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, işletmelerde yaşanan değişim süreci ile eğitim çalışmaları arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Çalışanlara verilen eğitimler değişime uyum sürecini kolaylaştırmaktadır. Köklü değişimlerin yaşandığı bu işletmelerde değişimlere karşı olumlu bir tutum sergilenmektedir. Değişimlere karşı daha çok mavi yakalılarının tepki gösterdiği görülmektedir. Mavi yakalılar eğitimlerden beyaz yakalılara göre daha az yararlanmaktadır. Beyaz yakalılar daha çok eğitim almakta ve değişime karşı çok az tepki göstermektedir. İşletmelerde, değişime karşı tepkileri en aza indirmek için bilgilendirme ve eğitim yapılmaktadır.

ABSTRACT

TRAINING AS A FACTOR AFFECTING THE CHANGE PROCESS IN COMPANIES

Bahriye KOÇ

Division of Educational Communications and Planning Sciences
Anadolu University Institute of Social Sciences, September 2000

Advisor: Assoc. Prof. Ali ŞİMŞEK

This study examined the role of training activities in the process of change in companies. In this context, potential causes of organizational change, the reactions of employees against innovations and the ways of reducing opposition to change were studied.

The sample of the study included 107 medium level administrators from big companies in the representing six different sectors Eskişehir region. These companies were the largest in their sectors, according to the rank established by the Istanbul Chamber of Commerce in 1999. The members of the sample responded to a questionnaire which included 35 items.

The results show that there is a meaningful relationship between training activities and the change process. Generally, receiving training help employees to adapt themselves to change. It seems that employees have more positive attitudes toward change in companies where radical change are taking place. Blue colored employees exhibit more resistance to change. On the other hand, white colored employees take the change easily as a consequence at receiving functional training. Therefore companies conduct more training and informative sessions in order to reduce the opposition to important changes.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem.....	4
1.4. Sayıtlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar.....	5
2 . LİTERATÜR TARAMASI.....	6
2.1. Değişim.....	6
2.2. İşletmelerde Değişim.....	8
2.2.1. Değişim İçin Vizyon.....	11
2.2.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	12
2.2.3. Örgütsel Değişime Karşı Tepkiler ve Nedenleri.....	15
2.2.4. Örgütsel Değişime Karşı Tepkiyi Yenmenin Yolları.....	20
2.3. Örgütsel Değişim Sürecinde Eğitimin Etkisi.....	23
2.3.1. İşletmelerde Eğitim.....	24
2.3.2. Değişime Yönelik Öğrenme.....	27
2.3.3. Eğitim Çalışmalarının Örgütsel Değişim Açısından Değerlendirilmesi.....	32

3. YÖNTEM.....	34
3.1. Araştırma Modeli.....	34
3.2. Evren ve Örneklem.....	34
3.2.1. Örneklem Genel Özellikleri.....	35
3.2.2. İşletmelere Ait Genel Bilgiler	37
3.3. Veriler ve Toplanması.....	38
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	40
4. BULGULAR VE YORUM	41
4.1. İşletmelerdeki Eğitim Çalışmalarının Durumu.....	41
4.2. İşletmelerde Yaşanan Değişimler.....	51
4.2.1. İşletmelerde Yaşanan Değişimlerin Yönü.....	51
4.2.2. Çalışanların Değişimlere Karşı Tepkileri.....	54
4.2.3. Değişime Uyum.....	59
4.3. Değişimlerde Eğitimin Etkisi.....	62
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	66
5.1. Sonuçlar.....	66
5.2. Öneriler.....	68
EKLER: A-Araştırma Anketi.....	70
B- Görüşme Formu.....	77
KAYNAKÇA.....	78

ÇİZELGELER LİSTESİ

<u>Çizelge</u>	<u>Sayfa</u>
1. İşletmelere Göre Ankete Katılan Müdür ve Şeflerin Dağılımı.....	35
2. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	35
3. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	36
4. Yöneticilerin Öğrenim Gördükleri Alanlara Göre Dağılımı.....	36
5. Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	37
6. İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Çalışanların Sayıları.....	37
7. İşletmelerin Eğitim Hedefleri.....	41
8. Eğitim Programları Düzenlenirken Belirleyici Olan Kişiler.....	42
9. İşletmelerin Eğitim Politikaları.....	42
10. Görev Yapılan Birimde Son Bir Yıl İçinde Alınan Eğitimlerin Dağılımı.....	43
11. İşletmelerde Eğitimlerin Yapıldığı Yerler.....	43
12. İşletmelerin Eğitimleri Aldıkları Yerlerin Dağılımı.....	44
13. Araştırmaya Katılanların Bireysel Olarak Bir Yıl İçerisinde Aldıkları Eğitim Sayılarının Dağılımı.....	44
14. İşletmelerde Eğitim Gereksinimleri Belirlenirken Görüşleri Etkili Olan Kişiler.....	45
15. Eğitimlerden Daha Çok Yararlanan Kişilerin Dağılımı.....	46
16. Çalışılan Bölümde Kişi Başına Bir Yılda Alınan Eğitim Saati.....	46
17. Geliştirme Eğitimlerinin Yoğunlaştığı Konular.....	47
18. Eğitim Çalışmalarında Daha Çok Ağırlık Verilen Yöntemler.....	48
19. Eğitimlerde Daha Sık Kullanılan Teknolojiler.....	49
20. Eğitimlerin Yapıldığı Zaman.....	50
21. Eğitimlerin Sonunda Yapılan Değerlendirmelerin Türü.....	50
22. İşletmelerdeki Değişimlerin Türleri.....	51
23. İşletmelerdeki Değişimlerin Yoğunlaştığı Alanlar.....	52
24. İşletmelerdeki Değişimlerin Nedenleri.....	53
25. İşletmelerde Değişimle İlgili Düzenlemelerin Hedefi.....	53
26. İşletmelerde Çalışanların Değişime Tepki Gösterip Göstermedikleri.....	54

27. İşletmelerde Yaşanan Değişimlere En Çok Tepki Gösteren Kişiler.....	55
28. Değişimlere Karşı Gösterilen Tepkilerin Türleri.....	56
29. Değişime Karşı Tepkilerin Nedenleri.....	57
30. Değişime Karşı Tepkileri Azaltmak İçin Yapılanlar.....	58
31. İşletmelerde Çalışanların Değişimleri İzleme Oranı.....	59
32. İşletmelerde Çalışanların Değişimleri Öğrenme Şekli	59
33. İşletmelerde Değişimi İçeren Vizyonun Varlığı.....	60
34. İşletmelerde Değişimle İlgili Kararlara Katılma Şekli.....	61
35. İşletmelerde Uygulamada Değişimin Gerçekleşmesinde En Çok Etkili Olan Kişiler.....	62
36. İşletmelerde Yaşanan Değişimlerin Çalışanların Eğitim Gereksinimlerine Etkisi.....	63
37. İşletmelerde Eğitimlerin Değişime Uyum Sürecine Olan Katkısı.....	63
38. İşletmelerde Değişim Konusunda Sağlanan Liderliğin Yeterliliği.....	64
39. İşletmelerde Çalışanların Bugüne Kadar Değişimin Gerektirdiği Kapsamlı Bir Eğitime Katılma Oranları.....	64
40. İşletmelerde Değişim İçin Daha Çok Eğitim Yapılması Gereken Konular.....	65

1. GİRİŞ

Bu bölümde önce araştırmanın sorunu ortaya konulmuş, daha sonra araştırmanın amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve önemli kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

Uygarlık tarihine bakıldığında toplumların sürekli değiştikleri, yeni ve beklenmedik bir biçime girdikleri dönemlere rastlanmaktadır. Bu dönemlerden insanlık tarihinde önemli iz bırakanlardan birincisi, insanları göçebelik ve avcılık hayatından toprağa ve yerleşik hayata bağlayan tarım toplumuna geçiş; ikincisi, tarım toplumundan kitlesel üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiştir.

Değişim, uygarlık tarihi boyunca hayatımızın bir parçası olmaya devam etmiştir. Çağımızda da sanayi toplumundan bilgi ve iletişim toplumuna doğru hızlı bir değişim süreci yaşandığı söylenebilir. Bugün değişime ayak uydurmak; bireyler, toplumlar ve işletmeler için bir gereklilik olmaya başlamıştır.

İletişim ve bilgi teknolojisinin yirmibirinci yüzyıla doğru bu hızlı gelişimi, özellikle üretim sektöründeki işletmeler açısından da bir değişim sürecinin yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmelerin, değişimi yaşarken bir çok etkeni göz önünde tutmaları gerekmektedir. Bunlardan biri de eğitimidir. Eğitim, uygarlık tarihi boyunca insanların vazgeçemediği bir etkinliktir.

Değişimle birlikte gelen uyum sorunu, eğitim anlayışında da değişiklik yaparak eğitimi, yaşam boyu devam eden bir süreç olarak görme zorunluluğunu ortaya koymuştur. Eğitim, insanı değiştirmeye yönelik çabaların tümüdür. Eğitimin temel amacı, davranış değişikliği yaratmak ve kişileri gelecekteki işlere bugünden hazırlamaktır. Bu eğitimin geliştirme yönüdür. Çalışma yaşamında eğitim; kuruluşa yeni katılan personelin oryantasyon eğitimiyle başlayan ve işten ayrılıncaya kadar devam eden bir süreçtir. Teknoloji ve buna bağlı olarak ürün ve hizmetlerin çok hızlı değiştiği günümüzde, okulda kazandığımız bilgiler de kısa zamanda güncelliğini kaybetmektedir. Bu gerçek, sürekli eğitimi, hızlı değişim yaşayan işletmelerde zorunlu hale getirmektedir.

Değişim, önceki duruma göre farklı bir duruma geçiş olarak tanımlanırsa, varolan durum ile istenen durum arasındaki eksiği giderecek ve bu yolla başarıyı artıracak çalışmalar, genellikle eğitim etkinlikleridir. Örgütler, bu nedenle daha fazla kar elde etmek, değişimi yaratmak ve küreselleşen dünyada ezilmemek için eğitim çalışmalarına daha fazla önem vermektedir (Sidi, 1997).

Bu konu ile ilgili bazı araştırmalarda, işletmelerde eğitim çalışmalarına verilen önem şöyle açıklanmaktadır. İşletmelerin bugün firma dışından karşıladıkları insan kaynakları işlevlerinin başında % 62 ile eğitim çalışmaları gelmektedir. Gelecek beş yıl içinde firma dışından karşılayacakları insan kaynakları işlevlerinin başında ise % 55 ile yine eğitim çalışmaları gelmektedir (Arthur Anderson , 1999).

Bu konu ile ilgili bir araştırmada da, gelecek üç yılda Türkiye’de işletmelerin karşılaştıklarını düşündükleri en temel insan kaynakları sorunu, ilk sırada % 19’la personel bulma, ikinci sırada % 14’le eğitim ve üçüncü olarak da % 13’le işçi-işveren ilişkileri olacaktır. Bu konu ile ilgili onüç Avrupa ülkesinde yapılan çalışmada, bu ülkelerin çoğunda en öncelikli ilk üç sorun arasında eğitimin de yer aldığı görülmektedir (Uyangil, 1997).

İnsan kaynakları ile ilgili Türkiye’de büyük ve orta ölçekli 50 işletmede yapılan bir başka araştırmada da, eğitim çalışmaları daha çok insan kaynakları birimleri tarafından yürütülmektedir. Bu işletmelerden 22’sinde çalışanların % 50 ve daha fazlası yıl içinde eğitime katılmışlardır. Eğitim çalışmalarında beyaz yakalılara, mavi yakalılardan daha fazla öncelik verilmektedir. Ayrıca bu araştırmaya göre işletmelerin tamamına yakın bir bölümü eğitim çalışmalarının bazılarını kendi olanakları ile yaparken, bazılarını dışardan satın almaktadır. Eğitim programlarını çoğunlukla insan kaynakları görevlileri hazırlamaktadır. Eğitimlerde daha çok seminer yöntemi uygulanırken en çok kullanılan teknolojinin de tepegöz olduğu görülmektedir (Şimşek & Eroğlu, 2000).

Yoğun rekabet ortamında Türkiye ve Avrupa’daki işletmelerin eğitime verdikleri önem sürekli artmaktadır. Ancak işletmelerin eğitim çalışmalarını, uygulama ve değerlendirme konusunda farklılıklarının olduğu gözlenmektedir (Bilginer, 1998).

Yapılan eğitim çalışmaları, işletmenin amacına uygun ve etkili yapıldığı durumlarda değişim için bir anahtar olabilir. Bugün işletmelerde yapılan birçok eğitim çalışması halen istenilen düzeyde değildir. Eğitimi ciddiye alıp, önemli miktarlarda

harcama yaparak etkili bir eğitim gerçekleştiren kuruluşlar olduğu gibi, bilinçsiz olarak eğitim etkinliğine başlayanlar da vardır.

İşletmelerde yapılan eğitim çalışmalarında karşılaşılan sorunlar şöyledir. Ülkemizde çalışanların eğitimi için işletmeler tarafından yeterli bir ihtiyaç analizi yapılmamaktadır. Kısaca, her elemanın ne yönde, hangi konuda eğitim gereksinimi olduğu belirlenmeden eğitim yapılmaktadır. Eğitimin, bir program kapsamında kurumun gereksinimine cevap verebilecek şekilde düzenlenmeden, çoğunlukla dışardan alınması bir başka sorunu oluşturmaktadır. Ayrıca işletmeler, eğitimi özellikle değişimi yapacakları alanla ilgili olarak, amaçlarına yönelik almamaktadır. Bu da şirketin vizyonunu tamamlamamakta, değişim için itici olmaktadır. Çoğu işletmeler eğitimi, eğitim yapmış olmak için gerçekleştirmekte ve eğitim programları için de işletmeler önemli miktarlarda harcama yapmaktadır. Oysa eğitim, işletmeler için geçici bir moda değil, kalıcı bir yaşam biçimi olmalıdır (Hoyi, 1998).

Karşılaşılan sorunlar düşünüldüğünde, işletmelerdeki değişim sürecinde sıradan eğitimin yeterli olamayacağı ortaya çıkmaktadır. Bunun için, işletmelerdeki değişimlerin ruhuna uygun eğitim programlarına gereksinim vardır. Değişimler doğrultusunda tasarlanarak yürütülen eğitim programları, işletmelerde daha kalıcı etkiler sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bazı işletmeler eğitimi günümüzde belirli bir ihtiyaç analizi yapmadan dışarıdan satın almaktadır. Bu da değişimi yaşayacak büyük şirketler için işlevsel değildir. Bu konuda değişimi yaşayacak işletmelerin, değişimi yaratacak diğer etkenler kadar, işletmenin amaçlarına uygun ve etkili eğitim programlarına gereksinimi vardır. Bunun içinde, şu andaki durumun ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir.

İşte bu araştırma, hızlı ve sürekli değişim yaşayan işletmelerin değişim sürecini etkin bir şekilde yönetebilmelerinde eğitimin nasıl bir işlev üslenebileceğini ortaya koyabilmek için yapılmıştır. Başka bir deyişle bu çalışma, değişim süreci ile eğitim çalışmaları arasında ne tür bir ilişkinin var olduğunu belirlemek için gerçekleştirilmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerin yaşadığı değişim sürecinde eğitimin etkisini değerlendirmektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır.

1. İşletmelerde, değişimi gerektiren temel etkenler nelerdir?

2. İşletmelerdeki değişimler hangi alanlarda daha yoğun yaşanmaktadır?
3. İşletmelerdeki değişimden en çok hangi kesimler etkilenmektedir?
4. Değişimi olumlu biçimde yönetebilme konusunda, işletmelerin izlediği politikaların temel karakteristikleri nelerdir?
5. İşletmelerin değişime uyum sağlama sürecinde, eğitim çalışmaları nasıl bir rol oynamaktadır?
6. Değişimi yönetebilmek konusunda, eğitim açısından ne gibi önlemler alınması gerekmektedir?

1.3. Önem

Bu araştırmada toplanacak veriler, işletmelerin değişim süreciyle yakından ilişkili birimlerine, yönetici ve uzmanlarına değişimin başarılı olmasında yol gösterici olacaktır. İşletmelerdeki eğitim programları hakkında daha gerçekçi değerlendirmeler yapılmasına olanak sağlayacaktır. İnsan kaynakları biriminde çalışan eğitim uzmanlarına, değişimle ilgili hizmet içi eğitim programlarında yetersizliklerin giderilmesi ve izlenecek yaklaşımların neler olacağı konusunda ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.4. Sayıtlılar

Bu araştırmada şu sayıtlılardan hareket edilmiştir.

- a. Taranan kaynaklar geçerli, doğru ve güvenilir bilgiler vermektedir.
- b. Uygulamalarla ilgili olarak görüşlerine başvurulmuş yöneticilerin verdiği bilgiler gerçek durumu yansıtmaktadır.
- c. Seçilen örneklem, belirtilen sınırlılıklar içerisinde evreni temsil yeterliliğine sahiptir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın şu konularda sınırlı olduğu baştan kabul edilmiştir.

- a. Araştırma, Eskişehir ve çevresinde etkinlik gösteren üretim sektöründeki özel işletmelerle sınırlıdır.

- b. Bu işletmeler en az 500 işçi çalıştıran büyük işletmeler arasından seçilmiştir.
- c. Araştırma; otomotiv, gıda, tekstil, beyaz eşya, enerji ve orman ürünleri sektörlerinden seçilen birer işletme ile sınırlıdır.
- d. Görüşlerine başvurulanan yöneticiler; şef ve müdürlerden oluşan orta kademe yöneticilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Araştırmada bazı kavramlar kullanıldığı biçimi ile aşağıda tanımlanmıştır

Değişimle ilgili olarak birbirine karıştırılan kavramlar vardır. Evrim ve gelişme kavramları az ya da çok değişimi ifade etmektedir.

Evrım: Zaman içerisinde yavaş yavaş oluşan, iyiye, güçlüye ve mükemmele doğru giden aşamalı bir değişimdir. Toplumun ve kurumların basit bir yapıdan daha karmaşık bir yapıya doğru büyümesi ve genişlemesi şeklinde sürekli bir oluşumu ifade eder.

Gelişme: Büyüyüp boy atma, açılma, ilerleme, genişleme gibi anlamlara gelir. Bu anlamda bir çocuğun gelişmesinden söz edilebilir. Ama aynı şekilde sosyal gelişmeden söz etmek oldukça güçtür. Sosyolojide birden fazla olan ilerlemeler gelişme kavramı ile dile getirilmektedir. Ekonomik, sosyal, kültürel gelişme terimleri bu anlamda kullanılır.

Değişim: Önceki durum ya da biçime göre farklı bir durum ya da biçimin ortaya çıkmasıdır. Değişim bir bütünün öğelerinde, öğelerinde birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır

Büyük İşletme: Bünyesinde en az 500 mavi ve beyaz yakalı işçi çalıştıran geniş ölçekli üretim birimidir.

Orta Düzey Yönetici: İşletmelerde çalışan birim müdürleri ve şeflerdir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, araştırmanın amacında belirtilen soruları, kavramsal bir çerçeve içinde tartışabilmek amacıyla literatür incelenmiştir. Literatürde ele alınan konulardan birincisi işletmelerde değişim, ikincisi de değişimde eğitimin etkisidir.

2.1. Değişim

Günümüz dünyasında siyasal, ekonomik, toplumsal ve teknolojik konularda hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde başlayan bu değişim rüzgarı, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki yeni gelişmelere bağlı olarak, bilginin hızla artması nedeniyle bütün dünyaya yayılmaktadır. Değişim, evrensel bir olgudur. Çevremizdeki her şey, nesnelere, olaylar, düşünceler, sistemler, örgütler, sürekli değişim içindedir.

Değişme, Hançerlioğlu'nun Toplum Bilimleri Sözlüğü'nde (1993) "Bütün nesne ve olayların her türlü devinimi ve etkileşmeyi, bir durumdan başka bir duruma her türlü geçişi dile getiren en genel varoluş biçimi" olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda değişim, bir olgunun, nesnenin ya da olayın bir durumdan yeni bir duruma geçişidir (Doğan, 1995). Değişme yönsüz bir kavram olup, ilerleme kadar gerileme biçiminde de gerçekleşebilir (Tezcan, 1997).

Çelebioğlu'na (1990) göre ise değişim, bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir. Değişim kavramı, iki ayrı biçimde ele alınmaktadır. Bu anlamlardan birincisi *başkalaşım*dir. Başkalaşım, bir varlığın kendisinin sürekli olarak değiştiği, başka bir şeyle ya da nitelikle yenilediği edim olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda değişim, varlığın kendisinin, olumlu ya da olumsuz bir nitelik değişimine uğraması anlamındadır.

Değişimin ikinci kullanılış biçimi de, değişimde bir varlığın, bir başka varlıkla yer değiştirmesi, diğerinin yerini almasıdır. Bu anlamda değişim, önceden varolan bir nesnenin ya da durumun ortadan kaldırılarak, yerine yenisinin geçirilmesidir. Kısaca, eski durumda bir değişiklik yapmak yerine, daha etkili olduğu düşünülen yeni bir durumun uygulamaya konulmasıdır.

Dünyada, değişim süreci değişik boyutlarda yaşanmaktadır. Bu boyutlar toplumsal, ekonomik, siyasal, örgütsel, kültürel ve teknolojik değişim olarak sıralanabilir (Eren, 1985). Değişim, evrenin başlangıcından beri, süreklilik gösteren dinamik bir süreç ve olgudur.

Tarih boyunca toplumlar, kendine özgü karakteristik özellikler taşıyan farklı aşamalardan geçmişlerdir. Bunlar sırası ile tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumdur (Kaya, 1996). Toffler (1992) da birinci dalgayı tarım, ikinci dalgayı sanayi toplumlarının oluşturduğunu vurgulamış; bilgi toplumuna geçişi ise, üçüncü dalga olarak nitelendirmiştir.

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçildiğinde, nasıl tüm kavram ve kurumlar, yaşayış biçimi vs. kökten değişmişse, bilgi toplumuna geçişte de bir önceki dönemin kavram ve kurumlarının değişmesi gerekmektedir (Karakoyunlu, 1997).

Yeni yüzyılın toplumu olan bilgi toplumunun önemli özellikleri şunlardır (Fındıkçı,1996):

- a. Hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve değişme, bilgi toplumunda toplumsal ve ekonomik yaşamı derinden etkilemektedir.
- b. Hızla artan bilgi birikimi, bilgide seçiciliğe yol açmaktadır.
- c. Öğrenmeyi öğrenmek ve bireysel öğrenme, eğitim sürecinin temelidir.
- d. Eğitimde süreklilik ve aktif öğrenme süreci ön plandadır.

Bilgi toplumunun önemli bir özelliği olan değişim; olumlu, ileriye dönük, hızlı ve yapıcıdır (Sidi, 1997). Değişim, 21. yüzyılda sadece bireyler, toplum, sistem ve araçlarla sınırlı kalmayacaktır. Değişime uyum sağlamak, birey ve toplumlarda olduğu kadar organizasyonlarda da bir gerekliliktir (Baydere, 1997).

Ekonomik sistem olarak işletmeler, dünyada ve çevrede yaşanan bir çok olumlu ve olumsuz değişikliklerden etkilenen birimlerdir. Yönetim biçimlerinden, işgören davranışlarına; işgörme yöntemlerinden, iş araçlarına ve teknolojilerine kadar köklü değişim koşulları altında çalışan işletmeler, ayakta kalabilmek ve büyüebilmek için yenilikler yapmak ve bunu başarmak zorundadırlar (Eren, 1985). Değişim olgusu ve küreselleşme, işletmelerde makinenin yerine insanı ön plana çıkarmaktadır. Bu olgu içerisinde sürekli iyileştirme ve geliştirme anlayışı, işletmelerde bir felsefe haline gelmektedir.

2. 2. İşletmelerde Değişim

İletişim ve bilgi teknolojisi alanındaki hızlı ilerlemeler, her alanı olduğu gibi kuşkusuz işletmeleri ve örgütleri de etkilemektedir. İş dünyasının bu değişim karşısında kapılarını kapatarak, "çevrede ne gibi değişimler olursa olsun bizi ilgilendirmez" mantığıyla kayıtsız kalmaları mümkün değildir (Şenelli, 1997).

Günümüzde yeni örgüt anlayışının dayandığı önemli noktalar şöyle sıralanabilir (Tokat, 1996):

- a. Örgütler, birer açık sistem olarak kabul edilebilirler. Bu sistem, çevresi ile sürekli karşılıklı ilişki içindedir.
- b. Örgütler, çok yönlü amaçları ve işlevleri olan sistemlerdir.
- c. Örgütler, bir çok alt sistemlerden oluşur, bu alt sistemler birbirleriyle ve örgütün bütünü ile dinamik bir ilişki içindedir. Örgüt açıklanırken bu alt sistemler, roller ve gruplar açısından da incelenmelidir.
- d. Örgüt sisteminin alt sistemleri, birbirine bağlı olduğu için bir alt sistemdeki değişme, diğer alt sistemlerin ve bütünün davranışını etkileyecektir.
- e. Örgüt, dinamik bir çevre içindedir ve bu çevre başka sistemleri de kapsamına almıştır. Bu çevre örgütten bazı isteklerde bulunur ya da örgüte bazı baskılar ve sınırlamalar koyar.
- f. Örgüt ve çevresi arasındaki bağların çokluğu ve karmaşıklığı, örgüt sınırlarının saptanmasında güçlükler yaratmaktadır.

Bu özellikleri göz önüne alarak örgütü, çeşitli unsurlardan ve alt sistemlerden oluşan, bu sistemleri, sürekli olarak değişen çevreyle ve birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde bulunan ve bütün niteliğini koruyan bir sistem olarak tanımlayabiliriz. Her örgütün önceden belirlenmiş amaçları vardır. Bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt, belirli bir yönde çaba ve enerji harcar.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için, çevresel bir çok faktörün etkisinde kalmaktadır. Çevre ve teknolojideki değişiklikler, örgütlerde değişime olan gereksinimi artırmaktadır (Yeditepe, 1999). Örgütlerin değişimin etkisini hissetmemesi olanaksızdır. Önemli olan bu etkiyi, en yararlı biçimde kullanabilmektir. Bu düşünce aşağıdaki araştırmada da desteklenmektedir.

Son yıllarda dünyadaki gelişmelere bağlı olarak Türk şirketlerinde de önemli değişiklikler olmaktadır. Türk şirketlerinde meydana gelen değişiklikleri incelemek için Muter (1996) bir anket çalışması yapmıştır. Anket çalışması 70 farklı kuruluşta gerçekleştirilmiştir. Anketin içeriği, üst yöneticilerin değişim konusundaki düşünce ve yaklaşımlarını kapsamaktadır. Ankete katılan şirketlerin % 48'i örgütsel değişim geçirdiğini, % 29'u örgütsel değişime ihtiyaç duyduğunu ve % 23'ü ise örgütsel değişime hiç bir ihtiyaç duymadığını belirtmişlerdir (Aktaran: Çetin, 1999).

Örgütlerle ilgili bu açıklamalardan sonra örgütsel değişim kısaca şöyle tanımlanabilir. Örgütsel değişim; örgütün alt sistemlerinde, alt sistemlerin de birbirleriyle, örgütle ve çevreyle geliştirdiği ilişki ve etkileşim kalıplarında gözlenen her türlü değişimdir (Alıç, 1990). Örgütsel değişimin bu tanımı, örgüt geliştirme, örgütsel büyüme ve değişim mühendisliğini de içine alan bir kavramdır. Örgütsel değişim içinde yer alan bu tanımlar kısaca şöyle açıklanabilir.

Örgüt geliştirme, Beckhard'a (1969) göre, planlı, örgüt çapında yukarıdan yönetilen, örgütün etkinlik ve verimini artırmak amacıyla davranış bilimlerinin ortaya koyduğu bilgilerden sistematik olarak yararlanılarak, örgüt sürecine yapılan müdahaledir (Aktaran: Dinçer, 1992).

Örgüt geliştirmenin amacı, örgütü çevreden gelen değişikliklere karşı zamanında uyumlaştırmak, etkinlik ve verimliliği artırarak örgütü daha başarılı hale getirmektir (Mutlu, 1996). Örgüt geliştirme, örgütü bir bütün olarak ele alıp, örgütün etkinliğini artırmayı hedefleyen bir değişim sürecidir. Sonuçta örgüt, iç ve dış çevresindeki sorunlarla baş etmekte ve problem çözme kapasitesini artırmaktadır.

Örgütsel büyüme ise, işletme ve kuruluşların tıpkı diğer canlılar gibi küçük bir birim olarak doğduklarını, zamanla etkinlik ve fonksiyonlarındaki artışlarla büyüyüp geliştiklerini, bu büyümenin süreçlerde, işgören sayı ve kalitesinde, araç ve gereçlerde değişimlere yol açtığını belirten bir kavramdır (Eren, 1985). Büyüme, örgütün çeşitli yapılarında (insan, işgücü, teknoloji vb.) hacimsel olarak artış içeren bir değişim sürecidir.

Son olarak değişim mühendisliği ise, şirketlerin değişime uyum sağlamaları için iş süreçlerinde yapılan değişikliklerdir. Hammer ve Champy'e (1994) göre, değişim mühendisliği şu şekilde tanımlanmaktadır. "Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden

yeniden düşünülmesi, radikal bir biçimde yeniden tasarlanması” Değişim mühendisliği, onarım ve tamir etme değil, süreçlerin yeniden düzenlenmesidir.

Örgütsel değişimin daha iyi kavranılabilmesi için, öncelikle örgütsel değişimin amacını ele almak yararlı olacaktır. *Örgütsel değişimin amacı*, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır (Tokat, 1996).

Değişimin en önemli amacı etkinliğin artırılması ya da yapılan işi daha etkinleştirmek için, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. Değişimin diğer bir amacı da, verimliliği artırmaktır. Yapılan işler ve iş yapma şekilleri, kullanılan araç-gereçler, kişiler ve ilişkiler düzeyinde meydana gelen değişiklikler verimliliği artırır. Örgütlerdeki değişimin amaçlarından birisi de örgütlerde yenilik sağlamaktır. Gelişen teknolojiyle birlikte örgütlerin gün geçtikçe büyüyüp karmaşıklaşması ve toplumların hızlı bir değişime konu olması yüzünden, günümüzde örgütlerin değişimi daha bir önem kazanmaktadır.

İşletmeler değişime farklı şekilde yaklaşmaktadırlar. Bu farklılık, kuruluşun kültürüne, yöneticinin tarzına, kuruluşun amaçlarına göre değişebilir. İşletmelerde değişim için gözlenen üç yaklaşım vardır (Tugay, 1998a).

İlk yaklaşım tarzı, değişim için *devrimci yaklaşımdır*. Şirket evliliği, kuruluş hisselerinin el değiştirmesi, yeni yöneticinin gelmesi ile ortaya çıkabilecek tepeden inme bir değişimdir. Tepeden inme devrimci değişimlerin, tüm organizasyon ve çalışanların katılımının ve katkısını sağlamakta zorlanması ile genellikle başarısızlıkla sonuçlandığı ve kalıcı olmadığı görülmektedir.

Değişime ikinci bir yaklaşım *evrimci yaklaşımdır*. Bu yaklaşım tarzı, değişimi daha yüzeysel bir şekilde ele alırken, popüler ve moda yöntemlerle sonuca ulaşmayı tercih etmektedir.

Yukarıda sayılan yaklaşımlara göre, başarılı olma şansının çok daha fazla olduğu kanıtlanmış üçüncü bir yaklaşım da *sistemik değişimdir*. Sistemik değişimde işletme, her şeyden önce bir *vizyon* belirlemelidir. Çalışanlar, bu değişime kararlı ve istekli olmalıdır. Değişim, üst yönetim tarafından da desteklenmelidir.

2.2.1. Değişim İçin Vizyon

Vizyon latince “ videre” kökünden gelir ve görmek anlamında kullanılır. Bu anlamından başka, sınır çizilemeyen düş gücü olarak da algılanmaktadır (Budak, 1999).

Yönetim açısından ise vizyon, örgütün ulaşmak istediği amaç ve hedefler toplamından daha fazla bir anlamı içermektedir (Hammer & Champy, 1994).

İşletmelerin değerleri, sistemleri ve bireyleri sürekli değişim halindedir. Başarılı ve sistematik değişim için işletmelerin, önce vizyonlarını ortaya koyması gerekmektedir. Kısaca vizyon, “ne olmak istiyoruz?” ya da “değişim nasıl olacak?” sorusunun cevabıdır (Tugay, 1998a).

Shelton (1997) değişimin başarılı olması için. “ ulaşmak istediklerinize ilişkin bir vizyon oluşturun” önerisinde bulunuyor. Ona göre vizyon, şu anki gerçeklikten farklı bir durumu simgeler ve ulaşılmak istenen idealle ilgilidir. Şu anki gerçekle, ulaşılmak istenen değişiklik arasındaki farkı azaltacak şey, oluşturulan vizyonun paylaşılmasıdır.

Kalıcı başarıyı yaşayan şirketler, bir yandan değişen dünyaya uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da değişmeyen değerlere sahip olmak zorundadır. Süreklilik ile değişimi dengelemek, vizyon ile yakından ilişkilidir. Vizyon, şirketlerde neyin değişeceği ve neyin korunacağı konusunda kılavuzluk yapar. Bu çerçevenin temel bölümleri, çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecektir.

Çekirdek ideoloji; bir örgütün temel değerleri ile temel amacını birleştirir. Temel değerler, bir örgütün gerekli ve kalıcı öğretileri; temel amaç ise, örgütün ana varlık nedenidir.

Vizyonun ikinci bileşeni ise tasarlanan gelecektir. İşletme, cesur hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmanın ne anlama geleceğini canlı tariflerle dile getirmelidir. Sonuç olarak, vizyon sahibi şirketler temel dinamiklerini koruyarak değişimi hızlandırmaktadır (Collins & Porras, 1999).

Yöneticiler vizyonu yönettiği kişilerle oluştururlarsa, vizyonu ortak kılarak, bu vizyonun etrafında toplanmak ve vizyonun gösterdiği yolda ilerlemek daha kolay olmaktadır (Budak, 1999). Vizyon gerçekçi açık ve net bir şekilde ortaya konulmalı, izlenecek adımları içermelidir.

İşletmelerde etkin vizyon oluşturulması için Peters (1987) sekiz ilke önermiştir. Buna göre etkin vizyon;

1. İnsanların davranışlarını etkileyebilecek özellikte olmalıdır.
2. Açık olmalı ve organizasyonda başarıyı kamçılmalıdır.
3. Mükemmeli aramalıdır.
4. Katı kuralları değil, esnekliği içermelidir.
5. İstikrarlı olmalı ve sürekli yeniliklere açık olmalıdır.
6. Önce çalışanlara yetki devretmeyi amaçlamalıdır.
7. Geçmiş şerefle anmalı, geleceği hedef almalıdır.
8. Mükemmeli aramayı amaçlamalıdır (Aktaran: Aktan, 1997).

Vizyon sayesinde işletmeler, değişimi daha sistemli ve planlı bir şekilde gerçekleştirirler. Atacakları bir sonraki adımın ne olduğunu bildiklerinden belirsizlik yoktur. İşletmelerdeki vizyonun, tüm çalışanlara verilecek eğitim ile açıklanması ve paylaşılması gerekmektedir. Böylece çalışanlar değişimin ne yönde gerçekleşeceğini ve nereye ulaşacaklarını önceden bilir, o yönde davranış değişikliğini gerçekleştirirler.

2.2.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgüt, bir çevre içinde etkinlik gösteren, pek çok alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Belirli bir denge durumunda olmak zorunda olan örgüt, çevreye açık bir sistemdir. Örgütün çevresi sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Özellikle teknolojik değişiklikler ve onun devamı durumundaki bilgi birikimi, büyük boyutlara ulaşmıştır. Sosyo- ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimler, örgütlere bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar da, örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu bölümde, örgütlerde değişimin uyarıcı nedenleri üzerinde durulacaktır.

Özkara'ya (1999) göre örgütsel değişim gereksinimini etkileyen koşullar şunlardır.

1. Teknolojik Çevre: Uygulamaya konulan yeni bilgi, yöntem veya araçlar sayesinde üretim ya da hizmet alanında değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler; bilgi patlaması, daha fazla eğitilmiş işgücü, üretim araçlarındaki gelişmeler, ürünlerin çapraşıklığındaki gelişmeler, iletişim patlaması.

2. Toplumsal Çevre: İnsan ilişkilerinde yerleşmiş tutum ve davranışlarda, toplumsal kurumlarda ve bunların işleyişlerindeki değişimlerden oluşmaktadır. Bunlar; işe ilişkin değerlerin değişmesi, örgütlerin toplumsal sorumluluklarında artış, devletin yasaları, nüfus artışı ve toplumsal hareketlilik.
3. Örgütsel Çevre: Birbirleriyle ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bunları işgücü, teknoloji, örgütsel ve yönetsel amaçlar, işgücünün katılım talebi, ileri teknoloji ve örgüt büyüklüğü ile ilgili yabancılaşma, sendikal etkinliklerde artış, değişen yönetsel ve işgören değerleri olarak sıralayabiliriz.

Pek çok örgüt sürekli değişim geçirmektedir ve bir değişim ile diğer değişimler arasındaki soluklanma süresi günümüzde neredeyse kaybolmaktadır. Buna neden olan güçleri Hussey (1997) şöyle açıklamaktadır.

- a. Teknolojik değişim hızlanmaya devam etmektedir. Örgütler rakiplerine karşı avantajlı duruma geçecekleri hiçbir durumu gözardı etmeyecektir.
- b. Rekabet hızlanmakta ve küreselleşmektedir. Birçok endüstri kolu dünya çapında yaygınlaşmıştır ve bu şartlar altında ekonomiyi tek bir ülke bazında ele almak doğru bir yaklaşım olmayacaktır.
- c. Müşterilerin talepleri daha da artmakta, kötü hizmet veya düşük kalite müşteriler tarafından kabul görmemektedir.
- d. Ülkelerin nüfus ve toplumsal yapısı değişmektedir. Ülkelerde yaşlı nüfus giderek artmaktadır.

Örgütler giderek artan oranda değişen bir çevre ile karşılaşmakta, bu durum işletmelerin uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Robbins (1991) de değişimde uyarıcı olan nedenleri şöyle sıralamaktadır (Aktaran: Özkalp & Kirel, 1996).

İşgücü Yapısı: Toplumlar, tarım toplumundan, endüstri ve bilgi toplumuna geçerken bir gelişim yaşamaktadırlar. Bu nedenle değişim, çevre ve teknolojisi farklı bir işgücü yapısını gerekli kılmaktadır. Bunları, birden fazla dil bilmek, eğitim düzeyi, yaş, esneklik, kararlılık, iş tatmini, bilgisayar gibi teknolojileri kullanılabilme yeteneği diye sıralayabiliriz.

Teknoloji: İnsanların doğada bulunan maddeleri kendi yararlarına dönüştürmek ve yeni maddeler bulmak için oluşturdukları bilgi, yöntem, makine, araç ve gereçlerin tümüne teknoloji denir. Teknolojik yapıda olan değişimler işin doğasını ve yapılış biçimini değiştirir. Bilgisayar, telekomünikasyon sistemleri, robot kullanımı gibi teknolojileri benimsemek, örgütler üzerinde değişiklikler yapmaktadır. Teknolojik değişim yoluyla örgüt; çalışanlarını daha iyi organize eder, daha iyi çıktılar sağlar ve daha iyi rekabet edebilir. Sonuçta teknoloji örgütsel değişimi başlatmada önemli bir gerçekliktir. Bu gerçek, gelişmiş ülkelerde, özellikle küresel boyutta üretim yapan işletmelerde örgütsel değişim ile eş anlamlı görülmektedir.

Ekonomik Krizler: Çağımız, sürekli küreselleşen dünyada oluşan olaylardan etkilenmektedir. Ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel krizler gibi. Bu tür krizleri tahmin etmek çok zordur. Onun için şirketler kriz anında yapacaklarını günün koşullarına uygun olarak planlar.

Dünyadaki Sosyal Eğilimler: Politik gelişmeler ve son olarak da rekabet, örgütsel değişimin bir nedenidir. Son yıllarda dünya politikalarında birçok değişim yaşanmaktadır. Rekabet, küresel ekonominin bir sonucudur. Rekabete karşı kendi yapısında gerekli değişikliği yapabilen örgütler genellikle başarılı olmaktadır.

Yukarıda örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin bazı yazarların görüşleri özetlenmiştir. Bu görüşlerin doğrultusunda, 21. yüzyılın ilk yarısında örgütleri değişime yönelten nedenleri şöyle sıralayabiliriz.

- a. İletişim ve bilgi teknolojileri
- b. İnsan kaynakları
- c. Toplumsal çevre
- d. Ekonomik etkenler
- e. Rekabet ve küreselleşme
- f. Örgüt yapısı

İşletmeler yukarıdaki değişimleri organize biçimde takip ederek, daha hızlı bir örgütsel değişim yaşayacak ve böylece değişen dünya koşullarında rekabet avantajı yakalayarak, rakiplerinden bir adım öne geçeceklerdir.

2.2.3. Örgütsel Değişime Karşı Tepkiler ve Nedenleri

Değişim bazı örgütlerde olumlu karşılanırken, bazı örgütlerde riskin varlığı ve başarısızlık korkusu, örgütün değişime direnmesine neden olur (Covey, 1997). Değişime karşı direnci; değişimi uygulama biçimi, çalışanların bireysel farklılıkları ve çevresel faktörler etkilemektedir.

Yeniden yapılanma ve değişim çabasında olan şirketler, her zaman başarılı olamazlar. Bazen gözden kaçan ve planlayamadıkları süreçler olabilir. Bu konuda bir araştırma da Fortune 100 şirketleri arasında yapılmıştır. Yeniden yapılanmadaki başarıları % 50, hatta bazı şirketlerde % 20 düzeyinde kaldığı görülmektedir. Kısaca üst yönetim astlarından, yeniden yapılanma sürecinde coşku, kabul ve adanmışlık beklemektedir. Ancak bir süre sonra işlerin planlandığı gibi gitmemesi, iletişim kazaları ve uygulamadaki aksaklıklar, hedef ve beklentileri ertelemeyi zorunlu kılmaktadır (Baltaş, 1999).

Mathews'in (1995) yaptığı bir araştırmada, çalışanlara göre değişime engel olan faktörler şöyle sıralanmaktadır.

- a. Değişimin gerekliliğine inanmamak (% 64)
- b. Üst yönetimin desteğinin eksikliği (% 44)
- c. Değişim için yeteri kadar deneyim sahibi olmama (% 44)
- d. Değişikliğe direnç (% 44)
- e. Teşvik edici ödül sisteminin olmayışı (% 36)
- f. Küçülme, isteksizlik veya yetersizlik (% 31) (Aktaran: Bursalı, 1995).

Çoğu çalışanlar, çalıştıkları işletmelerde buldukları durumdan şikayetçidir. Ama yine de yapılacak değişiklikler onları korkutur, çünkü değişimin var olan durumu iyileştireceği gibi bazen de bozucu olacağına inanırlar. Değişim sürecinde bazı zorluklarla karşılaşılması doğaldır. Her şeyden önce değişimi sürdürmek başlı başına bir sorundur. Bazen değişimi başlatanlarla, faydalananlar aynı kişiler değildir (Erengül, 1997). Değişim ortamında yaşanan bu belirsizlikler çalışanların tepki göstermesine neden olur.

Değişime karşı direnmenin kayıtsızlık, pasif direnme ve aktif direnme olarak üç şekli vardır. Kayıtsızlık daha çok işe karşı ilgisizlik, yalnız söylenenleri yerine getirme olarak görülür. Pasif direnmede ise, çalışanlar değişimle ilgili yeni bilgileri öğrenmemekte ısrar ederler. Çalışanlar tarafından üretimin yavaşlatılması, verimin düşürülmesi ve üretim araçlarının bozulması aktif direnmenin şekilleridir (Şimşek, 1978).

<u>Kayıtsızlık</u>	<u>Pasif Direnme</u>	<u>Aktif Direnme</u>
İşe karşı ilgisizlik	Öğrenmemede ısrar etme	Üretimin yavaşlatılması
Yalnız söylenenleri yerine getirme	Protesto	Üretimin kasten düşmesi
	Fazla mesaiden kaçma	Bilerek hata işleme
	İş başında oturma	Üretim araçlarını bozma

Değişime direnme sorununu derinlemesine araştıran psikologlar, örgütsel değişime direnç göstermenin oldukça rasyonel bir davranış olduğunu ileri sürmektedir. Hatta varsayımlara meydan okuyarak değişimin, karşılıklı kabul edilebilir amaçların geliştirilmesini sağlayabildiği için olumlu bir değer olarak benimsenmesini önermektedir. Değişime direnme, ayrıca durgunluğu önlemeye de yol açabilir. Örneğin, çoğu zaman çalışanların gösterdiği direnç, aydınlatılması gereken konulara dikkat çekebilmektedir. Hatta önerilen değişiklik çoğunluğun zararına ise, direnç bu zararın anlaşılması ve durdurulması türünden bir işlevi de yerine getirmektedir (Köse, 1996).

Böylece değişime olan direnme, bir bakıma olumlu bir sonuç da doğurabilir. Düzensiz, rastgele ve plansız değişimlerde bir çatışma kaynağı olarak değişimin tekrar kontrol edilmesi ve gözden geçirilmesini sağlayabilmektedir. Değişime gösterilen bu direnç, bireyler tarafından örgüte karşı bir uyarı anlamına da gelmektedir.

Baltaş'a (1999) göre değişime direncin bir nedeni de değişimin farklı algılanmasıdır. Üst düzey yöneticiler değişimi, "şirketin güçlenmesi ve kendi mesleki gelişimleri için profesyonel hayatın kendilerine sunduğu bir fırsat" olarak görürken, orta düzey yöneticiler de dahil olmak üzere çalışanların büyük bölümü değişimi, "istenmeyen, beklenmeyen ve rahatsız edici bir durum" olarak algırlar. Bu durum şirket dengelerini bozar. Üst düzey yöneticiler bu algıdan doğan izleri yeterince değerlendiremediklerinden, değişimin şirket içinde kabul edilmesi için gerekli desteği kaybetmiş olurlar. Bunu engellemek için üst düzey yöneticilerin, dünyaya ve olaylara, çalışanların bakış açısından da bakmaları gerekir.

Hussey'e (1997) göre de örgütlerde değişime karşı ortaya çıkan direnişin temel nedenleri şunlardır.

Korku: İşi kaybetme korkusunun yanında, kişisel itibarı ya da prestijini etkileyeceğine inanma, çalışanların değişime direnmesine neden olur.

Değişimi Gerçekleştirenlere Duyulan Güvensizlik: Değişimi yapanlara karşı saygı duyulmuyorsa, (etkili olmayan liderlik, iletişim eksikliği) değişime karşı direniş artar.

Değişimin Zorla Kabul Ettirilmesi: İnsanlar değişim fikrine soğuk bakmayabilirler. Ancak kendi anlayış ve uzmanlık alanları gereği, bazı önemli konuların gözden kaçtığına inanırlar. Değişim planlanırken, çalışanların görüşünün alınmaması ve değişimin çalışanlara zorla kabul ettirilmesi, değişime karşı olan direnci artırır.

Değişime bireylerden gelen tepkiler her zaman aynı olmayabilir. Bu tepkiler bazen belirli, belirsiz, dolaylı ya da aşırı olabilmektedir. Bunların dışında ajitasyon, dikkatin azalması, devamsızlık ve hastalıklar, saldırgan davranışlar, depresyon gibi davranış biçimlerine de rastlanmaktadır. Uzun süren değişimler insanları yıpratmakta, pek çok olaya karşı duyarlı kılmaktadır. Bazen bu durum, grupta işin yapılmaması pahasına abartılı, kendini korumaya kadar gidebilmektedir (Köse, 1996). Bireysel dirençlerin nedenleri, genelde insanın temel karakteristiklerine dayalıdır.

Araştırmacılar değişime direnç nedenlerini, bireysel ve örgütsel direnç nedenleri olarak ikiye ayırmaktadır.

Bireysel direnç nedenleri Nadler'e (1983) göre altı başlıkta toplanmaktadır.

1. Alışkanlıklar
2. Güvenlik
3. Ekonomik Faktörler
4. Bilinmeyen Korkusu
5. İlgili Olmama
6. Sosyal Nedenler (Aktaran: Özkalp & Kırel, 1996).

Alışkanlıklar: İnsanlar genellikle yaptıkları işi aynı biçimde yapmak arzusundadır. İşi yaparken takip ettikleri adımlar, aynı biçimde tekrarlanırsa işi yapmak o derece kolaylaşır. Ancak, işi yerine getirirken yeni şeyler öğrenmek durumundaysa,

bu işin yapılmasını zorlaştırır. Bu sebeple insanlar, öğrenerek alışkanlık haline getirdikleri işleri yapmayı, zor bir işe tercih ederler.

Güvenlik: Yüksek güvenlik ihtiyacı içinde olan kişiler, genelde değişmeye karşı çıkarlar. Çünkü değişme güvenlik duygusunu tehdit ediyor olabilir. Bazı kişiler için rahat ve güvenli bir işyeri birçok şeye tercih edilebilir. Eğer değişme, bu güveni etkiliyorsa birey tepki gösterir.

Ekonomik Faktörler: Bireysel direncin bir başka kaynağı, değişikliğin bireyin gelirini azaltması şüphesidir. Çalışma standardındaki değişmeler, işçilerin gelirini azaltacağı korkusuyla dirençle karşılanır.

Bilinmeyen Korkusu: Doğal olarak insanlar kendilerine yabancı olan şeylerden korku duyarlar. Bilinmeyen şeyler, bilinenlere göre belirsizlik ortamı yaratır. Örneğin; insanlar çalıştığı yerlerde patronlarını, iş arkadaşlarını, çalışma ortamını iyi tanırlar. Bir kişiye, artık çalışma arkadaşlarının ve patronlarının değiştiği söylenirse, birey çalışacağı kimseyi tanımadığı zaman korkup, tepki verebilir.

İlgili Olmama: İlgilenmeme; insanların algısal kısıtlılığı, dikkatte kayma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle, bireyin değişen bir kuralın farkına varmaması, eski davranışlarını sürdürmesidir. İnsanlar genellikle kendi bakış açılarını ve fikirlerini destekleyen konulara dikkat eder.

Sosyal Nedenler: Diğer bir neden ise, çalışanların başkalarının kendi hakkında ne düşüneceği korkusundan kaynaklanır. Özellikle grup olgusunun önem taşıdığı örgütlerde birey, değişimi benimsemiş olsa bile çalıştığı iş grubunun değişim hakkındaki olumsuz tavırları, onun da olumsuz tavır takınıp değişime direnmesine neden olur.

İşletmelerde yaşanan değişime direncin nedeni yalnızca bireysel değildir. Bazen bu direncin nedeni örgütsel de olabilir. Katz ve Kahn'a (1978) göre, direncin örgütsel sebepleri altı grupta toplanabilir.

1. Aşırı Kararlılık
2. Sınırlı Değişme Odağı
3. Grup Yapısı
4. Uzmanlığı Tehdit
5. Yerleşik Güç İlişkilerini Tehdit
6. Kaynak Dağılımı (Aktaran: Özkalp & Kirel, 1996)

Aşırı Kararlılık: (Örgütün iç yapısı) Her örgütün içinde durağanlığını sağlayan bir takım sistemler vardır. Örneğin, örgütün çalışanlarının başarılarını nasıl kontrol ettiğine bakmak gerekirse, çalışanların örgütün istediği bir biçimde performans gösterebilmeleri için daha personel seçiminde belirli özellikleri göstermeleri istenir. Bireyin performansı doğrultusunda ödül ya da ceza sistemi bireye uygulanır. Bu tür işletmeler de yapıyı devamlı kılabilme için değişime direnç gösterir.

Sınırlı Değişme Olanığı: Örgüt içinde yapılan değişme çabaları çok sınırlı bir alana sıkışır. Her örgüt birbirine bağlı bir çok alt sistemden oluşur. Bir diğerini etkilemeden değişimi gerçekleştirmek çok zordur. Örneğin, eğer yönetim, örgütün teknolojik yapısını, örgütün iç yapısını değiştirmeden bu yapıya uyum sağlamadan değiştirmeye kalkarsa, teknolojik değişim büyük olasılıkla kabul görmeyecektir. Bu nedenle alt sistemlerden oluşturulan sınırlı bir değişme, daha büyük sistemler tarafından geçersiz kılınacaktır.

Grup Yapısı: Örgüt içinde çalışanların, iş davranışlarını değiştirmek isteseler bile, grup ve grubun üyeleri, bireyin üzerinde bir baskı oluşturarak davranış değişimini engelleyebilirler. Bu nedenle grup normları, değişimde bir baskı unsuru olarak ortaya çıkar.

Uzmanlığı Tehdit: Örgüt içinde yapılan bir değişme, ihtisas sahibi olmuş birey ya da grupların yıllar boyunca elde ettikleri uzmanlıklarını tehlikeye sokabilir. İşin yeniden tasarımı ya da yapısal bir değişme, bireyin yıllardır üstlendiği sorumluluğu başkalarına devretmesine neden olabilir. Bu durumda da direnç ortaya çıkar.

Yerleşik Güç İlişkilerini Tehdit: Karar verici otoritelerin yeniden dağılımı ya da değişimi, örgütün içinde uzun dönemde kurulmuş olan güç ilişkilerini tehdit eder. İnsanlar ve yöneticiler örgüt içinde sahip oldukları güçlerini kaybetmekten hoşlanmaz.

Kaynak Dağılımı: Örgüt içindeki kaynakları kontrol edip dağılımını yapan gruplarda, değişimi kendilerine yönelmiş bir tehdit olarak görürler. Bu kaynaklar (para, araç) daha çok maddidir. Özellikle bu kaynak dağılımından büyük payı olan gruplar, kaynaklarının kesilmesiyle dirençlerini artıracaklardır.

2.2.4. Örgütsel Değişime Karşı Tepkiyi Yenmenin Yolları

Değişim, küreselleşen dünyada örgütler için kaçınılmaz bir olgu olmuştur. Buna yön vermekte insanların ve örgütlerin elindedir. Değişimin itici gücü iletişim ve bilgi teknolojileri, örgütlere geniş olanaklar sunmaktadır. Önemli olan nokta, değişimin nasıl yönetilip gerçekleştirileceğidir (Kavrakoğlu, 1998).

Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Bunun için yeni stratejileri uygulamak, insanlar arasındaki iletişimi sağlamak, değişimin gerçekleşeceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve başarılı bir dönüşüm için gerekli duygusal bağlantıları yönetmek gerekmektedir (Duck, 1999).

Örgüt geliştirme çalışmalarına başlamadan önce bir ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Gerçekten örgütte bir değişikliğe ihtiyaç var mıdır? (Dinçer, 1992). Değişikliklerin çoğu gelecekteki başarılar için kaçınılmaz ve yaşamsal olabilir, bazıları da gerçekten örgüt için çok önemli değildir. Eğer büyük önem arz etmiyorlarsa, ufak tefek değişiklikler yapmanın bir anlamı yoktur (Hussey, 1997).

Yapılacak değişikliklerin yaratacağı sonuçların çok iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonuçlar, kişi, grup ve örgütün beklentileri arasında bir bütünlük sağlamaya çalışmalı ve denge kuralmalıdır. Kişi ve gruplar, değişiklik kararına katılmalıdır (Dinçer, 1992). Çalışanların, kendi katıldıkları değişim kararlarına direnmeleri zordur. Ancak unutulmaması gereken nokta, tüm çalışanların katılacağı değişim süreci uzun zaman almaktadır. Onun için önce, değişime en çok karşı çıkanları karar verici pozisyonlara getirmekte büyük yararlar vardır. Böylece yönetici durumunda olanlar sorumlulukları nedeniyle değişime daha çok katılacaklardır (Özkalp & Kirel, 1996).

Değişimlerin sonucunda çalışanların ekonomik dengelerinin, rol ve statülerinin olumsuz yönde etkileneceği kanısı uyandırılmamalıdır. Eğer bu dengeler gerçekten bozulacaksa bunun önlemlerinin önceden alınması, değişimde başarı için gereklidir. Yapılacak değişimler önceden bildirilmeli, anlaşılacak şekilde uygulama ve sonuçları hakkında bilgiler verilmelidir.

Değişikliklere direnenler az ya da çok olacaktır. Direnenlere karşı samimiyetle davranılmalıdır. Direnmenin görüldüğü yerde yok edilmesi düşüncesinden uzaklaşarak, aksine bir şeylerin ters gittiğini ve yanlış yapıldığını gösteren bir işaret olarak

değerlendirilmelidir. Bazen bu direnişler işletmelerde yapılan hataların düzeltilmesi için bir fırsat da olabilir.

Üst yönetimde bulunanlar, yapılan değişim çalışmalarının yanında olduğunu ve desteklediğini her zaman hissettirmelidir (Dinçer, 1992). Örgütlerde, yönetimin yüksek sesle dile getirdikleriyle, yöneticilerin davranışları arasında tutarlılığın, çalışanlar tarafından algılanışı, onların örgüte olan bağlılığını belirler. Bu tutarlılığın olmadığı durumlarda, yönetimin kaybettiği güveni kazanması çok zordur. Bu durumda, şirkette değişim için tam katılım ve sinerjinin sağlanması mümkün olmayabilir (Baltaş, 1999).

Değişim çalışanlar tarafından, üst yönetimin tutarsızlığından dolayı yanlış algılanırsa bir tehdit olarak görülür ve çalışanlar değişime karşı direnç gösterirler. Değişim, çalışanlara gelecekleri için bir fırsat yada gereklilik olarak hissettirilirse, değişimde başarı sağlanacaktır.

Hussey, (1997) değişim durumunda potansiyel direnişi ve direnişin uygulamaya vereceği etkiyi azaltmak için yapılması gereken en önemli üç şeyi şöyle sıralamaktadır.

1. Katılım
2. İletişim
3. Eğitim

Stoner'a (1989) göre, değişime direnme ile ilgili örgütlerin başa çıkma yolları şekil 1'de gösterilmiştir (Aktaran: Köse, 1996).

Sonuç olarak herhangi bir değişikliğin olduğu yerde direniş de olacaktır. Bu açıdan direnişlerin sebepleri çok iyi araştırılmalı ve değişimi yönetmek için en iyi yöntem bulunmalıdır. Araştırmacıların üzerinde durduğu bir konu da değişim hakkında çalışanlara verilen bilgi eksikliğidir.

Gelişme, değişme, ilerleme; bunları güdüleyen, harekete geçiren bilgidir. Her şeyden önce bilgi edinmek kadar bilgi üretmek de gerekmektedir (Kavrakoğlu, 1998). Yirmibirinci yüzyılın en önemli sermayesi olan insan ve bilgi ancak sürekli eğitimle sağlanabilecektir. Sürekli olarak değişen koşullar, küreselleşen ekonomiler, yaşlanan toplum, çoğul uzmanlık ve çoğul işlevlilik gereksinimi, yerinden çalışma olanaklarının artması, insanın sürekli olarak eğitime gereksinim duymasına neden olmaktadır. Bunun yanında şu anda belki aklımıza hiç gelmeyen bilimsel ve teknik gelişmeler de bu gereksinimin hem yaratılmasına hem de giderilmesine yardımcı olmaktadır (Sidi, 1997).

Yaklaşım	Ne Zaman Kullanılır	Neyi Gerektirir	Avantajları	Dezavantajları
Eğitim ve İletişim	Bilgilerin olmadığı veya doğru bilgi olmadığında	Bireylere ve gruplara değişimin mantığını ve neden gerek duyulduğunu açıklama	Bir kez ikna edildiklerinde genellikle değişim uygulamalarına yardımcı olur	Çok fazla çalışanın olduğu durumlarda çok zaman kaybına neden olur
Katılım ve İşe Alma	Katılımcıların değişimi dizayn etmek için gerek duyacakları bilgiye sahip olmadıklarında ve direnme göstermek için gerçek bir güce sahip olduklarında	Örgüt üyelerinin değişimin dizaynına yardım etmelerini isteme	Katılan kişiler, değişimin uygulanmasına yardımcı olacaklar ve sahip oldukları bilgileri değişim planına entegre edeceklerdir	Eğer katılımcılar uygun olmayan bir değişim dizayn ederlerse çok fazla zaman kaybına neden olur.
Kolaylaştırma ve Destek Sağlama	İnsanların uyum sağlamakta zorluk çektikleri problemleri durumlarda	Değişimden etkilenen insanlara yeniden eğitim programları vererek duygusal destek veya anlayışla yaklaşmak	Probleme uyum sağlamada başka yaklaşımlar sonuç vermezse kullanılır	Zaman alıcı, pahalı olabileceği gibi boşa da çıkabilir
Görüşme ve Uzlaşma	Bazı kişi ve grupların oldukça fazla direnme güçleri olup bir değişim halinde açıkça kayba uğranılabilecek durumlarda	Potansiyel direnişçilerle görüşme	Bazen küçük çaplı bir direnişten korunmanın oldukça kolay bir yoldur	Uyum için diğerlerinin de görüşmede harekete geçirildiğinde çok pahalı bir yoldur.
İdare Etme ve Üye Olarak Seçme	Diğer yöntemlerin çok pahalı olduğu ve işe yaramadığı durumlarda	Anahtar kişilere, değişim dizayn etme yada gerçekleştirme sürecinde istenen bir rol verme	Direnış problemlerine karşı oldukça ucuz ve hızlı bir çözüm olabilir.	İnsanlar kendilerinin idare edileceklerini hissedersen gelecekte yeni problemler çıkarırlar
Açık ve Kapalı Zorlama	Hızın önemli olduğu ve değişimi başlatanların önemli ölçüde güce sahip olduklarında	İşin kaybı, transfer ya da terfinin olmayışı	Hızlıdır ve her türlü direnmenin üstesinden gelebilir	Değişimi başlatanlarla çalışanlar çatıştırlarsa riskli olabilir

Şekil 1: Değişime Direnme ile Başa Çıkma Yolları

Kaynak: (Stoner, 1989, Aktaran: Köse, 1996)

İşletmelerde değişimin önündeki en büyük engellerden birisi de bilgisizliktir.

(Aktan, 1998). İşletmeler, değişim sürecinde gerekli olan bilgiyi en iyi eğitim yoluyla giderebilirler. Bundan sonraki bölümde işletmelerde değişim sürecinde eğitim etkisi üzerinde durulacaktır.

2.3. Örgütsel Değişim Sürecinde Eğitimin Etkisi

Günümüzde yaşanan hızlı değişim süreci, hem bireyler hem de örgütler için bir uyum sorununu beraberinde getirmiştir. Değişimle gelen “yeniye uyum sorunu” bilinen eğitim anlayışında değişiklik yaparak, eğitimi yaşam boyu devam eden bir süreç olarak ele alma zorunluluğunu yaratmıştır.

Sürekli eğitim, insanlık tarihi boyunca kimi zaman hızlı, kimi zaman yavaş ama sürekli bir gelişme içinde olmuştur (Fındıkçı, 1997). Günümüz bilgi toplumunda eğitimde süreklilik esas olacak, yaşamın başlangıcından sonuna kadar etkin öğrenme gereksinimi ön planda tutulacaktır. Bireylerin aldıkları mesleki eğitimin kısa zamanda yetersiz kalması sonucu, sürekli eğitim iş yaşamının önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Fındıkçı, 1996).

Kuruluş amaçları kar etmek olan örgütler, küreselleşen dünyanın sert rekabet koşulları altında ayakta kalabilmek için varolan insan kaynaklarını geliştirmeye yönelmişlerdir. Örgütler böylelikle “yaşam boyu eğitim” anlayışını hızla benimseyerek, gerek performans eksikliğini giderme, gerekse örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların gereksinimlerini gidermek için eğitsel çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Örgütler, değişime ayak uydurmak için ihtiyaç duydukları eğitimleri, kendi eğitim birimleri tarafından hazırlayıp uygulamaktadırlar. Bunun yanı sıra bazı örgütler, bu iş için kurulmuş eğitim şirketleri ya da üniversitelerden eğitim alabilmektedir.

Örgütlerin eğitim çalışmalarına ağırlık vermelerinin en önemli nedeni, olması gerekenle, varolan durum arasındaki performans eksikliğini gidererek verimliliği artırmaktır. İyi tasarlanmış bir eğitim, personelin yeterliliğini artırarak örgütte bu eksikliği giderebilir ve böylece örgütsel gelişmeye yardımcı olabilir. Eğitimlerin genel olarak örgüte sağladığı yararların yanı sıra, örgüt içinde personele de bazı yararları vardır. Bunların en önemlisi, kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesinin sağlamaktır. Eğitimler, daha iyi karar vermede ve etkili problem çözmede, iş tatmininin yükseltilmesinde personele yardımcı olur. Sürekli eğitimle personelinin gelişimini

sağlayan örgütler, artan işgücü esnekliği sayesinde değişime daha kolay uyum sağlar, bu da onların rekabet gücünü artırır (Werther & Davis, 1993).

2.3.1. İşletmelerde Eğitim

İnsan, tüm yaşamı boyunca gelişir. Büyüme ve gelişme, kişi yetişkinliğe ulaştınca ya da mesleki yaşamına başlayınca durmaz. Pek çok yönden en önemli aşama, gerçekte bu noktada başlar.

Bir toplum üyesi olarak kişinin gelişimi, “toplumsallaşma” olarak adlandırılır. Bu hem plansız ya da kendiliğinden, hem de bilinçli yada hedefe dönük gelişimi kapsar. Kişinin gelişimi üzerine bilinçli ve hedefe dönük etki *eğitim* olarak adlandırılır. Bu süreç, anne babalar ve eğitim kurumlarınca sağlanan eğitimin yanı sıra, kişinin kendini eğitmesini ve gelişimini gerçekleştirmedeki kişisel çabalarını da içerir (Engeström, 1995).

Kısaca eğitim, insanların davranışlarını değiştirmeye yönelik çabalar olarak tanımlanmaktadır. Eğitim denilince ilk akla gelen yer de okuldur. Ancak eğitim artık çocuklarla, gençlerle ve okulla sınırlı değildir. Eğitim, okul öncesinden başlamakta ve okul sonrası ve sürekli eğitim halinde bütün insanlara açılmaktadır. Bu nedenle, eğitim konusu yalnızca meslekten eğitimcilerin, anne babaların üzerinde duracakları bir konu olmaktan çıkıp, toplumları ve işletmeleri ilgilendiren bir konu olmaktadır (Birleşik Metal, 1997).

Günümüzde toplumların, örgütlerin ve insanların zamanla farklılaşan gereksinimleri vardır. Ayrıca insanların bu gereksinimleri ve yetenekleri sınırsızdır. Bu değişen toplumsal yapıda “sürekli eğitim”in en önemli yansıma alanı örgütlerdir. Çünkü, bireysel gelişme ve daha kaliteli olma olanağı bulan çalışan, kurumun gelişmesine ve kalitesine katkıda bulunacaktır. Tüm bunlar, hangi düzeyde olursa olsun çalışanların etkin birer öğrenen olmalarını ve sürekli eğitime inanmalarını gerektirmektedir (Fındıkçı, 1997).

Moller’e (1997, s.43) göre, “Eğitim, işletmelerde sadece liderler için değildir, tüm birimlerde uygulanması gerekir. Çalışanların eğitimine önem verilmezse, bu kişiler yöneticilere haber vermeksizin kendilerini emekli ediyorlar. Bedenen olmasa bile beyinsel olarak. İşe sadece vücutları gelir.” Örgütler, eğitim harcamalarını çalışanlar

için masraf olarak gördüklerinde, çalışanlar değişim sürecine pasif direnç göstermektedir.

İşletmelerde yapılan eğitimlerin bir amaca yönelik olması gerekir. Eğitimler işletmenin diğer tüm süreçleri ile bütünleşmeli. örgütün vizyonunu desteklemeli, çalışanların motivasyonunu sağlamalıdır. Taymaz' a (1992) göre, işletmelerdeki eğitimlerin genel amaçları şunlardır.

1. Çalışanlara gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması
2. Çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi
3. Çalışanların moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve isteklendirilmesi
4. Bireylerin güven duygusunun geliştirilmesi, kariyer gelişiminin sağlanması
5. Çalışanların hareketliliği devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması
6. Çalışanların özlük haklarını edinmesinde ve göreve ilişkin düşünce ve duyguların gelişmesinde, görev yetki ve sorumluluklarının bilinmesinin sağlanması
7. Çalışanların kurum yararına bilimsel inceleme ve araştırma yapma istek ve yeteneklerinin geliştirilmesi
8. İşletmede karşılaşılan anlaşmazlıkların, güvensizlik ve dengesizliklerin giderilmesini sağlayacak ilişkileri kurma yeteneğinin kazandırılması
9. İşletmenin her kademesinde görev alabilecek nitelik ve nicelikli eleman bulundurulması
10. Kurumda etkili haberleşme, insan ilişkileri, işbirliği ve uyumun sağlanması
11. Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlanması ve iş usullerinin geliştirilmesi
12. Üretilen mal ve hizmetin nitelik, nicelik ve verimliliğinin artırılması
13. İş hata ve kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması
14. İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması
15. İşletmenin içinde bulunduğu çevrede saygınlığının artırılması

Örgütlerdeki eğitim, geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. İşletmelerdeki eğitim çalışmaları sadece birey için değil, örgüt için de büyük yarar sağlar. Eğitim öncelikle bireyde kendine güven sağlar, başarıya duygusunu geliştirir, iletişim yeteneğini ve iş tatminini artırır. İşletme açısından da eğitim, ilk

aşamada işletmenin ekonomik amaçlarından olan, kar amacını gerçekleştirmiş olur. İşletme içindeki tüm personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyi artar, bu sayede moral olarak daha iyi bir düzeye gelirler. Eğitim sayesinde personel işletmenin örgütsel amaçlarını daha iyi öğrenir, şirket imajının daha iyi olmasına yardımcı olur. Örgüt içindeki bireylerin liderlik yeteneklerini ve diğer olumlu davranış kalıplarını geliştirir. Çalışanlar aldıkları eğitim sayesinde, değişikliklere kolay uyum sağlarlar.

İşletmelerde eğitimin daha etkili olabilmesi için bazı unsurlarında birbirlerini tamamlaması gerekmektedir. Bunlar;

Uzmanların sorumluluğu: İşletmenin, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, doğru konuları programa almak ve işletme kültürüne uygun eğitimcileri bularak, eğitim sonuçlarını izlemek zorundadır.

Eğitimcinin sorumluluğu: Eğitimci işletmenin kendine özgü yapısını gözönüne alıp eğitim programları uygulamalıdır. Katılımcıların düzeyine göre program oluşturulmalı, eğitim öncesi ve sonrası yapılacak ölçümlerle, eğitimin etkililiği belirlenmeye çalışılmalıdır.

Katılımcıların Sorumluluğu: Eğitime katılan çalışanlar, zincirin son halkasını oluşturmaktadır. Eğitimin başarı ve başarısızlığın da önemli rol oynayabilirler. Eğitime niye katıldıklarının ve eğitim sonucunda ne elde edeceklerinin bilincinde olmaları gerekir. Katılımcılar, eğitim sürecinde müşteridir. Ne tür hizmet bekledikleri önemlidir. Eğitimlerin etkili olabilmesi için tüm katılımcıların aktif bir rol oynamaları gerekmektedir (Argun, 1998).

Eğitimlerin amacı, değişimi yakalamak, örgütün ve bireyin gereksinimlerine yanıt vermektir. Eğitimlerin, örgütlerin amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak şekilde etkili olması gerekmektedir. Etkili eğitim yapan örgütlerde değişim sonuçları kısa sürede alınmaktadır. Etkili eğitim uygulamaları yapan örgütlerin şu tür özellikleri vardır.

1. Eğitim, şirket kültürünün bir parçasıdır. Tepe yönetim, eğitime inanır ve destekler.
2. Eğitim, kurum stratejisi ve amaçlarına uygun, en alt kademedен alınan sonuçlarla bağlantılıdır.
3. Eğitim, sistematik ve geniş şekilde ele alınır ve her düzeyde devamlı olarak yapılır.
4. Yönetim, eğitim için bütün kaynaklarını kullanır, yeterli zaman ve parayı ayırır.
5. Eğitim, örgüt için sürekliliği olan bir süreç olarak görülür (Hoyi, 1998)

2.3.2. Değişime Yönelik Öğrenme

Öğrenme, bilgileri bütünleştirme ve bunu değişen gereksinimlerimize. uygulama sürecidir (Allee, 1998). Örgüt, işlerin yönetiminde bazı güçlüklerle karşılaşrsa ya da bu konuda yetersizlik görürse, eğitim alarak örgütü daha iyi yönetmek için bilgiler öğrenmeye yönelir (Çelebioğlu, 1990).

Öğrenme süreci, davranışlardaki değişimler ve performanstaki artışlarda kendini gösterir. Öğrenmenin her aşamasında başarılı olmak için çalışanların kendi kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Örgütler ancak o zaman, değişen çevre koşullarına uygun tepkiler vererek, değişimi yakalayabilmektedir. Değişime uygun tepkiler vermeyen örgütler, eski yöntemleriyle rekabet etme fırsatını yakalayamayacaktır.

Örgütün değişimi, kurum kültürünün oluşması, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesine dayanır. Pazarın rekabetçi karakterinin her geçen gün daha da karmaşık bir hale dönüşmesi, kuruluşları yeni rekabetçi avantajlar oluşturma yönünde giderek zorlamaktadır. Kültür ve değerler yaratabilmekteki en önemli unsur eğitim ve çalışanların geliştirilmesidir. Örneğin; dünyaca ünlü Motorola şirketi, çağrı cihazı üretimini dört yılda yüzde iki yüz artırırken çalışan sayısı sadece yüzde yirmi iki artmıştır. İşletme müdürü; “Fabrikada önemli bir değişiklik yapılmadı. Bu sonuca, eğitim yaparak ulaştık. Harcamamızın karşılığını da bire otuz olarak alıyoruz” diye açıklama yapmıştır. (Tugay, 1998b, s.14).

Örgütlerdeki eğitim çalışmalarının kısa süreli ve görünen açık bir sonucu yoktur. Çoğu zaman en çok ihtiyaç duyulduğu anlarda değil, en çok olanak bulunan anlarda eğitim yapılmaktadır (Çakıroğlu, 1998).

İşletmelerde eğitim çalışmaları hızla artmaktadır. Eğitim çalışmalarının değişime ve öğrenmeye yönelik olabilmesini isteyen örgütler, aldıkları eğitimde şu özellikleri aramaktadır (Tugay, 1998b).

- a. Kuruluşların bünyesine uygun olması
- b. Performansa dönük olması
- c. Uygulanabilir, yaşama geçirilebilir olması
- d. Doğru bütçede olup, yüksek değer sağlaması
- e. Sonuçların görülebilir olması

Eğitim alışmaları, örgütlerdeki değişim sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için önemli bir işlev üstlenmektedir. Ancak, bu eğitim çalışmalarının da iyi planlanması gerekmektedir. Belli amaçlara yönelik, örgütün tüm birimlerini kapsayan, planlı ve düzenli olarak süreklilik gösteren eğitim çalışmaları, örgütlerde değişimi gerçekleştirecektir.

Örgütlerin eğitim çalışmalarından istedikleri sonuçları alabilmeleri için eğitimleri ğretim tasarımı kurallarına göre düzenlemeleri gerekmektedir. Bir süreç olarak ğretim tasarımı belli bir kitlenin eğitim gereksinimlerinin saptanması ve bunları giderebilmek amacıyla etkili öğrenme sistemlerinin geliştirilmesidir. Öğretim tasarımı, özümleme (analysis), tasarımılama (design), geliştirme (development), uygulama (implementation) ve değerlendirme (evaluation) olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar birbirleriyle ilişkilidir. Dolayısıyla bu aşamalardan birisinde yapılacak bir hata diğerlerini de etkileyerek sonuçta eğitimin başarısı üzerinde etkili olacaktır. Öğretim tasarımının aşamaları şunlardır (şimşek, 2000):

1. zmleme: Öğretim tasarımı sürecinin özümleme aşamasında eğitimle ilgili olabileceği düşünülen sorunların ve sorunlardan etkilenen hedef kitlenin dikkatli bir özümlemesi yapılıır. Buradaki işlemlerin sağlıklı ve kapsamlı biçimde tamamlanması, ilerde alınacak kararlar için oldukça önemlidir.

zmleme aşamasındaki işlemler eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlar. Genel anlamıyla gereksinim, varolan durumla olması istenen durum arasındaki boşluk olarak tanımlanır. Eğitim gereksinimleri saptanırken bazı yöntemler kullanılır. Bunlar belge tarama, görüşme, anket uygulaması, gözlem, tartışma ve örnekolay incelemesi olarak sıralanabilir. Bu yöntemlerin kendilerine özgü üstünlükleri ve sınırlılıkları olduğu için en azından birkaçı birden kullanılmalıdır. Ayrıca, bunların ustalıklarla ve uygun koşullarda kullanımı da büyük önem taşır.

zmleme aşamasında sorunların yanısıra, hedef kitlenin de ayrıntılı bir özümlemesi yapılıır. Eğitimden yararlanacak olan kişilerin öğrenim durumları, cinsiyet ve yaşları, sosyo-ekonomik özellikleri, geçmiş deneyimleri, eğitime ilişkin beklenti ya da tutumları, ilgi alanları, n bilgi miktarları, güdülenme düzeyleri, yetenekleri ve öğrenme biçimleri hakkında yeterli bilgi toplamadan eğitim çalışmalarının başarılı olması zordur.

Gereksinimler ve hedef kitle çözümlerinin yanında, pazar ya da kurum çözümlerinin yapılması da gerekmektedir. Tasarım yapılacak öğrenme sistemini kullanacak olan piyasanın ya da kurumun özellikleri, tasarımcıların bazı kararlarını doğrudan etkiler. Bunlar arasında özellikle yatırım politikaları, satın alma gücü, teknolojik olanaklar, geleceğe ilişkin planlar, sektörel eğilimler, kurum kültürü, bireysel gelişim çabaları, eğitime verilen gerçek değer ve kurumsal/kişisel tercihler etkili olmaktadır. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak, en sonda eğitim öncelikleri belirlenmelidir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin, eğitim ihtiyacını belirlerken birçok konuya dikkat etmeleri gerekir. İleriyi ve değişimi çok iyi irdelemeli ve öyle plan yapmalıdır. Yoksa eğitim programı başarısız olur. Doğru zaman ve yerde, doğru kişilerin eğitimi etkinliği artırır.

2. Tasarımlama: Tasarımlama aşamasında öğretim amaçları yazılır, ölçme araçları geliştirilir, içerik düzenlemesi yapılır ve öğretme-öğrenme sürecinde kullanılacak yöntem ya da ortamlara karar verilir. Tüm bunların uygulama başlamadan önce yapılmasında yarar vardır.

Amaçları yazarken bilişsel, duyuşsal ve devinsel alanların özellikleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca yazılan amaçların anlaşılabilirliği için yeterli koşulları, beklenen performans ve öngörülen ölçütler belirtilmelidir.

Eğitim çalışmalarında sıkça kullanılan ölçme araçları çoğunlukla başarı testleri, tutum ölçekleri ve denetim listelerinden oluşur. Öğretim tasarımı yapanlar her ölçme aracını uygun koşullarda kullanmalıdır. Hangi ölçme araçları seçilirse seçilsin, bunlarda mutlaka güvenilir ve geçerli olma koşulu aranmalıdır.

Programların içeriği amaçlara dönük konuları kapsar ve bunlar genellikle sözel bilgiler, zihinsel beceriler, tutumlar, bilişsel stratejiler ya da devinsel yeterlikler olarak ifade edilir. Tasarımcılar için seçilen içeriğin türü kadar bunun uygun biçimde düzenlenmesi de önemlidir. İçerik düzenlemesi yapılırken konular yalından karmaşığa, bilinenen bilinmeyene, somuttan soyuta, anlamlıdan anlamsıza, yakından uzağa, tanıdıktan yabancıya, bütünden ayrıntıya, benzerliklerden farklılıklara doğru sunulmalıdır.

Tasarım sürecinde yararlanılacak öğretim yöntemlerine karar verirken öğrenci grubunu büyüklüğü, fiziksel olanaklar, süre ve maliyet, konunun özelliği ve öğreticilerin

yönteme yatkınlığı etkili olmaktadır. Eğitim çalışmalarında yoğun olarak kullanılan öğretim yöntemlerinden başlıcaları düz anlatım, soru- yanıt, tartışma, örnekolay, gösterim, inceleme gezisi, rol oynama ve takım çalışmasıdır. Bunların uygulama konulması sırasında çok ortamı iletiler sunabilen uygun teknolojiler seçilmelidir.

3. Geliştirme: Öğretim tasarımı sürecinin geliştirme aşamasında, programın bir parçası olarak uygulama (ders) planları, eğitici kılavuzları, öğrenci kitapçıkları ve görsel işitsel ortamlar üretilir. Uygulama planları hazırlanırken modül ya da üniteler temel alınır. Uygulama planında genellikle amaçlar, işlenecek konular yöntemler, değerlendirme soruları ve kaynaklar belirtilir. Bu planlar, doğrudan eğitimcinin kendisi için hazırlanır ve uygulama sırasında bir yol haritası niteliği taşır.

Eğitici kılavuzları ve öğrenci kitapçıkları geliştirilirken birbirine paralel düzenlemeler yapılır. Bir anlamda, öğretici ve öğrencilerin rolleri açıklanarak öğretme- öğrenme sürecinde tamamlanması gereken çalışmalar betimlenir.

Görsel ve işitsel ortamlar öğrenmenin kalıcılığı açısından büyük önem taşır. Öğretim sırasında ne kadar çok duyu organı harekete geçirilirse, öğrenme o kadar etkili olmaktadır. Bu ortamlar için materyal geliştirilirken değişik teknolojilerin özellikleri göz önünde tutulmalıdır. Eğitimde yaygın biçimde kullanılan ortamların kısaca gösterim araçları, basılı gereçler, yansıtma sistemleri, işitsel ortamlar, hareketli görüntüler, bilgisayarlı teknolojiler, sanal dünyalar ve telekonferans sistemleri olarak sınıflanabilir.

4. Uygulama: Öğretim tasarımı sürecindeki uygulama aşaması, eğitimin yapılması anlamına gelmez. Uygulama için önceden tasarlanması gereken boyutları belirtir. Uygulama ile ilgili olarak özellikle zaman çizelgelerinin hazırlanması, eğitimin yapılacağı çevrenin düzenlenmesi, maliyet hesaplarının yapılması ve eğitimcilerin eğitimi gibi işlemler tanımlanır.

Özellikle eğitim çalışmaları için zaman çizelgeleri hazırlanırken üretim ve eğitim arasındaki dengeyi iyi kurmak gerekir. Eğitimin ne zaman ve kimlerin katılımı ile düzenlenmesi gerektiği konusunda değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Genel olarak eğitim hafta içinde verilir. İşletmenin kendi ortamında dönüşümlü işgören sistemi ile, karışık kümeler biçiminde ve üretime katılmak zorunda kalmadan, yapılması daha çok yarar sağlamaktadır.

Eğitimin yapılacağı yer seçilirken katılımcıların sağlık, ulaşım ve güvenliğinin yanısıra, ergonomik açıdan öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir atmosfer aranmalıdır. Ayrıca

seçilen ortam değişik öğretim yöntemlerinin öngördüğü çalışma biçimlerine olanak sağlamalıdır.

Her eğitim programının zaman, para ve emek yönünden bir maliyeti vardır. Uygulanacak programın maliyeti bulunurken olabildiğince tüm girdiler hesaba katılmalıdır. Parasal maliyetin düşük olması tek başına bir uygunluk ölçütü değildir. Önemli olan eğitsel başarı ile toplam maliyet arasında verimlilik bakımından kabul edilebilir bir denge olmasıdır.

Eğiticilerin eğitimi çoğu zaman gözardı edilen ama başarıda ciddi rol oynayan bir etkidir. Her yeni programın kendine özgü ve öncekilerden ayrılan bazı özellikleri vardır. Eğiticiler program başlamadan mutlaka biraraya gelmeli ve önemli noktaları tartışmalıdır.

5. Değerlendirme: Öğretim tasarımı sürecinin son aşamasıdır. Değerlendirme aşamasında, başlangıçta saptanan eğitim gereksinimlerini gidermek üzere geliştirilen öğrenme sisteminin özgül işlevinin ne oranda yerine getirdiğini belirlemek amacıyla değerlendirme yapılmaktadır. Ara ve son değerlendirme olmak üzere iki tür değerlendirme vardır.

Ara değerlendirmede olası hata ve eksiklerin sistemli biçimde araştırılarak gerekli düzeltmelerin yapılması hedeflenmektedir. Burada akran incelemesi, birebir değerlendirme ve alan testi gibi işlemler yapılmaktadır. Değerlendirmeyi yapanlar genelde ürün geliştiren kişilerdir ve amaç ürüne son şeklini vermektir.

Son değerlendirmede ise geliştirilen öğrenme sisteminin yaygınlaştırmaya ilişkin kararlar verilir. Eğitim sorunlarının çözümü için geliştirilen programın uygulaması yaygınlaştırılırsa bunun kısa ve uzun dönemdeki sonuçlarının neler olacağı sorusuna yanıt aranır. Bu tür değerlendirmeyi genellikle kurumların ilgili birimleri, üst düzey yöneticileri ya da dışardan değerlendirmeciler yapar. Son değerlendirme, kesin biçimini almış olan tasarım ürününün kalıcılaştırılması ya da daha geniş alanlara uygulanmasını amaçlar.

Örgütlerde eğitim çalışmalarının uzun dönemde etkili olabilmesi için, eğitimlerin, öğretim tasarımı kurallarına uygun olarak hazırlanmış olması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki insan kaynakları yöneticileri, işletmenin eğitim ihtiyacını, amaç ve hedeflerini belirleme; eğitimin kime, kim tarafından, ne şekilde, hangi konularda

yapılacağını saptama; eğitimi uygulama ve değerlendirme gibi işleri yaparak, eğitim sürecinde önemli rol oynarlar.

2.3.3. Eğitim Çalışmalarının Örgütsel Değişim Açısından Değerlendirilmesi

Örgütlerdeki eğitim çalışmalarını, son yıllarda insan kaynakları yöneticileri ve eğitim uzmanları gerçekleştirmektedir (Çalığışu, 1997). Yeniden yapılanan organizasyonlarda, insan kaynakları birimlerine, yaratıcılığı harekete geçirecek ortamların oluşturulabilmesi açısından çok büyük görevler düşmektedir (Tuğcu, 1998).

Oldukça hızlı bir değişim içinde olan dünyamızda, işletmeler de bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Eğitim programının değişen ve gelişen teknolojilerden yararlanması, yeni yöntemleri teknikleri ve bilgileri içermesi gerekir. Bu konuda insan kaynakları yöneticileri, işletmeyi uyarmalı ve değişimleri yakından takip etmelidir.

Bunun için hazırlanan programdaki konular; güncel olmalı, ihtiyaçları karşılamalı, çalışanların bilgi düzeyini artırmalı, yeteneklerini geliştirmeli ve uyumsuz davranışları azaltmalıdır. Eğitime gerçekten gereksinimi olanlar seçilmeli ve fırsat eşitliği yaratılmalıdır. Verilen eğitimin, iş verimini artıracak biçimde uygulanmasına imkan sağlanmalıdır.

Eğitim şirket içindeki uzman kişi ve yöneticiler tarafından yürütülmeli ya da bu konuda dışarıdan eğitim satın alınmalıdır. Günümüzde, sadece eğitim ve danışmanlık işi yapan uzman kişi ve kuruluşlar giderek artmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, eğitimde dış kaynaklardan etkin bir biçimde yararlanmalıdır. Eğitimin kalitesini artıracak yenilikleri sürekli izlemeli ve yöneticileri bu konuda uyararak geleceği görmelerini sağlamalıdır.

Eğitimin kalitesi yanında sürekliliğine de önem verilmelidir. Günümüzün değişen ve gelişen şartlarını düşünüldüğünde, verilen bilgilerin sürekli yenilenmesi gerekmektedir. Yoksa bir süre sonra bilgiler değişime uyum sağlayamayacağından verim ve kalite düşecektir (Palmer, 1993).

Eğitim ve geliştirme çabaları, bir anlamda işletmenin geleceğinin de planlanmasıdır, çünkü işletmenin, gelecekte verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin (geliştirme ve eğitim) önceden alınabilmesiyle olanaklıdır.

Örgütler, yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerindeki değişimleri izlemek, süreçlerinde ve yöntemlerinde gerekli değişiklikleri yapmak zorundadırlar. Eğitim, örgüt içinde ya da örgüt dışında değişime uyum için önemli bir araçtır. Örgüte iyi eğitim almış elemanların alınması ve örgütün hizmet içi eğitimlerini sürekli hale getirilmesi, değişime uyum için önemlidir. Başarılı değişimlerin, sistemli planlı bir değişimle gerçekleşeceği benimsenmeli; üst düzey yöneticiler, değişim uygulayıcıları ve çalışanlar değişim için ortak hareket etmelidir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, istatistiksel çözümlenmeler ve yorumlama işlemleri ile ilgili yöntemsel bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

İşletmelerdeki değişimde, eğitimin etkisinin değerlendirildiği bu araştırma da genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişteki ve halen varolan bir durumu olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan, bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1994). Bu araştırma da büyük ölçekli işletmelerde, işletmelerin değişim sürecini etkin bir şekilde yönetebilmelerinde eğitimin nasıl bir işlev üstlendiğini ortaya koyduğu için genel tarama modeli seçilmiştir. Tarama modeli ile araştırma konusu kendi koşulları içinde var olduğu şekli ile açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 500 ve üzerinde işçi çalıştıran büyük işletmelerdir. Araştırma evreni olarak, bu işletmelerin seçilme nedeni, İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılında Türkiye çapında yaptığı sıralamada, bu işletmelerin 500 ve üzerinde işçi çalıştıran büyük işletmeler arasında olmalarıdır.

Bu araştırmanın örneklemini, Eskişehir ve çevresinde etkinlik gösteren tekstil, beyaz eşya, enerji, gıda, otomotiv ve orman ürünleri sektöründeki altı özel işletmedir. Örneklem olarak bu işletmelerin seçilme nedeni, Eskişehir ve yöresinde 500 ve üzerinde işçi çalıştırmaları ve kendi sektöründe en büyük işletmeler olmalarıdır.

Örneklemini oluşturan sektörler ve işletmeler şunlardır.

- a. Gıda (Eti Gıda Sanayi A.Ş.)
- b. Tekstil (Ak-Al İplik Sanayi A.Ş.)
- c. Otomotiv (Ford Otosan A.Ş.)
- d. Beyaz Eşya (Arçelik A.Ş.)
- e. Orman Ürünleri (Toprak Kağıt A.Ş.)
- f. Enerji (Demirdöküm A.Ş.)

3.2.1. Örneklemin Genel Özellikleri

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, eğitim düzeyi, öğrenim alanı ve son olarak da işletmede geçen toplam çalışma süreleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Çizelge 1. Ankete Katılan Müdür ve Şeflerin İşletmelere Göre Dağılımı

İşletme Adı	Şef		Müdür		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Eti	31	42,5	8	23,5	39	36,4
Demirdöküm	12	16,4	9	26,5	21	19,6
Otosan	8	11	7	20,6	15	14
Toprak Kağıt	8	11	5	14,7	13	12,2
Ak-Al	9	12,3	1	2,9	10	9,4
Arçelik	5	6,8	4	11,8	9	8,4
Toplam	73	100	34	100	107	100

Örnekleminizdeki işletmelerden, 107 kişilik bir grup ankete katılmıştır. Anket orta düzey yönetici olan müdür ve şefler tarafından yanıtlanmıştır. Yöneticilerin 73'ü şef ve 34'ü müdür konumundadır. İşletmelere göre müdür ve şef dağılımı Çizelge 1'de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or.ÜR.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Erkek	6	60	9	100	20	95,2	33	84,6	15	100	12	92,3	95	88,8
Kadın	4	40	-	-	1	4,8	6	15,4	-	-	1	7,7	12	11,2
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin, cinsiyete göre dağılımına bakıldığında büyük çoğunlukla % 88.8 oranında erkek olduğu görülmüştür. Kadın çalışanların oranı ise % 11.2'dir.

Çizelge 3. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Üniversite	5	50	9	100	18	85,7	27	69,2	13	86,7	11	84,6	83	77,6
Lise	5	50	-	-	3	14,3	12	30,8	2	13,3	2	15,4	24	22,4
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

Üniversite mezunu yöneticiler, % 77.6 ile büyük bir orana sahiptir. Lise mezunu yöneticilerin oranı % 22.4'tür. İşletmeler işe eleman alımında, alanında yüksek öğrenim görmüş olanlara öncelik vermektedir. Değişen koşullar nitelikli ve eğitilmiş işgücüne olan ihtiyacı giderek artırmaktadır.

Çizelge 4. Yöneticilerin Öğrenim Gördükleri Alanlara Göre Dağılımı

Öğrenim Alanı	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mühendislik	3	60	9	100	15	83,2	17	63	12	92,3	7	63,6	63	75,9
İşletme-İktisat	2	40	-	-	-	-	5	18,5	1	7,7	2	18,2	10	12
Kimya	-	-	-	-	-	-	4	14,8	-	-	2	18,2	6	7,3
Meslek Y.O.	-	-	-	-	1	5,6	1	3,7	-	-	-	-	2	2,4
Matematik	-	-	-	-	1	5,6	-	-	-	-	-	-	1	1,2
Teknik Öğr.O.	-	-	-	-	1	5,6	-	-	-	-	-	-	1	1,2
Toplam	5	100	9	100	18	100	27	100	13	100	11	100	83	100

Araştırmaya katılanların öğrenim gördükleri alanlara bakılığında mühendislik eğitimi almış olanların oranı, % 75.9 ile ilk sırada yer alırken, Teknik Öğretmen Okulu ve Matematik bölümü mezunu olanların oranı % 1.2 ile en sonda yer almaktadır. İşletmeler eleman alımında daha çok mühendislik mezunlarını tercih etmektedirler.

Çizelge 5- Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1-3 Yıl	-	-	-	-	4	19	5	12,8	-	-	1	7,6	10	9,4
4-6 Yıl	1	10	2	22,2	1	4,8	10	25,6	1	6,7	2	15,4	17	15,9
7-9 Yıl	1	10	2	22,2	2	9,5	8	20,5	6	40	2	15,4	21	19,6
10-12 Yıl	3	30	2	22,2	3	14,3	9	23,1	5	33,3	4	30,8	26	24,3
13-15 Yıl	2	20	3	33,3	3	14,3	4	10,3	1	6,7	2	15,4	15	14
15-üstü	3	30	-	-	8	38,1	3	7,7	2	13,3	2	15,4	18	16,8
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

İşletmede geçen toplam çalışma sürelerine göre yapılan dağılımda, 7-12 yıl arasında çalışanların oranı % 43.9 ile ilk sırada gelmektedir. 1-3 yıl arasında çalışanların oranının % 9.4 ile en sonda olduğu görülmektedir. 7-12 yıl arasında çalışanların büyük oranda bulunduğu sektörler tekstil, orman ürünleri ve otomotivdir. Anketi yanıtlayan çalışanların, büyük çoğunluğu tecrübeli elemanlardan oluştuğu görülmektedir.

3.2.2. İşletmelere Ait Genel Bilgiler

Anketlerin uygulandığı işletmelere ait bilgilerin araştırmada ulaşılan sonuçları değerlendirmede önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. İşletmelerin kuruluş yılları, mavi ve beyaz yakalı çalışanların sayıları Çizelge 6'da verilmiştir.

Çizelge 6. İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Çalışanların Sayıları

İşletmenin Adı	Kuruluş Yılı	Mavi Yakalı	Beyaz Yakalı	Toplam
Ak-Al	1982	331	169	500
Arçelik	1977	810	90	900
Demirdöküm	1979	462	67	529
Eti	1962	1546	298	1844
Otosan	1960	1112	130	1242
Toprak	1984	564	74	638
Toplam	1979	4825	828	5653

Anketlerin uygulandığı işletmelere ait genel özellikler aşağıda verilmiştir.

Ak-Al: Tekstil sektörünün önde isimlerinden biri olan Ak-Al, Akkök şirketler grubuna bağlı olarak, iplik üretimi yapmaktadır. Bozüyük'te kurulu olan fabrikada 331 mavi yakalı, 169 beyaz yakalı olmak üzere toplam 500 çalışan vardır. İşletme ISO-9001 kalite ödülü almıştır.

Arçelik: Buzdolabı fabrikası 1977 yılında Eskişehir'de kurulmuştur. İşletmede 810 mavi yakalı, 90 beyaz yakalı çalışanı vardır. İşletme 1997'de ISO-9001, 1998 yılında ISO-9002, 1999 yılında TÜSİAD Kal-Der Başarı Ödülü, 1999 yılında ISO-14001 ve aynı yıl içerisinde Avrupa Kalite Ödülü (EFOM) almıştır.

Demirdöküm: Demirdöküm Bozüyük Tesisleri, 1979 yılında kurulmuştur. Fabrika panel ve çelik radyatör üretmektedir. İşletme 462 mavi yakalı, 67 beyaz yakalı personele sahiptir. İşletme ISO-9000 ve ISO-9001 kalite ödülleri almıştır.

Eti: 1962 yılında Eskişehir'de kurulan işletme, gıda sektöründe etkinlik göstermektedir. 1546 mavi yakalı, 298 beyaz yakalı olmak üzere toplam 1844 çalışanı vardır. İşletme ISO-9001 kalite ödülüne sahiptir.

Otosan: Ford Otosan Eskişehir İnönü Tesisleri, 1979 yılında kurulmuştur. Fabrikada kamyon üretimi yapılmaktadır. 1112 mavi yakalı, 130 beyaz yakalı çalışanı vardır. İşletme 1997 yılında ISO-9001 ve 1998 yılında ISO-14001 kalite ödülleri almıştır.

Toprak Kağıt: Bozüyük'de 1984 yılında kurulmuştur. 564 mavi yakalı, 74 beyaz yakalı olmak üzere toplam 638 çalışana sahiptir. İşletme ISO-9002 kalite ödülüne sahiptir.

3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada konu ile ilgili alan taramasından elde edilen bilgiler ışığında bir anket taslağı hazırlanmıştır. Bu taslak işletmelerde çalışan müdür ve şeflere yönelik olarak düzenlenmiştir. Anket taslağı hazırlanırken Alman Teknik İşbirliği Kuruluşu tarafından yaptırılan Türkiye'deki büyük ve orta ölçekli işletmelerde insan kaynakları geliştirme çabaları için kullanılan anket formundan yararlanılmıştır (Şimşek & Eroğlu, 2000). İlk hazırlanan anket taslağı 45 sorudan oluşmaktadır. Taslak üzerinde bir konu uzmanı ile yapılan çalışmalarda anket 35 soruya indirilmiştir. Ankette yeniden yapılacak gerekli düzeltmeler için eğitim iletişimi alanında uzman 5 akademisyenden yararlanılmıştır.

Uzmanlardan alınan geri bildirimlerle gerekli düzeltmeler yapılarak, anket formuna son şekli verilmiştir.

Anket üç bölümden ve 35 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere yer verilmiştir. Cinsiyet, eğitim düzeyi, öğrenim görülen alan ve çalışma sürelerine yönelik sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde ise, işletmelerdeki eğitim çalışmaları ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde; eğitimlerin hedefi, eğitim programları düzenlenirken görüşü belirleyici olan kişiler, eğitim yapılan yer, alınan eğitim sayısı, eğitim politikalarının neler olduğu sorulmuştur. Ayrıca işletmelerin eğitimleri nereden aldıkları, eğitimlerden daha çok yararlananların kimler olduğu, hangi konularda eğitim aldıkları, hangi eğitim teknolojileri ve yöntemlerini kullandıkları, eğitim sonunda yapılan değerlendirmelerin neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Son olarak, değişim bölümünde işletmelerde yaşanan değişim türü, değişimin alanı, nedeni, değişimlerin hedefi, değişimlere karşı olan tepkiler, tepkilerin daha çok kimlerden geldiği, tepkilerin türü, nedenleri, tepkileri azaltmak için neler yapıldığı sorulmuştur. Çalışanların değişimleri izleme oranı, değişimleri öğrenme şekli, değişimle ilgili kararlara katılma şekli, değişimin uygulanmasında etkili olan kişiler, değişim ile ilgili bir vizyonun varlığı, değişimle ilgili liderliğin yeterliliği, çalışanların değişimle ilgili aldıkları eğitimlerin oranı ve değişim ile ilgili alınması gereken eğitimlerin daha çok hangi konularda olduğu sorulara da yer verilmiştir.

Anketler Mayıs 2000 tarihinde işletmelerde müdür ve şeflere uygulanmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketin yanısıra, insan kaynakları yöneticilerine uygulanmak üzere, görüşme formu da hazırlanmıştır.

Görüşme formunda, işletmelerde değişimi etkileyen etkenlerin neler olduğu, insan kaynakları ve eğitim birimlerinin değişimde ne gibi rolü olduğu, değişimde çalışanların etkilerinin neler olduğu, değişime olan tepkilerin nasıl değerlendirdikleri ve ne gibi önlem aldıkları sorulmuştur. Ayrıca işletmelerdeki değişimlerde eğitim çalışmalarının ne gibi etkisi olduğu, işletmenin bir eğitim anlayışı olup olmadığı, yönetimin eğitime verdiği önemin ne olduğu, eğitimin nereden alındığı ve verilen eğitimin yeterli olup olmadığı, dışardan alınan eğitimlerin avantaj ve dezavantajlarının neler olduğu gibi sorulara yanıt aranmıştır.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Örneklem olarak alınan altı işletmede uygulanan anket sonuçları, bilgisayarda Microsoft Excel programına yüklenerek, puanların dağılımını göstermek için frekanslar ve yüzde oranları hesaplanmıştır. Elde edilen verilerin daha iyi anlaşılması için çizelgeler yapılmıştır. Çizelgelerdeki veriler, genel toplam üzerinden ve sektörler göre verilmiştir. Ayrıca bu veriler; genel toplam üzerinden verilerek, uygun olduğu yerlerde en büyükten en küçüğe doğru sıralanarak izleme kolaylığı sağlanmıştır. Çizelgeler yapılırken yanıtızsızlara ait veriler başka seçeneğinin içinde verilmiştir.

Çizelgelerdeki yorumlar; işletmelerdeki eğitim çalışmalarının durumu, işletmelerde yaşanan değişimler ve değişimlerde eğitimin etkisi olmak üzere üç alt başlıkta yapılmıştır. Çizelgelerin yorumları, genel toplam dikkate alınarak en yüksek ve en düşük oranlara göre yapılmıştır. Genel toplama göre sektörlerde oluşan farklılıklar ayrıca yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi ile elde edilen bulgular ve bunların yorumu, işletmelerdeki eğitim çalışmalarının durumu, işletmelerde yaşanan değişimler ve son olarak da işletmelerde yaşanan değişimlerde eğitimin etkisi olmak üzere üç başlık altında sunulmaktadır.

4.1. İşletmelerdeki Eğitim Çalışmalarının Durumu

Bu başlık altında eğitim çalışmalarının hedefi, eğitim programlarında belirleyici olan kişiler, eğitim politikaları, eğitimlerin yapıldığı ve alındığı yer, çalışanların yılda kaç kez ve kaç saat eğitime katıldıkları, eğitimlerden daha çok kimlerin yararlandıkları, alınan eğitim konuları, kullanılan yöntem ve teknolojilerle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Çizelge 7. İşletmelerin Eğitim Hedefleri

Hedef	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Verimlilik	8	57,2	9	25	11	29,7	35	47,9	10	66,7	9	40,9	82	41,6
Teknolojik Gelişim	3	21,4	9	25	11	29,7	17	23,3	-	-	5	22,7	45	22,8
Bireysel Gelişim	3	21,4	9	25	12	32,4	11	15,1	5	33,3	4	18,2	44	22,3
Örgüt Kültürü	-	-	9	25	3	8,2	9	12,3	-	-	4	18,2	25	12,7
Başka	-	-	-	-	-	-	1	1,4	-	-	-	-	1	0,6
Toplam	14	100	36	100	37	100	73	100	15	100	22	100	197	100

İşletmelerdeki eğitim hedeflerinin arasında % 41.6 ile verimi artırmak ilk sırada gelmektedir. Örgüt kültürünü oluşturmak, % 12.7 ile düşük bir orana sahiptir. Buna göre işletmelerdeki eğitim hedeflerinin daha çok verimi artırmak olduğu gözlenmektedir. Bireysel ve teknolojik gelişim için yapılan eğitimler, beraberinde örgütsel gelişimi ve verimliliği de artırmaktadır. Eğitim çalışmalarının, örgüt kültürü haline getirilmesi için gereken önem verilmemektedir.

Çizelge 8. Eğitim Programları Düzenlenirken Belirleyici Olan Kişiler

Kişiler	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Üst yöneticiler	9	56,2	8	24,2	8	29,6	26	47,3	2	12,5	8	47,2	61	37,1
Birim sorumluları	3	18,8	8	24,2	11	40,7	19	34,5	5	31,3	3	17,6	49	29,9
Tüm çalışanlar	-	-	8	24,2	4	14,8	7	12,7	9	56,2	3	17,6	31	18,9
Eğitim uzmanları	4	25	8	24,2	1	3,7	2	3,6	-	-	3	17,6	18	11
Eğitim alacak kişi	-	-	1	3,1	3	11,1	1	1,8	-	-	-	-	5	3,1
Toplam	16	100	33	100	27	100	55	100	16	100	17	100	164	100

Eğitim programları düzenlenirken görüşü belirleyici olan kişiler daha çok yöneticilerdir (üst yöneticiler, birim sorumluları). Bu oran % 67'dir. Eğitimi alacak kişilerin görüşlerine çok az başvurulduğu gözlenmektedir. Bu oran % 3.1'dir. Çalışanların görüşlerine başvurma konusunda en duyarlı sektör, otomotiv sektörüdür. Otomotiv sektöründe eğitim programları düzenlenirken, tüm çalışanların görüşlerine başvurulma oranı % 56.2'dir. Eğitime katılanlar, eğitimin başarısı ya da başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Katılımcıların bu eğitimi neden aldıkları ve eğitim sonunda ne elde edeceklerini bilmeleri, eğitimin etkililiğini artırabilir.

Çizelge 9. İşletmelerin Eğitim Politikaları

Politika	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İhtiyaca göre sürekli	6	46,2	8	88,9	15	68,2	28	51,9	2	13,3	7	53,8	66	52,4
Herkese eşit olarak	7	53,8	-	-	6	27,3	6	11,1	13	86,7	5	38,5	37	29,4
Kritik noktadakilere	-	-	1	11,1	1	4,5	10	18,5	-	-	-	-	12	9,5
İşe yeni başlayanlara	-	-	-	-	-	-	9	16,7	-	-	-	-	9	7,1
Eğitim kişisel sorundur	-	-	-	-	-	-	1	1,8	-	-	1	7,7	2	1,6
Toplam	13	100	9	100	22	100	54	100	15	100	13	100	126	100

İşletmelerin eğitim politikalarına bakıldığında, % 52.4 ile ihtiyaca bağlı olarak sürekli eğitim verilmesi ilk sırada yer almaktadır. Eğitimi çalışanların kişisel sorunu olarak gören işletmelerin oranı % 1.6'dır. Herkese belli bir program kapsamında eşit eğitim veren işletmeler, % 53.8 ile tekstil, % 86.7 ile otomotiv sektörüdür. Bu oran

Eğitim yapılan yere bakıldığında tüm işletmelerde % 52.9 ile eğitim salonu ilk sırada gelmektedir. Toplantı odasının, eğitim yapmak için çok tercih edilmeyen bir yer olduğu görülmektedir (% 8). Eğitimin yapıldığı ortam, eğitimi etkileyen etkenlerden biridir. Eğitimin yapılacağı yer, eğitim amaçlarına uygun olarak işbaşında, işletme dışı bir yer ya da işletme içinde yapılabilir.

Çizelge 12. İşletmelerin Eğitimleri Aldıkları Yerlerin Dağılımı

Eğitim Alınan Yer	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bir kısmı iç- bir kısmı dış.	10	100	9	100	13	61,9	33	84,6	15	100	7	53,8	87	81,3
Tümü işletme dışından	-	-	-	-	7	33,3	2	5,1	-	-	6	46,2	15	14
Tümü işletme içinden	-	-	-	-	1	4,8	4	10,3	-	-	-	-	5	4,7
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

İşletmeler, eğitimlerin bir kısmını işletme içinden, bir kısmını da işletme dışındaki şirket, kurum ve üniversitelerden almaktadırlar. Bu oran tekstil, beyaz eşya ve otomotiv sektöründe % 100'dür. Genel toplamda ise, bu oran % 81.3'tür. Buna göre işletmelerin eğitim konusunda büyük ölçüde dışa bağımlı olduğu görülmektedir. Eğitimlerin tümünün, işletmenin kendi olanaklarıyla yapılma oranı % 4.7'dir. İşletmeler dışardan aldıkları eğitimlerin, alanında uzman kişi ya da kurumlardan olmasına dikkat etmelidir. Eğitimler, işletmenin amaçlarına uygun ve uygulanabilir olmalıdır.

Çizelge 13. Araştırmaya Katılanların Bireysel Olarak Bir Yıl İçerisinde Aldıkları Eğitim Sayılarının Dağılımı

Eğitim Sayısı	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1-2 kez	6	60	-	-	18	85,7	18	46,2	-	-	11	84,6	53	49,6
3-4 kez	3	30	-	-	3	14,3	11	28,2	3	20	1	7,7	21	19,6
4'den çok	-	-	9	100	-	-	9	23,1	12	80	-	-	30	28
Hiç	1	10	-	-	-	-	1	2,5	-	-	1	7,7	3	2,8
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

Son bir yıl içinde bireysel olarak çalışanların % 49.6'sı 1-2 kez eğitim almıştır. Bu oran oldukça düşüktür. Yılda 4 ve daha çok eğitim alanların oranı beyaz eşya sektöründe % 100, otomotiv sektöründe % 80'dir. Bu iki sektörde oran oldukça yüksektir. Hiç eğitim almayanların oranı ise % 2.8'dir ve sıralamada en düşük orana sahiptir.

Çizelge 14. İşletmelerde Eğitim Gereksinimleri Belirlenirken Görüşleri Etkili Olan Kişiler

Kişiler	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yöneticilerin görüşü	6	60	1	8,3	9	40,9	29	69	9	50	9	64,3	63	53,4
Çalışanların tümü	-	-	9	75	9	40,9	4	9,5	8	44,4	2	14,3	32	27,1
Uzmanların görüşü	3	30	1	8,3	-	-	5	11,9	-	-	2	14,3	11	9,3
Danışmanlık şirketleri	1	10	1	8,3	-	-	3	7,2	-	-	1	7,1	6	5,1
Yönetici çalışan işbirliği	-	-	-	-	4	18,2	1	2,4	-	-	-	-	5	4,2
Mavi ve bey.yak. için değişmekte	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5,6	-	-	1	0,9
Toplam	10	100	12	100	22	100	42	100	18	100	14	100	118	100

Eğitim gereksinimleri belirlenirken etkili olan kişilere bakıldığında % 53.4 ile yöneticiler gelmektedir. Çalışanların tümüne sorulma oranı % 27.1 ile ikinci sırada gelmektedir. Yönetici- çalışan işbirliğinin oranı ise oldukça düşük olup, % 4.2'dir. Beyaz eşya sektöründe % 75 oranında çalışanlara da sorulmaktadır. Bu oran genel toplamda % 27.1 ile ikinci sırada gelmektedir. Buna göre yöneticilerin isteği doğrultusunda eğitimler verilmektedir. Oysa eğitim gereksinimleri belirlenirken sistematik yollar izlenmelidir. Kısaca her elemanın ne yönde, hangi konuda eğitim gereksinimi olduğu belirlenmelidir. Bunu alanında uzman kişilerin ya da uzman kuruluşların yapması gerekmektedir. Bulgulara göre eğitim gereksinimlerini belirlenirken, uzmanların görüşlerinin % 9.3 oranında, danışmanlık şirketlerinin ise % 5.1 oranında etkili olduğu görülmektedir.

Çizelge 15. Eğitimlerden Daha Çok Yararlanan Kişilerin Dağılımı

Kişiler	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Beyaz yakalılar	7	50	14	45,2	22	88	39	65	8	40	11	64,8	101	60,5
Mavi yakalılar	7	50	16	51,6	3	12	19	31,7	11	55	3	17,6	59	35,3
Herkese eşit	-	-	1	3,2	-	-	2	3,3	1	5	3	17,6	7	4,2
Toplam	14	100	31	100	25	100	60	100	20	100	17	100	167	100

İşletmelerde yapılan eğitimlerden, daha çok beyaz yakalıların yararlandığı görülmektedir (% 60.5). Eğitimlerden hem beyaz hem de mavi yakalıların eşit yararlanma oranı % 4.2'dir. Bu oran oldukça düşüktür. Mavi yakalıların, otomotiv sektöründe % 55 oranında, beyaz eşya sektöründe % 52 oranında eğitimlerden yararlandıkları görülmüştür. Bu oran genel toplamda % 35.3 ile ikinci sıradadır. Mavi yakalıların eğitimden yararlanma önceliği genel olarak beyaz yakalılardan sonra gelmektedir. İşletmelerde mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalı çalışanlara göre daha fazla olduğu düşünüldüğünde eğitimlerden oldukça az yararlandıkları görülmektedir.

Çizelge 16. Çalışılan Bölümde Kişi Başına Bir Yılda Alınan Eğitim Saati

Eğitim Süresi	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10 saat ve daha az	5	50	-	-	13	61,9	23	59	-	-	9	69,2	50	46,7
11-20 saat	5	50	1	11,1	7	33,3	11	28,2	-	-	4	30,8	28	26,2
21-30 saat	-	-	6	66,7	-	-	4	10,2	-	-	-	-	10	9,3
30 saat ve daha çok	-	-	-	-	1	4,8	-	-	15	100	-	-	16	15
Başka	-	-	2	22,2	-	-	1	2,6	-	-	-	-	3	2,8
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

Çalışılan bölümde, bir yılda kişi başına alınan eğitim saatine bakıldığında % 46.7 oranında 10 saat ve daha az olduğu görülmektedir. Kişi başına düşen eğitim saati oldukça düşüktür. Eğitim saati arttıkça bu oran düşmektedir. Otomotiv sektöründe 30 saat ve daha üzerinde eğitim alma oranı % 100'dür. Genel toplamda ise bu oran

% 15'tir. Beyaz eşya sektöründe 21-30 saat arasında eğitim alma oranı % 66.7 ile ilk sırada gelirken, genel toplamda bu oran % 9.3 ile en sonda gelmektedir.

Türkiye ortalamasına baktığımızda, kişi başına düşen yıllık ortalama eğitim saati 7 saat olduğu görülmektedir (Şimşek & Eroğlu, 2000). Beyaz eşya, otomotiv ve tekstil sektöründe bu oranının Türkiye ortalamasının üstünde olduğu, ancak diğer sektörlerde Türkiye ortalamasının altında olduğu görülmektedir.

Çizelge 17. Geliştirme Eğitimlerinin Yoğunlaştığı Konular

Eğitim Konusu	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Toplam kalite yönetimi	4	20	8	8,3	12	17,4	29	23	4	11,4	5	19,2	62	16,7
Takım çalışması	1	5	7	7,3	16	23,2	20	15,9	8	22,9	4	15,4	56	15,1
Mesleki konular	6	30	9	9,4	-	-	23	18,4	1	2,9	8	30,8	47	12,6
Sorun çözme teknikleri	-	-	8	8,3	13	18,8	10	7,9	11	31,4	-	-	42	11,3
Eğiticilerin eğitimi	4	20	8	8,3	-	-	10	7,9	3	8,6	6	23,1	31	8,3
Zaman yönetimi	1	5	9	9,4	11	15,9	6	4,7	-	-	-	-	27	7,3
Performans değerlendirme	-	-	9	9,4	1	1,5	13	10,3	1	2,9	-	-	24	6,5
Motivasyon	1	5	9	9,4	1	1,5	3	2,4	4	11,4	-	-	18	4,8
Örgütsel iletişim	-	-	8	8,3	2	2,9	6	4,7	-	-	1	3,8	17	4,6
Değişim yönetimi	1	5	6	6,3	2	2,9	3	2,4	2	5,7	0	0	14	3,7
Sunuş teknikleri	-	-	8	8,3	6	8,7	-	-	-	-	-	-	14	3,7
Stres yönetimi	-	-	7	7,3	5	7,2	-	-	1	2,9	-	-	13	3,5
İş Güvenliği/sağlık	2	10	-	-	-	-	3	2,4	-	-	2	7,7	7	1,9
Toplam	20	100	96	100	69	100	126	100	35	100	26	100	372	100

Geliştirme eğitimlerinin yoğunlaştığı konulara bakıldığında, ilk sıralarda % 16.7 ile toplam kalite yönetimi ve % 15.1 ile takım çalışması gelmektedir. İş güvenliği ve işçi sağlığı eğitimleri % 1.9 ile düşük bir orana sahiptir. Mesleki konularda en çok eğitim veren işletmeler tekstil ve orman ürünleridir. İşletmelerde eğitim konuları, uzmanlar tarafından ihtiyaca yönelik belirlenmelidir. Doğru konuları programa almak, eğitimin etkinliği açısından önemlidir.

Çizelge 18. Eğitim Çalışmalarında Daha Çok Ağırlık Verilen Yöntemler

Eğitim Yöntemi	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Seminer	3	14,2	9	15	18	34	25	32,5	14	70	7	26,9	76	29,6
İşbaşı eğitimi	4	19	9	15	5	9,4	18	23,4	2	10	5	19,2	43	16,7
Konferans	5	23,8	6	10	5	9,4	17	22,1	-	-	8	30,8	41	16
Soru- yanıt	5	23,8	6	10	6	11,3	5	6,5	-	-	2	7,7	24	9,3
Ekip çalışması	1	4,8	6	10	11	20,8	5	6,5	-	-	-	-	23	8,9
Örnek olay	1	4,8	6	10	4	7,6	1	1,3	3	15	2	7,7	17	6,6
Tartışma	-	-	6	10	2	3,8	2	2,6	1	5	2	7,7	13	5,1
Gösterim	1	4,8	6	10	2	3,8	2	2,6	-	-	-	-	11	4,3
Rol oynama	-	-	6	10	-	-	1	1,3	-	-	-	-	7	2,7
Başka	1	4,8	-	-	-	-	1	1,3	-	-	-	-	2	0,8
Toplam	21	100	60	100	53	100	77	100	20	100	26	100	257	100

Çizelgeye göre işletmelerin en çok kullandığı öğretim yöntemi, % 29.6 ile seminerdir. Gösterim ve rol oynama % 4.3 ve % 2.7 ile en sonda gelmektedir. İşbaşı eğitimi % 16.7 ile ikinci sıradadır. Konferans % 16 ile işbaşı eğitimin arkasından gelmektedir. Rol oynama, gösterim, tartışma, örnek olay, ekip çalışması ve soru-yanıt yöntemleri işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir. İşletmeler kendi yaptıkları eğitimlerde daha çok seminer yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntem daha ucuz, kolay ve aynı anda daha çok kişiye hitap etmektedir. Eğitim çalışmalarının uygulanmasında değişen ve gelişen teknolojilerden yararlanılması gerekmektedir. Kurs, seminer ve konferanslarda görsel-işitsel teknikler etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Eğitim yöntemi, konuya ve hedef kitlenin özelliklerine göre avantaj ve dezavantajları gözönünde bulundurularak seçilmelidir.

Çizelge 19. Eğitimlerde Daha Sık Kullanılan Teknolojiler

Teknolojiler	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tepegöz	9	47,4	9	10,1	21	34,4	34	31,8	10	37	13	43,3	96	28,8
Videokaset	4	21,1	9	10,1	14	23	17	15,9	1	3,7	5	16,7	50	15
Bilgisayar	1	5,3	8	9	12	19,7	11	10,3	15	55,6	1	3,3	48	14,4
Broşür	3	15,8	8	9	4	6,6	16	15	-	-	6	20	37	11,1
Slayt makinesi	1	5,2	9	10,1	3	4,9	12	11,2	-	-	1	3,3	26	7,8
Flipchart (Çevirmeli yaprak)	-	-	9	10,1	0	0	7	6,5	-	-	-	-	16	4,8
Film	-	-	9	10,1	1	1,6	2	1,8	1	3,7	1	3,3	14	4,2
CD-ROM	-	-	7	7,9	1	1,6	-	-	-	-	3	10	11	3,3
LCD Projektör	-	-	6	6,7	1	1,6	3	2,8	-	-	-	-	10	3
Barko (Multivizyon)	1	5,2	5	5,6	2	3,3	1	0,9	-	-	-	-	9	2,7
Simülâtör	-	-	5	5,6	2	3,3	1	0,9	-	-	-	-	8	2,4
Ses kasetleri	-	-	5	5,6	-	-	-	-	-	-	-	-	5	1,5
Beyaz tahta	-	-	-	-	-	-	3	2,8	-	-	-	-	3	1,0
Toplam	19	100	89	100	61	100	107	100	27	100	30	100	333	100

Buna göre, eğitimlerde en çok kullanılan teknoloji % 28.8 ile tepegözdür. Bunu %15 ile videokaset izlemektedir. Bilgisayar % 14.4, broşür % 11.1 ve slayt % 7.8 oranında, eğitimlerde kullanılan teknolojilerdir. En az kullanılan teknoloji ise % 1 ile beyaz tahtadır. Bilgisayarı en çok kullanan işletme otomotiv sektörüdür (%56). Genelde işletmeler geleneksel teknolojiler kullanmakta, CD-ROM, LCD Projektör, Simülâtör gibi yeni teknolojileri daha az tercih etmektedirler. İşletmelerin yeni eğitim teknolojilerine daha az yatırım yaptığı gözlenmektedir.

Eğitimde görsel-işitsel ortamlar öğrenmenin kalıcılığı açısından önemlidir. Eğitim teknolojileri öğretim süresini kısaltmakta, soyut kavramları somutlaştırmakta, öğrenme isteği yaratmakta ve öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır.

Çizelge 20. Eğitimlerin Yapıldığı Zaman

Zaman	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Çalışma saatlerinde	-	-	9	100	18	78,3	38	77,6	8	26,7	11	68,8	84	61,3
Vardiya saatleri dışında	10	100	-	-	3	13	9	18,4	5	16,7	1	6,2	28	20,4
Her zaman olabilir	-	-	-	-	-	-	-	-	7	23,3	2	12,5	9	6,6
Hafta sonlarında	-	-	-	-	2	8,7	2	4	5	16,7	-	-	9	6,6
Akşam saatlerinde	-	-	-	-	-	-	-	-	5	16,7	2	12,5	7	5,1
Toplam	10	100	9	100	23	100	49	100	30	100	16	100	137	100

İşletmeler eğitimlerini % 61.3 oranında çalışma saatleri içinde yapmaktadırlar. Hafta sonları ve her zaman diyenlerin oranı % 6.6 ile birbirine eşittir. Tekstil sektöründe, eğitimlerin tümü çalışma saatleri dışında verilmektedir. Eğitimlerin yapıldığı yer, kullanılan yöntem ve teknoloji kadar, eğitimlerin yapıldığı zamanda, eğitime katılanların motivasyonunu etkilemektedir.

Çizelge 21. Eğitimlerin Sonunda Yapılan Değerlendirmelerin Türü

Değerlendirme Türü	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Başarı testleri	9	75	2	11,1	4	18,2	13	26,5	13	81,3	3	23,1	44	33,9
İşbaşında gözlem	2	16,7	7	38,9	2	9,1	12	24,5	2	12,5	1	7,7	26	20
Eğitiminin raporu	-	-	-	-	8	36,4	14	28,6	-	-	1	7,7	23	17,7
Hiçbir değerlendirme yok	-	-	-	-	-	-	7	14,3	-	-	3	23,1	10	7,7
Tutum ölçeği	-	-	9	50	-	-	-	-	-	-	-	-	9	6,9
Değerlendirme Formu	-	-	-	-	5	22,7	2	4,1	-	-	2	15,4	9	6,9
Denetim listeleri	1	8,3	-	-	3	13,6	1	2,0	1	6,2	1	7,7	7	5,4
Başka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	15,4	2	1,5
Toplam	12	100	18	100	22	100	49	100	16	100	13	100	130	100

Eğitimlerin sonunda yapılan değerlendirmeler bakıldığında % 33.9 ile ilk sırada başarı testleri gelmektedir. Denetim listeleri % 5.4'le çok düşük bir orana sahiptir. Beyaz eşya sektöründe, diğer işletmelerden farklı olarak % 50 oranında tutum ölçeği kullanılmaktadır. Buna karşılık enerji ve gıda sektöründe % 36 ve % 29 oranında

eğitimcinin raporunun, değerlendirmede daha öncelikli olduğu dikkati çekmektedir. Yapılan eğitimlerin başarısı sistematik olarak değerlendirilmelidir. Eğitimlerin sonunda yapılan değerlendirmelerde, bilginin ve davranış değişikliğinin değerlendirilmesinin yanısıra, eğitime katılanların, eğitimin kapsamı ve yöntemlere karşı tepkileri de ölçülmelidir.

4.2. İşletmelerde Yaşanan Değişimler

Bu başlık altında, işletmelerde yaşanan değişimlerle ilgili bulgulara yer verilecektir. Bulgular, işletmelerde yaşanan değişimler, değişimlerin yönü, değişime olan tepkiler ve değişime katılım olmak üzere üç alt başlıkta verilmektedir.

4.2.1. İşletmelerde Yaşanan Değişimlerin Yönü

İşletmelerde yaşanan değişimlerle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bunlar, yaşanan değişimin türü, nedeni, hedefi, hangi alanda yoğunlaştığıdır.

Çizelge 22. İşletmelerdeki Değişimlerin Türü

Değişim Türü	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Köklü Değişim	5	50	3	33,3	16	76,2	18	46,2	15	100	2	15,4	59	55,1
Olağan değişim	3	30	-	-	5	23,8	12	30,8	-	-	5	38,5	25	23,4
Küçük değişim	1	10	-	-	-	-	3	7,7	-	-	5	38,5	9	8,4
Başka	1	10	6	66,7	-	-	6	15,3	-	-	1	7,6	14	13,1
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

Herkesi ilgilendiren köklü değişimlerin % 55.1 ile ilk sırada olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarını etkileyen olağan değişimler % 23.4 ile ikinci sırada; çok az kişiyi ilgilendiren küçük değişimler ise % 8.4 ile en sondadır. Araştırmaya katılan işletmelerde çevreye daha kolay uyum sağlayabilmek için köklü değişimler yaşandığı görülmektedir.

Çizelge 23. İşletmelerdeki Değişimlerin Yoğunlaştığı Alanlar

Değişimlerin Alanı	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Üretim	7	28	-	-	6	9,8	14	15,4	13	48,1	4	21,1	44	18,6
Teknoloji	3	12	-	-	5	8,2	20	22	2	7,4	9	47,4	39	16,5
Yönetim	1	4	3	23,1	16	26,2	12	13,2	3	11,1	2	10,5	37	15,7
Eğitim	9	36	2	15,4	1	1,6	18	19,8	4	14,8			34	14,4
Personel	5	20	-	-	13	21,3	10	11	2	7,4	3	15,8	33	14
Pazarlama	-	-	1	7,7	12	19,7	3	3,3	-	-	1	5,2	17	7,2
İletişim	-	-	1	7,7	3	4,9	8	8,7	2	7,4	-	-	14	5,9
Finansman	-	-			5	8,2	4	4,4	1	3,7	-	-	10	4,3
Başka	-	-	6	46,2	-	-	2	2,2	-	-	-	-	8	3,4
Toplam	25	100	13	100	61	100	91	100	27	100	19	100	236	100

Bu çizelgeye göre işletmelerde yapılan değişimlerin alanı % 18.6 ile üretim alanındadır. Finansman alanında yapılan değişimin oranı % 4.3 ile en sondadır. Teknoloji alanında yapılan değişim gıda (%22) ve orman ürünlerin sektöründe (%47.4) daha öncelikli iken bu oran genel toplamda % 16.5 ile ikinci sıradadır. Yönetim alanında yapılan değişim, enerji sektöründe % 26.2 ve beyaz eşya sektöründe % 23.1'dir. Bu oran genel toplamda % 15.7 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Eğitim alanında yapılan değişimlerin en büyük oranı % 36 ile tekstil sektöründedir. Enerji sektöründe değişimin en çok yaşandığı alan %26.2 ile yönetim alanındadır.

Küreselleşme, rekabet ve tüketicilerin talebi olan hız, kalite ve düşük maliyet, işletmelerin kendi içinde değişimlerine ve yeni düzenlemeler yapmalarına yol açmıştır. Bunlara bağlı olarak işletmelerin, sadece üretim, teknoloji alanında değil, eğitim, personel ve iletişim alanlarında da değişim yapmaları zorunludur.

Çizelge 24. İşletmelerdeki Değişimlerin Nedenleri

Değişim Nedeni	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Teknoloji	5	29,4	-	-	7	20	29	39,2	3	18,8	8	50	52	31
Ekonomik etkenler	5	29,4	1	10	13	37,1	13	17,6	9	56,2	5	31,3	46	27,3
İnsan kaynakları	5	29,4	-	-	4	11,4	17	23	2	12,5	1	6,2	29	17,3
Örgütsel yapı	-	-	2	20	2	5,8	11	14,9	2	12,5	2	12,5	19	11,3
Toplumsal çevre	2	11,8	-	-	9	25,7	3	4,0	-	-	-	-	14	8,3
Başka	-	-	7	70	-	-	1	1,3	-	-	-	-	8	4,8
Toplam	17	100	10	100	35	100	74	100	16	100	16	100	168	100

Değişimlerin nedenlerine bakıldığında teknoloji % 31 ile değişimin en önemli nedeni olarak görülmektedir. Toplumsal çevre % 8.3 ile değişimde en az etkisi olan nedendir. Ekonomik etkenler enerji ve otomotiv sektöründe daha öncelikli değişim nedenidir. Genel toplamda ekonomik etmenler % 27.3 ile teknolojinin arkasından gelmektedir.

Çizelge 25. İşletmelerde Değişimle İlgili Düzenlemelerin Hedefi

Hedef	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Rekabette üstün gelmek	4	18,2	2	12,5	17	36,2	22	21,4	7	24,1	5	15,6	57	22,9
Müşteri memnuniyeti	7	31,8	2	12,5	7	14,9	24	23,3	12	41,4	4	12,5	56	22,5
Çalışma verimini artırmak	8	36,4	1	6,2	9	19,1	20	19,4	7	24,1	4	12,5	49	19,7
Daha fazla kar elde etmek	-	-	-	-	6	12,8	13	12,6	3	10,3	7	21,9	29	11,6
Yeni teknolojilere uyum	3	13,6	2	12,5	1	2,1	14	13,6	-	-	6	18,9	26	10,4
Pazarı genişletmek	-	-	2	12,5	5	10,6	8	7,7	-	-	3	9,3	18	7,2
İşgören sayısını azaltmak	-	-	-	-	2	4,3	1	1,0	-	-	3	9,3	6	2,4
Başka	-	-	7	43,8	-	-	1	1,0	-	-	-	-	8	3,2
Toplam	22	100	16	100	47	100	103	100	29	100	32	100	249	100

Rekabette üstün gelmek % 22.9 oranında işletmelerdeki değişimle ilgili düzenlemelerin ilk hedefidir. İşgören sayısını azaltmak ise % 2.4 ile en son hedef olarak dikkati çekmektedir. Müşteri memnuniyetine yanıt vermek gıda ve otomotiv sektöründe öncelikli hedefdir. Bu genel toplamda % 22.5 ile rekabetten sonra gelen önemli bir

hedefdir. İşletmeler, rekabette üstün gelmek, müşteri memnuniyetini sağlamak, verimi ve karı artırmak için yeni iletişim ve bilgi teknolojilerine yatırım yapmak zorundadırlar.

4.2.2. Çalışanların Değişimlere Karşı Tepkileri

Değişime, çalışanların varsa tepkileri, bu tepkilerin, neden olduğu, daha çok kimlerin tepki gösterdiği, tepkilerin nedenleri ve tepkileri azaltmak için yapılanlarda bu bölümde yer verilmektedir.

Çizelge 26. İşletmelerde Çalışanların Değişime Tepki Gösterip Göstermedikleri

Tepki	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Olumlu bir tutum var	10	100	1	11,1	11	55	18	45	2	13,3	6	46,2	48	44,9
Bazı konularda tepki var	-	-	-	-	6	30	19	47,5	13	86,7	7	53,8	45	42,1
Çoğu değişimlere karşı çıkılır	-	-	-	-	1	5	3	7,5	-	-	-	-	4	3,7
Olumsuz tepki yok	-	-	-	-	2	10	-	-	-	-	-	-	2	1,8
Başka	-	-	8	88,9	-	-	-	-	-	-	-	-	8	7,5
Toplam	10	100	9	100	20	100	40	100	15	100	13	100	107	100

Çalışanların değişime karşı çok fazla tepki göstermediği görülmektedir. Çalışanlar değişime karşı % 44.9 oranında olumlu tutum sergilemektedir. Buna karşılık, çoğu değişimlere karşı çıkanların oranı ise % 3.7'dir. Bazı konularda tepki gösterilme oranı % 42.1 ile ikinci sırada gelmektedir. Değişimler hakkında çalışanlara yeterli bilgi verilmesi, onların değişime karşı daha olumlu tutum geliştirmelerini sağlamaktadır.

Çizelge 27. İşletmelerde Yaşanan Değişimlere En Çok Tepki Gösteren Kişiler

Kişiler	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşçiler	-	-	-	-	5	20,8	24	42,1	13	81,4	3	23,1	45	34,9
Teknik elemanlar	-	-	-	-	4	16,7	11	19,3	1	6,2	3	23,1	19	14,7
Tepki yok	5	50	-	-	2	8,3	4	7,0	-	-	3	23,1	14	10,9
Büro çalışanları	-	-	-	-	6	25	6	10,5	1	6,2	0	0	13	10,1
Geçici statüde çalışanlar	2	20	-	-	2	8,3	6	10,5	1	6,2	2	15,4	13	10,1
Şefler	1	10	-	-	2	8,3	2	3,5	-	-	-	-	5	3,8
Üst yöneticiler	-	-	-	-	1	4,2	3	5,3	-	-	-	-	4	3,1
Müdürler	-	-	-	-	2	8,3	1	1,8	-	-	-	-	3	2,3
Başka	2	20	9	100	-	-	-	-	-	-	2	15,4	13	10,1
Toplam	10	100	9	100	24	100	57	100	16	100	13	100	129	100

İşletmelerde değişime daha çok tepki gösteren kişilerin % 34.9 oranında işçiler ve %14.7 oranında teknik elemanlar olduğu görülmektedir. Üst yöneticiler ve müdürlerde bu oran % 5.4 ile en son sıradadır. Buna göre değişimi planlayanların yöneticiler olduğu düşünüldüğünde, kendi planladıkları değişime tepki göstermemeleri normaldir.

Üst düzey yöneticiler değişimi, işletmenin etkinliğini artırmak ve mesleki gelişimleri için bir fırsat olarak görmektedirler. Buna karşın çalışanlar değişimi uygulama aşamasında istenmeyen bir durum olarak görüp tepki göstermektedirler. Yöneticiler değişime çalışanlar açısından bakmalı ve çalışanlara değişim hakkında bilgi, eğitim ve destek vermelidir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde, eğitimden daha az yararlanan işçilerin, değişimlere karşı diğer çalışanlardan daha fazla tepki göstermeleri normaldir.

Çizelge 28. Değişimlere Karşı Gösterilen Tepkilerin Türleri

Tepki	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İlgisizlik gösterme	1	10	-	-	3	14,3	6	13,3	14	93,3	3	23,1	27	23,9
Dikkatin azalması	2	20	-	-	2	9,5	9	20	-	-	2	15,4	15	13,3
İtiraz ya da reddetme	-	-	-	-	4	19	11	24,4	-	-	-	-	15	13,3
Tepki yok	4	40	-	-	5	23,8	1	2,2	-	-	4	30,9	14	12,4
Verimin düşürme	-	-	-	-	-	-	10	22,2	-	-	2	15,4	12	10,6
Bilerek yanlış yapma	1	10	-	-	-	-	5	11,1	-	-	-	-	6	5,3
Çıkar kümeleri oluşturma	1	10	-	-	-	-	2	4,4	-	-	-	-	3	2,6
Sıkça izin alma	-	-	-	-	1	4,8	-	-	-	-	-	-	1	0,9
Başka	1	10	9	100	6	28,6	1	2,2	1	6,7	2	15,4	20	17,7
Toplam	10	100	9	100	21	100	45	100	15	100	13	100	113	100

İşletmelerde yaşanan değişime karşı gösterilen en önemli tepki ilgisizlik göstermedir. Genel toplamda bu oran % 23.9 ile ilk sıradadır. Otomotiv sektöründe ise bu oran % 93.3'tür. Dikkatin azalması % 13.3 ile ilgisizlik göstermenin ardından gelmektedir. En az gösterilen tepki ise % 0.9 ile sıkça izin alma ve % 2.6 ile çıkar kümeleri oluşturmadır. İtiraz ya da red, gıda sektöründe % 24.4 ile en çok gösterilen tepkidir. Değişime karşı tekstil (% 40), enerji sektöründe (%23.8) ve orman ürünleri sektöründe (%30.9) fazla bir tepki gösterilmemektedir.

Değişime karşı çalışanların hepsi aynı tepkiyi göstermeyebilir. İşletmelerde değişimlere karşı az ya da çok tepkiler olacaktır. Bu tepkiler çok iyi değerlendirilmeli, hatta bazı hataların düzeltilmesi için de bir fırsat olmalıdır. İşletmelerde değişime karşı tepkileri en aza indirmek ve tepkilerin değişimin uygulanmasına vereceği etkiyi azaltmak için uygun yollar seçilmeli ve uygulanmalıdır.

Çizelge 29. Değişime Karşı Tepkilerin Nedenleri

Tepki nedeni	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşini yitirme korkusu	1	10	-	-	7	33,4	16	25,8	5	31,3	1	7,7	30	22,9
Değiş. gerekliliğine inanmama	1	10	-	-	2	9,5	8	12,0	8	50	3	23,1	22	16,8
Ekonomik kayıp endişesi	3	30	-	-	-	-	11	17,7	2	12,5	3	23,1	19	14,5
Alışkanlıkların kaybedileceği	-	-	-	-	6	28,7	10	16,1	1	6,2	2	15,4	19	14,5
Yeterli bilgi verilmemesi	-	-	-	-	1	4,7	7	11,3	-	-	1	7,7	9	6,9
Plansız değişiklikler	-	-	-	-	3	14,3	5	8,1	-	-	-	-	8	6,1
Üst yönetime güvensizlik	-	-	-	-	1	4,7	2	3,2	-	-	2	15,4	5	3,8
Statü kaybı endişesi	-	-	-	-	1	4,7	3	4,8	-	-	1	7,7	5	3,8
Olumsuz tepki yok	1	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,8
Başka	4	40	9	100	-	-	-	-	-	-	-	-	13	9,9
Toplam	10	100	9	100	21	100	62	100	16	100	13	100	131	100

İşletmelerde, değişime karşı tepkinin nedenleri arasında işini yitirme korkusu % 22.9 ile ilk sırada yer almaktadır. Değişime karşı tepkilerin nedenleri arasında en alt sıralarda üst yönetime güvensizlik ve statü kaybına ilişkin endişeler gelmektedir. Bu oran % 3.8'dir. Çalışanlar, değişimin gerekliliğine inanmadıklarında da tepki göstermektedir. Bu oran otomotiv sektöründe % 50 ve orman ürünleri sektöründe % 23.1'dir. Genel toplamda bu oran % 16.8 ile ikinci sıradadır. Ekonomik kayıp endişesi ise, % 30 ile tekstil ve % 23.1 ile orman ürünleri sektöründe, değişime karşı olan tepkilerin ilk nedenidir. Değişimlerin sonunda çalışanlara, ekonomik durumlarının, rol ve statülerinin ne yönde etkileneceği açıklanmalıdır. Çalışanlar değişimi, bir fırsat ve başarılarını artırmak için bir gereklilik olarak görürlerse, değişim de başarı yaşanacaktır.

Çizelge 30'a göre, bilgilendirme ya da eğitimin % 48.3 oranında işletmelerde değişime karşı olan tepkileri azaltmanın en iyi yollarından biri olduğu görülmektedir. Tepkiyi azaltmak için kritik noktalarda görev vermenin oranı % 1.7 ile son sıradadır. Değişimlerin olduğu yerlerde tepkilerin olması normaldir. Tepkilerin sebepleri araştırılmalı, tepkileri azaltmak için en iyi yol seçilmelidir.

Çizelge 30. Değişime Karşı Tepkileri Azaltmak İçin Yapılanlar

Yapılanlar	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bilgilendirme ya da eğitim yapılmakta	5	50	-	-	13	56,5	26	57,8	7	43,8	5	38,5	56	48,3
Çalışanların görüşleri alınmakta	-	-	-	-	3	13	8	17,8	-	-	1	7,69	12	10,3
Sürekli bir iletişim/yardımlaşma	1	10	-	-	4	17,4	5	11,1	2	12,5	-	-	12	10,3
Etkili bir liderlik sunulmakta	-	-	-	-	2	8,7	1	2,2	6	37,5	-	-	9	7,8
Açık yada kapalı biçimde zorlama	-	-	-	-	-	-	4	8,9	-	-	3	23,1	7	6,03
Kritik noktalarda görev verilmekte	-	-	-	-	1	4,4	0	0	1	6,2	-	-	2	1,7
Hiçbir şey yapılmamakta	-	-	-	-	-	-	1	2,2	-	-	1	7,69	2	1,7
Başka	4	40	9	100	-	-	-	-	-	-	3	23,1	16	13,8
Toplam	10	100	9	100	23	100	45	100	16	100	13	100	116	100

4.2.3. Değişime Uyum

Bu başlık altında çalışanların değişimi izleme, değişimden haberdar olma, değişim ile ilgili bir vizyonun varlığı, değişim ile ilgili kararlara katılım ve değişimde gerçekten etkili olan kişilerle ilgili bilgiler bulunmaktadır.

Çizelge 31. İşletmelerde Çalışanların Değişimleri İzleme Oranı

İzleme Oranı	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Önemli değişimleri izliyorum	6	60	-	-	14	66,7	20	51,3	-	-	8	61,5	48	44,9
Her türlü değişimi izliyorum	3	30	-	-	5	23,8	17	43,7	15	100	5	38,5	45	42,1
Hiçbir değişimi izlemiyorum	-	-	-	-	2	9,5	1	2,5	-	-	-	-	3	2,8
Başka	1	10	9	100	-	-	1	2,5	-	-	-	-	11	10,2
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

İşletmelerde önemli değişimleri izleyenlerin oranı % 44,9 ile ilk sıralardadır. Her türlü değişimi izleyenlerin oranı ise % 42,1'dir. Buna göre çoğu çalışan işletmedeki değişimleri takip etmektedir. Çalışanlara değişimler hakkında bilgi verilmesi, onların değişimi uygulamalarına daha fazla yardımcı olmaktadır. Hiçbir değişim izlemeyenler % 2,8'lik bir orana sahiptir.

Çizelge 32. İşletmelerde Çalışanların Değişimleri Öğrenme Şekli

Öğrenme Şekli	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yöneticilerin açıklamaları	3	17,6	-	-	15	35,7	23	35,9	9	52,9	6	30	56	33,1
Duyurular yoluyla	2	11,8	-	-	11	26,2	19	29,7	0	0	12	60	44	26
Eğitimler düzenleyerek	7	41,2	-	-	1	2,4	15	23,4	7	41,2	-	-	30	17,8
Genelge ve emirlerle	2	11,8	-	-	6	14,3	5	7,8	-	-	2	10	15	8,9
Elektronik postayla	1	5,8	-	-	9	21,4	-	-	-	-	-	-	10	5,9
Broşürler dağıtarak	2	11,8	-	-	-	-	2	3,2	-	-	-	-	4	2,4
Başka	-	-	9	100	-	-	-	-	1	5,9	-	-	10	5,9
Toplam	17	100	9	100	42	100	64	100	17	100	20	100	169	100

Çalışanların işletmelerde yaşanan değişimleri öğrenme şekline bakıldığında % 33.1 ile yöneticilerin açıklamaları ilk sıradadır. Broşür dağıtarak çalışanları yaşanan değişimlerden haberdar etme oranı % 2.4 ile en sonda yer almaktadır. Orman ürünleri sektöründe değişimler duyurular yolu ile iletilmektedir. Bu oran genel toplamda % 26 ile ikinci sıradadır. Tekstil sektöründe değişimler % 41.2'lik bir oranla eğitim yoluyla çalışanlara iletilmektedir.

Çizelge 33. İşletmelerde Değişimi İçeren Vizyonun Varlığı

Vizyonun Varlığı	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or.Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Paylaşılan bir vizyon var	6	60	-	-	15	71,4	11	28,2	11	73,3	5	38,5	48	44,9
Vizyonu yöneticiler biliyor	2	20	-	-	3	14,3	15	38,5	3	20	0	0	23	21,5
Belirlenmiş bir vizyon yok	1	10	-	-	1	4,8	13	33,3	-	-	8	61,5	23	21,5
Başka	1	10	9	100	2	9,5	-	-	1	6,7	-	-	13	12,1
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

İşletmelerde değişimi de içeren bir vizyonun varlığı % 44.9'dur. Belirlenmiş bir vizyonumuz yok diyenlerin oranı ise % 21.5'tir. Vizyon, değişimi yaşayan işletmelerde hedefleri ve izlenecek yolu içermelidir. Değişimi içeren vizyon, ayrıca çalışanlarla da paylaşılmalıdır.

Çizelge 34'e göre, değişimle ilgili kararlar % 70 oranında yöneticiler tarafından alınmakta ve çalışanlara açıklanmaktadır. Değişimle ilgili kararlara katılımı yüz yüze iletişim % 5 gibi çok düşük bir orana sahiptir. Değişime olan tepkileri azaltmanın yollarından biri de değişimle ilgili kararlara çalışanların katılımıdır. Böylece çalışanlar, kendi katıldıkları değişimlere, daha az tepki gösterirler. Çalışanların katılacağı değişimler, uzun zaman alacağından yöneticiler tarafından fazla tercih edilmemektedir.

Tablo 34. İşletmelerde Değişimle İlgili Kararlara Katılma Şekli

Katılım Şekli	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	f	%	f	%	f	%	f	%	f
Yönetimin kararı çalışanlara açıklanır	10	83,4	-	-	19	79,2	33	73,3	13	86,6	9	60	84	70
Kararlar broşür,afiş ve duyurularla açıklanır	1	8,3	-	-	2	8,3	6	13,3	-	-	1	6,7	10	8,3
Kararlar çalışanlarla birlikte alınır	-	-	-	-	3	12,5	-	-	1	6,7	5	33,3	9	7,5
Yüz yüze iletişim teknikleri kullanılır	1	8,3	-	-	-	-	4	8,9	1	6,7	-	-	6	5
Başka	-	-	9	100	-	-	2	4,5	-	-	-	-	11	9,2
Toplam	12	100	9	100	24	100	45	100	15	100	15	100	120	100

Çizelge 35. İşletmelerde Uygulamada Değişimin Gerçekleşmesinde En Çok Etkili Olan Kişiler

	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Üst yöneticiler	7	46,7	-	-	16	44,4	26	35,1	6	40	9	64,3	64	39,3
Birim müdürleri	2	13,3	-	-	13	36,1	19	25,7	9	60	4	28,6	47	28,8
Şefler	3	20	-	-	1	2,8	17	23	-	-	-	-	21	12,9
Büro elemanları	-	-	-	-	2	5,6	5	6,8	-	-	-	-	7	4,3
Ustabaşılar	-	-	-	-	3	8,3	4	5,4	-	-	-	-	7	4,3
İşçiler	2	13,3	-	-	1	2,8	3	4,1	-	-	-	-	6	3,7
Geçici çalışanlar	1	6,7	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7,1	2	1,2
Başka	-	-	9	100	-	-	-	-	-	-	-	-	9	5,5
Toplam	15	100	9	100	36	100	74	100	15	100	14	100	163	100

İşletmelerde uygulanan değişimin gerçekleşmesinde % 68.1 oranında daha çok yöneticiler (üst yöneticiler, birim müdürleri) etkili olmaktadır. Değişimde en az etkili olan kişiler ise % 1.2 ile geçici çalışanlardır. Buna göre değişimi planlayanlar da uygulayanlar da yöneticilerdir. Değişime en fazla tepki gösteren işçilerin, değişimin gerçekleşmesinde etkilerinin az olduğu görülmektedir.

4.3. Değişimlerde Eğitimin Etkisi

Son olarak bu bölümde değişime uyum için eğitimin katkısı, değişimlerde çalışanların eğitimlere olan gereksinimleri, değişimle ilgili çalışanları herhangi bir eğitime katılıp katılmadıkları ve değişimin gerçekleşmesinde daha çok hangi konularda eğitim yapılması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Çizelge 36. İşletmelerde Yaşanan Değişimlerin Çalışanların Eğitim Gereksinimlerine Etkisi

	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or.Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Evet	9	90	-	-	3	14,3	26	66,7	15	100	10	76,9	63	58,9
Kısmen	1	10	-	-	16	76,1	13	33,3	-	-	1	7,7	31	29
Hayır	-	-	-	-	1	4,8	-	-	-	-	1	7,7	2	1,8
Başka	-	-	9	100	1	4,8	-	-	-	-	1	7,7	11	10,3
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

Yaşanan değişimlerin işletmelerde daha kolay olması için çalışanların eğitime olan gereklilik % 58,9'dur. Bu soruya hayır eğitilmemelidir diyenlerin oranı ise % 1,8'dir. Sonuç olarak çalışanlara verilen eğitimler, işletmelerde değişimleri kolaylaştırmaktadır.

Çizelge 37. İşletmelerde Eğitimlerin Değişime Uyum Sürecine Olan Katkısı

	Tekstil		Bey. Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Uyumu kolaylaştırıyor	10	100	-	-	17	81	35	89,8	15	100	10	76,9	87	81,3
Etkili olduğu söylenebilir	-	-	-	-	-	-	2	5,1	-	-	2	15,4	4	3,8
İlişki varsa da göremedim	-	-	-	-	2	9,5	-	-	-	-	-	-	2	1,9
Kesinlikle hiçbir katkısı yok	-	-	-	-	1	4,8	-	-	-	-	-	-	1	0,9
Başka	-	-	9	100	1	4,8	2	5,1	-	-	1	7,7	13	12,1
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

Çalışanlara verilen eğitimler değişime olan uyum sürecini % 81,3 oranında kolaylaştırmaktadır. Kesinlikle hiçbir katkısı olmadığını söyleyenler ise, % 0,9 oranındadır. Eğitim çalışmaları örgütlerdeki değişim sürecini etkileyen önemli etkenlerden biridir. Eğitim sayesinde çalışanlar örgütün amaçlarının ve değişimin içeriğini daha kolay öğrenmekte ve değişime daha kolay uyum sağlamaktadır.

Çizelge 38. İşletmelerde Değişim Konusunda Sağlanan Liderliğin Yeterliliği

	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yeterli	6	60	-	-	14	66,7	20	51,3	15	100	9	69,2	64	59,8
Herhangi bir görüşüm yok	3	30	-	-	5	23,8	9	23,1	-	-	-	-	17	15,9
Yetersiz	1	10	-	-	2	9,5	10	25,6	-	-	4	30,8	17	15,9
Başka	-	-	9	100	-	-	-	-	-	-	-	-	9	8,4
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

İşletmelerde değişim konusunda sağlanan liderlik yeterlidir diye yanıtlayanların oranı % 59.8 ile ilk sıradadır. Herhangi bir görüşüm yok ve liderlik yetersizdir diye yanıtlayanların oranı ise, % 15.9'le birbirine eşittir. Değişim sürecinde liderlerin önemli rolleri vardır. Liderler, çalışanlar da değişim isteği uyandırmalı, değişimler hakkında onları bilgilendirmeli, desteklemeli ve değişmelerine yardımcı olmalıdır.

Çizelge 39. İşletmelerde Çalışanların Bugüne Kadar Değişimin Gerektirdiği Kapsamlı Bir Eğitime Katılma Oranları

	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Doğrudan eğitime katıldım	8	80	-	-	6	28,6	15	38,5	15	100	5	38,5	49	45,8
Dolaylı olarak ilgiliydi	2	20	-	-	9	42,9	16	41	-	-	3	23,1	30	28
Hiçbir eğitime katılmadım	-	-	-	-	5	23,8	8	20,5	-	-	5	38,5	18	16,8
Başka	-	-	9	100	1	4,7	-	-	-	-	-	-	10	9,4
Toplam	10	100	9	100	21	100	39	100	15	100	13	100	107	100

Çalışanların % 45.8'i değişimin gerektirdiği kapsamlı bir eğitime katılmışlardır. Değişimle ilgili hiçbir eğitime katılmadım diyenlerin oranı ise % 16.8'dir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 55'inde köklü değişimler yaşanmaktadır. Köklü değişimlerin yaşandığı işletmelerde yeni bilgi ve teknolojilere olan ihtiyaç daha fazladır. Bu değişimleri yaşayan işletmelerde, bunlara paralel olarak eğitim ihtiyacı da artacaktır.

Değişimin gerektirdiği eğitimleri, daha fazla uygulayan işletmelerde değişim süreci daha kısılacaktır.

Çizelge 40. İşletmelerde Değişim İçin Daha Çok Eğitim Yapılması Gereken Konular

Eğitim Konuları	Tekstil		Bey.Eşy.		Enerji		Gıda		Otomotiv		Or. Ür.		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Değişim yönetimi	4	18,2	-	-	9	18,4	20	17,2	11	52,4	7	20,6	51	20,3
Takım çalışması	3	13,6	-	-	11	22,4	24	20,7	6	28,6	4	11,8	48	19,1
Mesleki beceriler	6	27,3	-	-	5	10,2	15	12,9	4	19	8	23,5	38	15,1
Bireysel gelişim	4	18,2	-	-	9	18,4	16	13,8	-	-	6	17,6	35	13,9
Etkili yöneticilik	2	9,1	-	-	5	10,2	17	14,7	-	-	3	8,8	27	10,8
Kurum kültürü	-	-	-	-	4	8,2	13	11,2	-	-	4	11,8	21	8,4
Sektörel gelişmeler	3	13,6	-	-	6	12,2	10	8,6	-	-	2	5,9	21	8,4
Başka	-	-	9	100	-	-	1	0,9	-	-	-	-	10	4
Toplam	22	100	9	100	49	100	116	100	21	100	34	100	251	100

İşletmelerde değişim için daha çok gereksinim duyulan eğitim konuları % 39.4 ile değişim yönetimi ve takım çalışmasıdır. Kurum kültürü ve sektörel konular % 8.4'lük bir oranla en alt sıralarda yer almaktadır. Mesleki beceriler, tekstil ve orman ürünleri sektöründe en yüksek orana sahipken, genel toplamda bu oran % 15.1 ile değişim yönetimi ve takım çalışmasının ardından gelmektedir. Değişimi yaşayan işletmeler değişimi içeren konularda eğitim programlarına öncelik vermelidir. Bir işlevi de eğitim ve geliştirme olan insan kaynakları birimleri; eğitim ihtiyacını belirleme, planlama, uygulama ve değerlendirmede önemli rol oynamaktadır. Değişimi yaşayan işletmelerde insan kaynakları yöneticileri, bu doğrultuda eğitim konularını belirlemeli ve uygulamalıdır.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma kısaca özetlenmekte ve istatistiksel çözümlenmeler sonucunda elde edilen bulguların literatürdeki bilgilerle karşılaştırılmasına yer verilmektedir. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda yapılabilecek araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada büyük işletmelerde değişim sürecini etkileyen etkenlerden biri olan eğitimin etkisi incelenmiştir. Hızlı ve sürekli değişim yaşayan işletmelerde değişim sürecine uyum sağlamada çalışanlara verilen eğitimin işlevi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Konuyla ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Literatür araştırmasından sonra, araştırmanın amaçlarına dönük anket ve görüşme soruları hazırlanmıştır. Anket, Eskişehir ve yöresinde faaliyet gösteren beyaz eşya, enerji, orman ürünleri, otomotiv, tekstil ve gıda sektöründeki 6 özel işletmede uygulanmıştır. Örneklemdeki altı işletmeden toplam 107 orta düzey yönetici (müdür ve şef) anket sorularını yanıtlamıştır.

Anketler sonucunda elde edilen veriler, sektörlere göre tablolananmıştır. Verilerin istatistiksel çözümlenmelerinde frekans dağılımı ve yüzde oranları kullanılmıştır. Araştırma ile elde edilen veriler değerlendirildiğinde, şu sonuçlar ortaya çıkmıştır.

1. Araştırmanın yanıt aradığı birinci soru, işletmelerde değişimi gerektiren temel etkenlerin neler olduğu şeklindedir. Değişim nedenlerine bakıldığında % 31 ile değişimin en önemli nedeni olarak teknoloji gelirken, ekonomik etkenler % 27.4 ile ikinci sırada gelmektedir. Araştırma yapılan işletmelerin % 55.1'inde köklü değişimler yaşanmaktadır. Araştırmaya göre işletmelerdeki değişimlerin hedefi % 22.9 ile rekabette üstün gelme, % 22.5 ile müşteri memnuniyetini artırmak ve % 19.7 ile çalışanların verimliliğini artırmak olarak saptanmıştır.

Bu sonuçlar literatürdeki sonuçlarla karşılaştırıldığında tutarlı olduğu görülmektedir. Literatürdeki değişim nedenlerine bakıldığında teknoloji ilk sırada yer almaktadır. Değişimin en önemli hedefi ise etkinliğin ve verimliliğin artırılmasıdır.

Araştırma sonuçlarına göre değişimin en önemli hedefinin rekabette üstün gelmek olduğu görülmektedir. Verimliliği artırmak ise üçüncü sırada yer almaktadır.

2. *Araştırmanın yanıt aradığı ikinci soru, işletmelerde değişimlerin hangi alanlarda yaşandığıdır.* Buna göre işletmelerdeki değişimler daha çok üretim, teknoloji, yönetim ve eğitim alanlarında yoğunlaşmaktadır. İşletmelerde değişim nedenleri ile değişim yapılan alanlar arasında bir benzerlik olduğu da gözlenmektedir.

3. *Araştırmanın yanıt aradığı üçüncü soru, işletmelerdeki değişimlerden en çok hangi kesimlerin etkilendiğidir.* Yapılan araştırmada, çalışanların katılmadığı değişimler planlanmaktadır. Değişimle ilgili yönetimin aldığı kararlar %70 oranında çalışanlara aktarılmaktadır. Buna paralel olarak yine değişimin gerçekleşmesinde en çok etkili olan kişiler, üst yöneticiler ve birim müdürleridir. İşletmelerde yönetimin aldığı ve uyguladığı bu değişimlere tepkiler, büyük oranda işçiler ve teknik elemanlardan gelmektedir. Yönetimin değişime olan tepkisinin çok düşük olduğu görülmektedir (% 5.4). Değişime karşı gösterilen tepkiler daha çok ilgisizlik gösterme ve dikkatin azalmasıdır. Bu tepkilerin nedenleri ise işini yitirme korkusu ile değişimin gerekliliğine inanmamadır. Bu sonuçlar, literatürdeki araştırmalarla desteklenmektedir. Tüm bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuç ise, çalışanların katılmadığı ve yöneticilerin planladıkları değişimlere karşı tepkilerin daha fazla olduğudur.

4. *Araştırmanın yanıt aradığı dördüncü soru, değişimi olumlu biçimde yönetebilmek konusunda, işletmelerin izlediği politikaların neler olduğudur.* İşletmelerde; değişime yönelik vizyon geliştirme, liderlik, değişimlerin çalışanlar tarafından izlenmesi ve değişime karşı olan tepkileri azaltma yönünde politikalar olduğu gözlenmektedir. İşletmelerin çoğunluğunda değişime yönelik bir vizyon geliştirilmiştir (%44.9). Çalışanların % 59.8'inde değişime yönelik sağlanan liderliğin yeterli olduğu görüşündedir. İşletmelerde çalışanların % 44.9'u önemli değişimleri, % 42.1'i de her türlü değişimi izleyebilmektedir.

5. *Araştırmanın yanıt aradığı beşinci soru, değişime uyum sağlama sürecinde eğitim çalışmalarının nasıl bir rol oynadığıdır.* Değişimlerin kalıcı olabilmesi için çalışanlar, kendilerinin eğitilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar, eğitimlerin, değişime uyum sağlama sürecini önemli ölçüde kolaylaştırdığını söylemektedirler. Değişimin gerektirdiği kapsamlı bir eğitime katılanların oranı ise % 45.8'dir. İşletmelerde geliştirme çabalarının amacı, çalışanların bireysel ve örgütsel verimliliğini artırarak örgütlerdeki değişimi kolaylaştırmaktır. Bu konu ile elde edilen sonuçlar literatürdeki araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

6. Araştırmanın yanıt aradığı altıncı soru, değişimi yönetebilmek için eğitim açısından ne gibi önlemler alındığı şeklindedir. Çalışanlar ortalama yılda % 3-4 kez eğitim almaktadır. Eğitimlerden daha çok beyaz yakalılar yararlanmaktadır (% 60.5). Mavi yakalılarının eğitimden yararlanma oranı ise % 35.3'tür. Değişime daha çok direnenlerin mavi yakalılar olduğu düşünüldüğünde, eğitimlerin değişime uyum sürecinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İşletmeler, geliştirme eğitimlerini, daha çok toplam kalite yönetimi, takım çalışması ve mesleki konularda yapmaktadırlar. Değişim için daha çok yapılması gereken eğitim konuları arasında, birinci sırada değişim yönetimi gelmektedir. Oysa, değişim yönetimi eğitiminin, işletmelerde % 3.7 oranı ile son sıralarda uygulandığı gözlenmiştir.

Bu konu ile ilgili sonuçlar literatürle karşılaştırıldığında, işletmelerde değişimin başarılı olabilmesi için eğitim çalışmaları önemli bir işlev üstlenmektedir. Belli amaçlara yönelik, fırsat eşitliği sağlayan, planlı ve öğretim tasarımı ilkelerine göre düzenlenmiş eğitim çalışmaları örgütlerde değişimi daha kolay gerçekleştirecektir.

5.2. Öneriler

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan ve literatürdeki verilerden yola çıkılarak, gelecekte yapılacak çalışmalar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Bu çalışmaya, orta düzey yönetici olan şef ve müdürler katılmıştır. Bu çalışmanın orta düzey yöneticiler dışında, farklı sonuçlar elde edilmesi açısından işçiler ve teknik elemanlara da uygulanmasında yarar vardır. Bu çalışma aynı zamanda hem beyaz hem de mavi yakalılar üzerinde uygulanarak, her iki grup arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı da araştırılabilir.

- İşletmelerde değişim sürecini etkileyen etkenlerden biri olan eğitimin etkisi incelenmiştir. Değişim sürecini etkileyen diğer etkenlerden olan liderlik, vizyon, iletişim ve teknolojinin de değişime etkisi incelenmelidir.

- Köklü değişimlerin yaşandığı işletmelerde değişimi planlayanların ve değişimin gerçekleşmesinde etkili olan kişilerin, yöneticiler olduğu görülmüştür. Buna göre, değişimle ilgili kararlara planlama aşamasından sonuçların değerlendirilmesine kadar çalışanların da katılımı sağlanmalıdır. Çalışanlar, kendi katıldıkları değişimleri daha az reddederler ve daha kolay uyum sağlarlar. Yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

- İşletmelerde eğitim gereksinimleri belirlenirken, yöneticilerin görüşleri belirleyici olmaktadır. Eğitim gereksinimlerinin, öğretim tasarımı ilkelerine göre düzenlenmesinde yarar vardır. Eğitim gereksinimleri, insan kaynakları sorumluları ve eğitim uzmanları tarafından belirlenmelidir.

- Eğitim programlarından beyaz yakalılar daha çok yararlanmaktadır. Değişime direnç gösterenlerin çoğunluğunun mavi yakalılar olduğu düşünülünce, mavi yakahlara verilecek eğitimlerin artırılması gerekmektedir.

EK:A- ANKET FORMU

İŞLETMELERİN DEĞİŞİM SÜRECİNDEKİ ETKENLERDEN BİRİ OLARAK EĞİTİM

Sayın Yönetici,

Bu araştırma, büyük işletmelerde yaşanan değişim sürecinin başarılı olabilmesi için yürütülen eğitim çalışmalarının varolan durumunu ortaya koyabilmek ve daha etkili hizmet sunabilmek için alınması gereken önlemleri belirleyebilmek amacıyla yapılmaktadır.

Araştırma örneklemini, Eskişehir ve yöresinde etkinlik gösteren çeşitli sektörlerden birer işletmeyi içermektedir. İşletmeler seçilirken, kendi sektöründe en büyük olanlara öncelik verilmiştir. Sizin işletmeniz de bu nedenle örnekleme alınmıştır.

Bu araştırma bir yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak ve başka hiçbir kişi yada kuruluşa gösterilmeyecektir. Ayrıca, çözümleme işlemleri biter bitmez tüm veriler yok edilecektir.

Sizden istenen, ekteki anketi doldurup iki gün içinde işletmenizin İnsan Kaynakları Birimine teslim etmenizdir. Soruları yanıtlarken, her soruyu dikkatle okuduktan sonra size göre gerçek durumu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Doğru yanıtlar için ilgili seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işareti koyunuz.

Araştırma sonuçlarının güvenilir olması, sizin vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlıdır. O nedenle, anketi doldururken lütfen adınızı yazmayınız.

Yapılan ön denemelerde, anketi doldurma işleminin yaklaşık 15 dakika aldığı saptanmıştır. Yoğun işleriniz arasında zaman ayırıp anketi yanıtladığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırmacı

Bahriye KOÇ
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim İletişimi ve Planlaması
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel: (228) 314 46 18

Danışman

Doç. Dr. Ali ŞİMŞEK
Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi
Eğitim İletişimi ve Planlaması Bölümü
Tel: (222) 335 0580 / 2531-2532
Fax: (222) 320 4520

KİŞİSEL BİLGİLER

İşletmenizin Adı :.....
 Çalıştığınız Bölüm :.....
 Görev Unvanınız : () Müdür () Şef () Başka.....
 Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
 Eğitim Düzeyiniz : () Üniversite () Lise () İlköğretim () Başka
 Üniversite Bitirdiyseniz, Öğrenim Gördüğünüz Alan :.....
 İşletmede Geçen Toplam Çalışma Süreniz:.....

EĞİTİM

1. İşletmenizdeki eğitim çalışmalarının hedefi nedir?
 - () Mesleki becerileri geliştirmek
 - () Bireysel gelişim çabalarına katkıda bulunmak
 - () Paylaşılan bir örgüt kültürünü yaratmak
 - () Başka (Lütfen belirtiniz.....)
2. Eğitim programları düzenlenirken kimlerin görüşü belirleyici olmaktadır?
 - () Üst yöneticiler
 - () Birim sorumluları
 - () Çalışanlar
 - () Eğitim uzmanları
 - () Başka (Lütfen belirtiniz.....)
3. İşletmenizin genel olarak eğitim politikası nedir?
 - () Yalnızca işe yeni başlayan elemanlara eğitim vermek
 - () Çalışanların gereksinimlerine bağlı olarak sürekli eğitim düzenlemek
 - () Ağırlıklı olarak kritik noktalarda çalışanları eğitmek
 - () Herkese belli bir program kapsamında eşit olarak eğitim vermek
 - () Eğitimi çalışanların kişisel sorunları olarak görmek
 - () Başka (Lütfen belirtiniz.....)
4. Görev yaptığınız birimde çalışanların yüzde kaçını yıl içinde eğitime alınmaktadır?
 - () % 10'dan az
 - () % 11-20
 - () % 21-30
 - () % 31-40
 - () % 41-50
 - () % 50'den çok
5. İşletmenizdeki eğitimler nerede yapılmaktadır?
 - () Eğitim salonunda
 - () Toplantı odasında
 - () İşbaşında
 - () İşletme dışı bir yerde
 - () Başka (Lütfen belirtiniz.....)
6. İşletmenizde bugüne kadar katıldığınız eğitimler nereden alınmıştır?
 - () Tümü işletmenin kendi olanaklarıyla yapılmıştır
 - () Bir kısmı içerde yapılmış, bir kısmı dışardan satın alınmıştır
 - () Tümü işletme dışındaki kaynaklardan satın alınmıştır
 - () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

7. Bireysel olarak yılda kaç eğitime katılabiliyorsunuz?

- () Hiç
 () 1-2 kez
 () 3-4 kez
 () 4'den çok

8. Eğitim gereksinimleri belirlenirken çalışanların görüşleri ne ölçüde dikkate alınmaktadır?

- () Yöneticilerin görüşüyle yetinilmekte
 () Çalışanların tümüne sorulmakta
 () Uzmanlar kendilerince saptama yapmakta
 () Danışmanlık şirketlerinin önerilerine uyulmakta
 () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

9. İşletmenizdeki eğitim çalışmalarından kimler daha çok yararlanmaktadır?

- () Üst yöneticiler
 () Beyaz yakalılar
 () Mavi yakalılar
 () Geçici çalışanlar
 () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

10. Çalıştığınız bölümde kişi başına yılda kaç saat eğitim verilmektedir?

- () 10 saat ve daha az
 () 11-20 saat
 () 21-30 saat
 () 30 saat ve daha çok

11. İşletmenizdeki geliştirme eğitimleri hangi konularda yoğunlaşmaktadır?

- () Takım çalışması
 () Toplam kalite yönetimi
 () Eğiticilerin eğitimi
 () Değişim yönetimi
 () Örgütsel iletişim
 () Performans değerlendirme
 () Stres yönetimi
 () Toplantı düzenleme
 () Motivasyon
 () Sunuş teknikleri
 () Zaman yönetimi
 () Sorun çözme teknikleri
 () Başka (Lütfen Belirtiniz.....)

12. Eğitim çalışmalarında hangi yöntemlere ağırlık verilmektedir?

- () Konferans
 () Soru- yanıt
 () Seminer
 () Tartışma
 () Örnekolay
 () İşbaşı eğitimi
 () Gösterim
 () Rol oynama
 () Ekip çalışması
 () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

13. Katıldığınız eğitimlerde hangi teknolojiler daha sık kullanılmaktadır?

- Tepegöz
- Slayt makinesi
- Videokaset
- Ses kasetleri
- Bilgisayar
- Barko (Multivizyon)
- Simülâtör
- LCD Projektör
- Film
- CD-ROM
- Broşür
- Flipchart (Çevirmeli yaprak)
- Başka (Lütfen belirtiniz.....)

14. İşletmenizde eğitimler ne zaman yapılmaktadır?

- Çalışma saatleri içinde
- Akşamları
- Vardiya saatleri dışında
- Hafta sonları
- Başka (Lütfen belirtiniz.....)

15. Eğitimlerden sonra nasıl bir değerlendirme yapılmaktadır?

- Başarı testleri verilmekte
- Denetim listeleri uygulanmakta
- Tutum ölçeği kullanılmakta
- Eğitimcinin raporu yeterli olmakta
- İşbaşında gözlem yapılmakta
- Hiçbir değerlendirme yapılmamaktadır
- Başka (Lütfen belirtiniz.....)

DEĞİŞİM

16. İşletmenizde son yıllarda ne tür değişimler yaşanmıştır?

- Herkesi ilgilendiren köklü değişimler
- Bazı çalışanları etkileyen olağan değişimler
- Çok az kişiyi ilgilendiren küçük değişimler
- Başka (Lütfen belirtiniz.....)

17. İşletmenizde yaşanan değişimler hangi alanlarda yoğunlaşmaktadır?

- Yönetim
- Finansman
- Personel
- Eğitim
- Teknoloji
- Üretim
- Pazarlama
- İletişim
- Başka (Lütfen belirtiniz.....)

18. İşletmenizdeki değişimler nelerden kaynaklanmaktadır?

- Teknoloji
- İnsan kaynakları
- Toplumsal çevre
- Ekonomik etkenler
- Örgütsel yapı

19. İşletmenizdeki değişimle ilgili düzenlemelerin hedefi nedir?
- () Rekabette üstün gelmek
 () Daha fazla kar elde etmek
 () Çalışanların verimliliğini artırmak
 () Teknolojik yeniliklere uyum sağlamak
 () İşgören sayısını azaltmak
 () Müşteri memnuniyetini yaratmak
 () Pazarı genişletmek
 () Başka (Lütfen belirtiniz.....)
20. İşletmenizdeki çalışanlar değişime karşı tepkileri genel olarak nasıldır?
- () Çalışanların çoğu değişimlere karşı çıkmaktadır
 () Bazı konularda tepki gösterilmektedir
 () Değişime karşı olumlu bir tutum sergilenmektedir
 () Olası tepkiler değişimden önce ortadan kaldırılmaktadır
 () Başka (Lütfen belirtiniz.....)
21. İşletmenizde yaşanan değişimlere kimler daha çok tepki göstermektedir?
- () Üst yöneticiler
 () Müdürler
 () Şefler
 () Büro çalışanları
 () Teknik elemanlar
 () İşçiler
 () Geçici statüde çalışanlar
 () Başka (Lütfen belirtiniz.....)
22. İşletmenizde değişime karşı tepki varsa, bunlar ne tür tepkilerdir?
- () Verimin düşürme
 () Dikkatin azaltma
 () Sıkça izin alma
 () İtiraz ya da reddetme
 () İlgisizlik gösterme
 () Çıkar kümeleri oluşturma
 () Başka (Lütfen belirtiniz.....)
23. Eğer varsa, değişime karşı tepkilerin nedenleri nelerdir?
- () Üst yönetime güvensizlik
 () Ekonomik kayıpların olacağı endişesi
 () Alışkanlıkların kaybedileceği düşüncesi
 () İşini yitirme korkusu
 () Değişimle ilgili yeterli bilgi verilmemesi
 () Plansız değişikliklerin yapılması
 () Statü kaybına ilişkin endişeler
 () Değişimin gerekliliğine inanmama
 () Başka (Lütfen belirtiniz.....)
24. İşletmenizde eğişime karşı tepkileri azaltmak için neler yapılmaktadır?
- () Çalışanların görüşleri alınmakta
 () Çalışanlara kritik noktalarda görev verilmekte
 () Değişimle ilgili bilgilendirme ya da eğitim yapılmakta
 () Etkili bir liderlik sunulmakta
 () Sürekli bir iletişim/yardımlaşma sağlanmakta
 () Açık yada kapalı biçimde zorlamaya başvurulmakta
 () Başka (Lütfen belirtiniz.....)

25. Değişimleri ne oranda izleyebiliyorsunuz?
 Her türlü değişimi izleyebiliyorum
 Önemli değişimlerden haberim oluyor
 Hiçbir değişimi izleyemiyorum
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
26. İşletmenizde çalışanlar değişimlerden nasıl haberdar olmaktadır?
 Yöneticilerin açıklamalarıyla
 Duyurular yoluyla
 Broşürler dağıtarak
 Elektronik postayla
 Eğitimler düzenleyerek
 Yayınlanan genelge ve emirlerle
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
27. İşletmenizde değişimi de içeren bir vizyon var mı?
 Paylaşılan bir vizyonumuz var
 Vizyonumuzu yalnızca üst düzey yöneticiler biliyor
 Belirlenmiş bir vizyonumuz yok
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
28. İşletmenizde değişimle ilgili kararlara katılım nasıl sağlanmaktadır?
 Kararlar çalışanlarla birlikte alınmaktadır
 Yönetim tarafından alınan kararlar çalışanlara açıklanmaktadır
 Kararlara ilişkin broşür, afiş ve duyurular dağıtılmaktadır
 Yüz yüze iletişim kanallarına önem verilmektedir
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
29. Uygulamada değişimin gerçekleşmesinde en çok kimler etkili olmaktadır?
 Üst yöneticiler
 Birim müdürleri
 Şefler
 Büro elemanları
 Ustabaşılar
 İşçiler
 Geçici çalışanlar
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
30. İşletmenizdeki eğitimlerin değişime uyum sürecinde bir katkısı oluyor mu?
 Uyumu kolaylaştırıyor
 Etkili olduğunu söyleyebilirim
 Bir ilişki varsa da ben göremedim
 Kesinlikle hiçbir katkısı yok
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
31. Yaşanan değişimler yeni eğitim gereksinimleri ortaya çıkarıyor mu?
 Evet
 Kısmen
 Hayır
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
32. Değişim konusunda sağlanan liderlik yeterli mi?
 Yeterli
 Herhangi bir görüşüm yok
 Yetersiz

33. Bugüne kadar değişimin gerektirdiği kapsamlı bir eğitime katıldınız mı?

- Doğrudan ilgili bir eğitime katıldım
 Eğitime katıldım ama dolaylı olarak ilgiliydi
 Değişimler konusunda hiçbir eğitime katılmadım
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)

34. Değişim için sizce hangi konularda eğitim yapılmalıdır?

- Mesleki beceriler
 Bireysel gelişim
 Etkili yöneticilik
 Kurum kültürü
 Takım çalışması
 Değişim yönetimi
 Sektörel gelişmeler
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)

35. İşletmenizdeki değişimlerin etkili olmasında, eğitimle ilgili belirtmek istediğiniz bir şey var mı?

.....
.....
.....
.....
.....

EK-B GÖRÜŞME SORULARI

- 1- Türkiye'deki insan kaynakları ve eğitim birimleri konusundaki gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 2- İnsan kaynakları ve eğitim birimlerinin yönetimdeki rolü nedir?
- 3- Bu birimlerin işletmelerdeki değişimlere etkisi nedir?
- 4- Size göre işletmelerde değişim de anahtar rolünü oynayan etken nedir?
- 5- Değişimde üst yönetimin etkisi var mıdır?
- 6- Değişime olan tepkileri nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 7- Bu tepkilere karşı ne gibi önlemler alıyorsunuz?
- 8- İşletmelerdeki değişimlerde, eğitim faaliyetlerinin etkisi nedir?
- 9- İşletmenizin bir eğitim anlayışı var mıdır?
- 10- Yönetimin eğitime verdiği önem nedir?
- 11- Personele verilen eğitim yeterli midir? Değilse neden ?
- 12- Eğitim programlarını işletmeler mi hazırlamalıdır? Yoksa dışardan hazır programlar mı alınmalıdır?
- 13- Dışardan alınan paket programların ne gibi avantaj ve dezavantajları nelerdir?

KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. “Değişimin Önündeki Engeller”, **Mercek** 3, 9: 88-92, 1998.
- Allee, V. “Değişime Yönelik Öğrenme”. **Executive Excellence** 1, 11: 12, 1998.
- Alıç, M. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1990.
- Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı Şirketi. **2000’ e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. İstanbul: Hürriyet, 1999.
- Argun, T. “Eğitim Kimin İçin”, **Executive Excellence** 1, 11: 20, 1998.
- Baltaş, A. (1999). **Değişime Direnenler**. [on line]. Available. [http// www.Hurriyet.com tr/insan /turk/99/08/22/in...../12ins.ht](http://www.Hurriyet.com.tr/insan/turk/99/08/22/in...../12ins.ht).
- Baydere, S. “Değişim ve Teknoloji”, **Human Resources** 1, 9: 46-47, 1997.
- “Beckhard, R. Organizational Development: Strategies and Models, 1969” Ömer Dinçer. **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**. İstanbul: Timaş, 1992, s.14.
- Bilginer, N. “Eğitimde Yeni Yaklaşımlar”, **Executive Excellence** 1, 11: 6, 1998.
- Birleşik Metal. **Eğitimin İçeriği ve Gerekliliği**. İstanbul: Birleşik Metal-İş Yayınları, 1997.
- Budak, G. “Vizyon ve Değişim Yönetimi”, **Mercek** 4, 16: 46-54, 1999.
- Collins, C. C. & Porras, J. I. “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak”. **Değişim**. Çeviren: Meral Tüzün. İstanbul: MESS, 1999.
- Covey, R. S. “Değişimin Anahtarları”. **Executive Excellence** 1, 9:10-12, 1997.
- Çalıküşu, M. “2000’li Yılların İnsan Kaynakları Vizyonu”. **Human Resources** 1, 11: 6-7, Çeviren: Tuba İşlek., 1997.
- Çakıroğlu, E. “Eğitim”. **Executive Excellence** 1, 11: 13, 1998.
- Çelebioğlu, F. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Dinçer, Ö. **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**. İstanbul: Timaş, 1992.
- Doğan, İ. **Sosyoloji**. Ankara: Sistem, 1995.

- Duck, J. D. Değişim Yönetimi. **Değişim**. Çeviren: Meral Tüzün. İstanbul: MESS, 1999.
- Erengül, B. **Kültür Sihirbazları**. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.
- Eren, E. "Değişimin Yönetimi". **MESS Seminerleri**. İstanbul: Erkmen Yayınevi, 1985.
- Engeström, Y. **Değişim İçin Eğitim**. Çeviren: Ali Şimşek. Ankara: Türk-İş Yayınları, 1995.
- Fındıkçı, İ. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. İstanbul: Kültür Koleji Vakfı Yayınları, 1996.
- Fındıkçı, İ. "Neden Yaşadıkça Eğitim". **Human Resources** 1, 3: 17, 1997.
- Hammer, M. & Champy, J. **Değişim Mühendisliği**. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah, 1994.
- Hançerlioğlu, O. **Toplum Bilimleri Sözlüğü**. İstanbul: Remzi, 1993.
- Hoyi, F. "İşletmelerde Eğitim". **Executive Excellence** 1, 11: 10-11, 1998.
- Hussey, D. E. **Kurumsal Değişimi Başarmak**. İstanbul: Rota, 1997.
- Karakoyunlu, E. **Değişim 97**. İstanbul: MESS, 1997.
- Karasar, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Yedinci basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1995.
- "Katz, D. & Kahn, R. L. The Social Psychology of Organization. 2nd. Ed. NewYork: John Wiley, 1978" Özkalp, E. & Kirel, Ç. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Etam. 1996, s.415.
- Kavrakoğlu, İ. **Değişim ve Yaratıcılık**. İstanbul: Kalder, 1998.
- Kaya, B. T. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: TODAİE, 1996.
- Köse, S. "Değişim ve Yönetimi". **Açıköğretim Fakültesi Dergisi** 2: 152-155, 1996.
- "Mathews, R. Does Re-Engineering Really Work Regressive Grosser. 1995" Bursalı, E. **İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliğinin İncelenmesi ve Uygulama Çalışmaları**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1996.
- Moller, C. "Kalitede İnsan Boyutu". **Human Resources** 1, 3: 43, 1997.

- “Muter, Ş. Türkiye'nin Dışa Açılma Sürecinde Organizasyonel Değişim. 5. Ulusal Kalite Kongresi. İstanbul, 1996” Çetin, N. **Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetiminin Birlikte Uygulanabilirliğinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 1999.
- Mutlu, T. “Örgüt Geliştirme”. (TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.Uygulaması) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1996.
- “Nadler, D. A. Concept for the Management of Organizational Change. Perspectives on Behavior in Organizational. 2nd. Ed. NewYork: McGraw Hill” Özkalp, E. & Kirel, Ç. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Etam. 1996, s. 412.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Etam, 1996.
- Özkara, B. **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**. Afyon: İleri Ofset, 1999.
- Palmer, M. W. **İnsan Kaynakları**. İstanbul: Rota, 1993.
- “Peters, T. Thriving on Chaos. NewYork: Knop, 1987” Aktan, C. C. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: MESS, 1997.
- “Robbins, S. P. Organizational Behavior. NewYork, 1991” Özkalp, E. & Kirel, Ç. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Etam. 1996, s.397.
- Shelton, K. “Bugün Gelecektir”, **Executive Excellence** 1, 9: 3, İstanbul: Rota, 1997.
- Sidi, V. “21. Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı”. **Human Resources** 1, 7: 10, 1997.
- “Stoner, J. & Freeman, R. Managements. USA: PrenticeHall Inc.,1989” Köse, S. “Değişim ve Yönetimi” **Açıköğretim Fakültesi Dergisi** 2: 152-155, 1996.
- Şenelli, C. “Değişim Mühendisliği ve Arçelik A. Ş.'de Uygulaması.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1997.
- Şimşek, Ş. **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 1978.
- Şimşek, A. “Öğretim Tasarımında Yeni Yaklaşımlar”. **Kurgu: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Dergisi** 17:157-170, 2000.
- Şimşek, A. & Eroğlu, E. **Büyük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Geliştirme Çalışmaları**. Ankara: Alman Teknik İşbirliği Kuruluşu, 2000.
- Taymaz, H. **Hizmet İçi Eğitim**. Ankara: A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları, 1992.
- Tezcan, M. **Eğitim Sosyolojisi**. Ankara, 1997.

Toffler, A. **Yeni Güçler Yeni Şoklar**. Çeviren: B. Çorakçı, İstanbul: Altın Kitapları, 1992.

Tokat, B. **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, 1996.

Tugay, Y. "Değişim Yönetiminde Yeni Anlayışların Oluşturulmasında Eğitimin Rolü". **Mercek** 3, 11: 67-72, 1998a.

Tugay, Y. "Rekabetçi Avantaj Yaratmak İçin Eğitim". **Executive Excellence** 1, 11: 14, 1998b.

Tuğcu, K. "2000'li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi". **Mercek** 3, 9: 79-83, 1998.

Uyangil, C. **Avrupa'da İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması: 1995-1996 Türkiye Raporu**. İstanbul: Hürriyet, 1997.

Werther, W. B. & Davis, K. **Human Resources and Personnel Management**. New York: Mc Graw-Hill, 1993.

Yeditepe (1999). **Kurumsal Yenilik**. [Online]. Available: http://www.Yeditepe.edu.tr/ulusal_yenilik/source/iso.6.htm.